

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ALINEACIÓN
ESTRATEGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL PLAN DE
DESARROLLO EN LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE
BOLÍVAR**

GIOVANNI ALFONSO SPATH PORTILLO

CLARENA DEL ROSARIO OSPINO ROA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA DE INDIAS

SEPTIEMBRE DE 2010

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ALINEACIÓN
ESTRATEGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL PLAN DE
DESARROLLO EN LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE
BOLÍVAR**

GIOVANNI ALFONSO SPATH PORTILLO

CLARENA DEL ROSARIO OSPINO ROA

**Trabajo Integrador presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

DIRECTOR

LUIS CARLOS ARRAUT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA DE INDIAS

SEPTIEMBRE DE 2010

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
1.	10
CAPITULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	11
1.1.	I
Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar	17
1.2. La Gestión del Talento Humano en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar	
2.	23
CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR	
2.1. Modelos de alineación estratégica en la Gestión del Talento Humano.	24
2.2. Diagnóstico de la Gestión Humana la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar	36
3.	
CAPITULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL PLAN DE DESARROLLO EN LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR	41

	4
3.1. Propuesta de implementación del modelo de competencias en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar	43
	PAG
3.2. Cronograma para el desarrollo de la propuesta de implementación de un modelo de alineación estratégica de la Gestión del Talento humano con el plan de desarrollo en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar	66
4. CONCLUSIONES	70
5. RECOMENDACIONES	71
6. REFERENCIAS	72

LISTA DE TABLAS

	PAG
Tabla 1. Lineamientos legales de la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Carácter Público.	95
Tabla 2: Competencias comportamentales definidas por el decreto 2539 de 2005	51

TABLA DE ANEXOS

	PAG
Anexo A. MAPA DE PROCESOS.	77
Anexo B. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	78
Anexo C. PLAN DE ACCIÓN DE GESTIÓN HUMANA (2008 – 2009)	93
Anexo D. LINEAMIENTOS LEGALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE CARÁCTER PÚBLICO	95
Anexo E. ENTREVISTA JEFE DE PERSONAL INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR	99
Anexo F. FORMATO MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	106

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende desarrollar una propuesta de implementación de un modelo de alineación estratégica de la gestión del talento humano en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. El inicio de este proyecto se da por la motivación de sus autores respecto al tema de la Gestión estratégica del talento humano y por la revisión y estudio de los diferentes modelos de alienación estratégica que existen en la literatura de la Gerencia del Talento Humano.

En este proyecto se profundizará en el estudio y la revisión teórica de los diferentes modelos de gestión estratégica del talento humano propuestos por la Dra. Elena Maisch, entre los que se destacan: los Cuadros de mando integral, Gestión del conocimiento, Gestión del capital intelectual, Gestión de la calidad y el modelo de Gestión por competencias, siendo este último sobre el que se centrará toda la atención, debido a que este modelo responde de forma más adecuada al contexto de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, considerando los lineamientos legales que establece el Estado para la Administración Pública. Este modelo está fundamentado en la ley 909 de 2004 y sus decretos 770, 785 y 2539 del 2005, por lo tanto la normatividad vigente será la guía fundamental para la construcción de esta propuesta.

Paralelo a este proceso de revisión documental, se hace un diagnóstico de la situación actual en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar en lo que respecta a la gestión del talento humano, concluyendo que es necesario adaptar las exigencias de ley a todos los procesos que se están llevando a cabo y realizar una integración entre las prácticas de Talento Humano y el Direccionamiento estratégico de la institución.

Desde estos aspectos, (la obligatoriedad de la ley, la fundamentación teórica del modelo de competencias y la situación actual de la institución en el área de gestión humana de la institución), se desarrolla un proyecto que tiene como objetivo fundamental “elaborar una propuesta de implementación de un modelo de alineación estratégica de la Gestión del Talento Humano con el Plan de Desarrollo en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, con el fin de potencializar una Gerencia Estratégica del Talento Humano”. Finalmente se establecen unas recomendaciones para desarrollar adecuadamente la construcción de este proyecto y la posterior implantación del modelo de competencias en la institución.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Elaborar una propuesta de implementación de un modelo de alineación estratégica de la Gestión del Talento Humano con el Plan de Desarrollo en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar a través del conocimiento de la institución, del área de Gestión Humana y del análisis y comparación de sus prácticas en base a Modelos de alineación estratégica, con el fin de potencializar una Gerencia Estratégica del Talento Humano.

Objetivos específicos

Caracterizar las prácticas de Gestión Administrativa y Operativa de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, puntualizando en el Área de Gestión del Talento Humano y en cada uno de sus procesos, a través de información contenida en la página web, documentos y entrevistas con el fin de obtener un panorama general de la institución y del área de Gestión Humana.

Analizar la alineación que existe entre las prácticas de Gestión del Talento Humano y las estrategias contempladas en el plan de desarrollo de la institución, utilizando como base de comparación los Modelos de alineación estratégica la Gestión del Talento Humano propuestos por la autora Elena Maisch, para reconocer la forma en que sus procesos están alineados con las estrategias de la institución.

Elaborar una propuesta de implementación de un modelo de alineación de la Gestión del Talento Humano con las estrategias contempladas en el plan de desarrollo de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, en base a las limitaciones y potencialidades encontradas en el área, en pro de la consecución de una Gerencia estratégica del Talento Humano en dicha institución.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

1.1. INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR

Reseña Histórica

La Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, con sede en la ciudad de Cartagena de Indias, recibió la categoría de establecimiento público del orden nacional por medio del decreto 758 de 1988. Es actualmente un organismo con Personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al ministerio de Educación nacional.

Por ser un establecimiento público, su desarrollo ha estado orientado por la normatividad colombiana. Así se inicia con la Ley 48 de 1945 que autorizó la apertura de instituciones de educación superior femenina iniciando labores en marzo de 1947. El decreto 257 de 1970 elevó el nivel de estudios de los Colegios Mayores al de educación superior y los puso bajo la supervisión del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES, ofreciendo la titulación de expertas.

Más tarde, la Ley 80 de 1980, dio base para la transformación en institución tecnológica y con la Ley 83 de 1980 el Colegio logró esta transformación iniciando nuevos ajustes y revisiones curriculares que finalmente culminaron con la aprobación de todos los programas ante el ICFES.

La Ley 24 de 1988, convirtió en establecimientos públicos oficiales a los Colegios mayores e instituciones técnicas y tecnológicas, con todas las exigencias de orden administrativo y presupuestal, condición requerida para transformarse en un ente autónomo, modificando su condición de unidad especial adscrita al Ministerio de Educación nacional.

Esto permitió la reforma de los estatutos y la estructura, los cuales fueron aprobados por el Consejo Directivo mediante los Acuerdos 01 de 1988 y 07 de 1989 respectivamente y luego ratificados por el Gobierno nacional mediante los Decretos 1095 y 1127 de 1989

Visión

Ser reconocida como una institución con programas profesionales acreditados, que responde con calidad a las demandas educativas de diferentes sectores de población, asumiendo el liderazgo en la formación de profesionales que requiere el desarrollo científico, económico, político, social ambiental y cultural de la región, el país y el mundo

Misión

El Colegio Mayor de Bolívar es una Institución Tecnológica que oferta programas, técnicos, tecnológicos y profesionales, por ciclos propedéuticos, comprometidos con la formación integral de personas con una alta calidad personal y profesional, de acuerdo con la demanda del sector productivo y del contexto social, dentro de claros principios y valores institucionales, con responsabilidad social, para incorporarse activamente al desarrollo sostenible y sustentable de la región, la nación y el mundo.

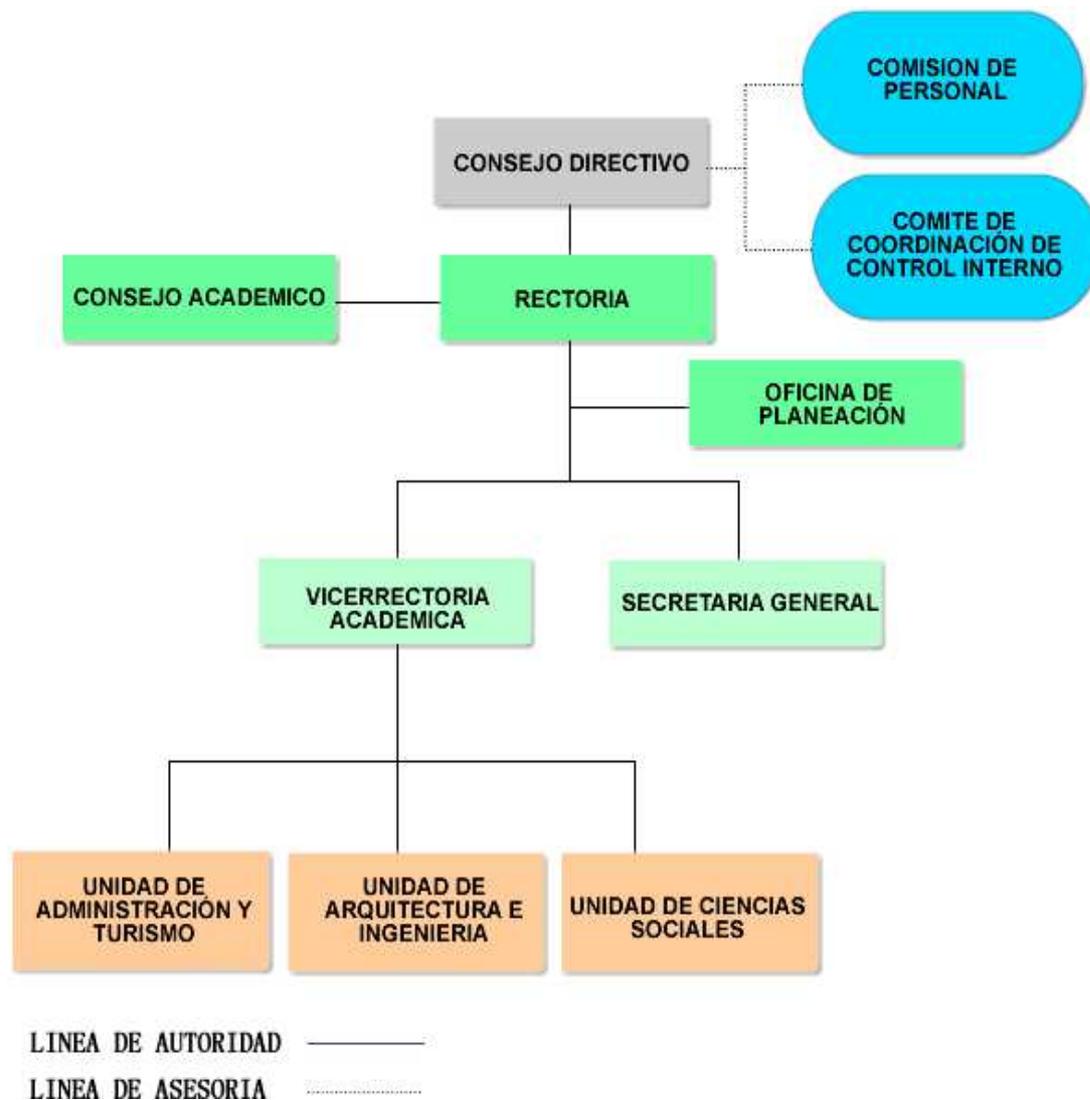
Objetivos

Son objetivos del COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR, en concordancia con lo establecido en el capítulo II del título I de la Ley 30 de 1992 y coherentes con la misión, los siguientes:

- a. Fomentar un clima organizacional centrado en el sentido de pertenencia y la vocación al servicio que genere una comunidad educativa con identidad institucional en cada uno de sus miembros.
- b. Formar profesionales integrales dentro de las modalidades y calidades de la educación superior, capaces de cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país y de adaptarse al entorno cambiante.

- c. Promover la integración regional en todos los sectores sociales, culturales, económicos y educativos.
- d. Proyectarse permanentemente a la comunidad regional y nacional para detectar problemas, analizarlos crítica y científicamente, y formular alternativas de solución.
- e. Dar a la estructura académica y administrativa la flexibilidad que necesita para adaptarse con rapidez a los cambios que se producen en el contexto.
- f. Implementar procesos permanentes de formación del personal docente y administrativo, que coadyuven a la consolidación de la comunidad académica, y garantizar la calidad de la educación integral en los diferentes programas.
- g. Incrementar y desarrollar programas de investigación en sus diferentes formas para que ésta contribuya, no sólo al desarrollo institucional, sino también que se convierta en un instrumento eficaz para responder a las necesidades de la región.
- h. Propiciar la relación con pares académicos y facilitar la articulación con otras instituciones semejantes en el orden regional, nacional o internacional, para producir ciencia y tecnología.
- i. Buscar el equilibrio en el desarrollo del estudiante, fomentando en él una actitud pensante, reflexiva y creadora, dentro de los principios éticos y morales que son tradicionales en la institución y que generen la convivencia social y la paz.
- j. Realizar a plenitud las acciones que le competen y garantizar que sus programas cumplan los requisitos mínimos académicos, científicos y de proyección social.
- k. Fomentar proyectos de prevención y conservación del medio ambiente y de los bienes y valores propios de la cultura regional y nacional.
- l. Extender programas y abrir seccionales que propendan por el desarrollo humano de la región receptora

Estructura organizacional



Cuadro 1. Organigrama de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar

Aprobado según acta No.7 del 1 de septiembre de 2005 de Consejo Directivo, en concordancia con el decreto 2711 de agosto 8 de 2005 y modificado mediante acuerdo No.10 del 29 de agosto del 2007 del Consejo Directivo.

Programas académicos ofertados

Los programas que ofrece la institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar están clasificados en tres grandes unidades como se muestra a continuación:

- Unidad de administración y turismo:
 - ✓ Tecnología en turismo e idiomas
 - ✓ Tecnología en gestión educativa bilingüe
 - ✓ Tecnología en gestión empresarial
- Unidad de delineante de arquitectura e ingeniería
 - ✓ Tecnología en delineante de arquitectura
- Unidad de ciencias sociales
 - ✓ Tecnología en promoción social

Mapa de procesos

Para garantizar que los servicios se prestan bajo condiciones controladas, la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar cuenta con un mapa de procesos en el que se definen claramente, las interrelaciones los cuales se controlan mediante el cumplimiento de los procedimientos e instructivos que contienen las características de servicio. Además, se cuenta con indicadores de gestión en cada uno de los procesos institucionales. El mapa de procesos incluye 4 macroprocesos dentro de los cuales se encuentran: Procesos estratégicos, Procesos Misionales, Procesos de apoyo y Procesos de evaluación. (Ver anexo A).

Plan de desarrollo de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar

Dentro del plan de desarrollo 2007 – 2010 (ver anexo B), están contempladas cada una de las políticas, objetivos y acciones estratégicas para cada macroproceso, que permitirán que el Colegio Mayor se convierta en una institución con programas

profesionales acreditados, que responda con calidad a las demandas educativas de diferentes sectores de población tal como lo resalta su visión.

En el marco de los macroprocesos estratégicos, uno de los aspectos más importantes que persigue el Colegio Mayor de Bolívar es la acreditación y certificación de la calidad a través de NTCGP 1000:2004 (Norma técnica de calidad en la Gestión Pública). Como complemento al sistema de Gestión de calidad, se pretende además adoptar, ejecutar y hacer seguimiento al Modelo Estándar de Control Interno (MECI), con el fin de implementar una estructura de operación por procesos soportados en el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, orientándose al logro de los objetivos institucionales.

En cuanto a los procesos misionales, que son el eje rector de la Institución en función de su misión y su visión, se pretende mejorar el posicionamiento académico de la institución, a través de procesos de apertura y flexibilización curricular. Esto implica la gestión del Registro calificado para los nuevos programas y sobre todo la capacitación del personal docente en lo que concierne a diseños curriculares, nuevas tecnologías, recursos educativos y al nuevo modelo pedagógico. Además se busca que la institución logre posicionarse en el sector productivo y la sociedad a través de convenios o alianzas y que utilice la investigación como una forma de proyectarse generando un impacto social en la comunidad.

Los procesos de apoyo y evaluación identificados en el mapa de procesos del Colegio Mayor de Bolívar, pretenden dar soporte y facilitar el logro de los objetivos institucionales, encaminados sobre todo a la certificación de la calidad. Dentro de estos Procesos de apoyo, se ubica Gestión Humana, cuyas acciones estratégicas para el periodo 2007 – 2010, se relacionan con la sistematización de algunos procesos tales como selección, vinculación y evaluación del personal docente, pero sobre todo con la implementación de un sistema de Gestión por competencias que le permita contar con personal idóneo. Es necesario señalar, que dentro de los procesos de Gestión Humana, la capacitación y el desarrollo de personas se convierte en un aspecto crítico en función de la razón de ser de la institución y de las acciones estratégicas planteadas en el Plan de desarrollo, la misión y visión de la institución.

1.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR

La Gestión Humana dentro de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar se concibe como un proceso de apoyo, que sirve de facilitador para el cumplimiento de las metas y estrategias contempladas en el Plan de Desarrollo de la institución. Actualmente del departamento de Gestión Humana está conformado por un Coordinador de Gestión Humana (Docente de tiempo completo), una Psicóloga, una secretaria y una auxiliar de nómina (encargada sobre todo del reporte de novedades). Como se mencionó anteriormente, los procesos de gestión humana se fundamentan en la normatividad vigente. (Ver Anexo D). A su vez, el Plan de desarrollo y el Plan de acción institucional sirven de orientación para determinar las principales tareas y líneas estratégicas a las cuales debe apuntarle este departamento.

El plan de acción de la Gestión Humana está diseñado en respuesta a tres grandes áreas, (Área académica, Área de Gestión del Entorno y el Área de Gestión gerencial y administrativa), cada una de las cuales incluye diversas metas y sus respectivas tareas. (Ver anexo C).

Como se evidencia en el Plan de Acción de Gestión Humana, las principales acciones estratégicas que se pretenden llevar a cabo son las siguientes:

- Diseño e implementación de un modelo de competencias para la administración del Talento Humano. Esto implica realizar y ajustar los perfiles de cargo y hacer la evaluación de desempeño bajo este modelo.
- Ajustar el Plan de Capacitación al modelo de gestión institucional, al Plan de Mejoramiento individual en ejecución y al proceso inducción y re – inducción; a su vez hacer el respectivo seguimiento
- Diseño, implementación y socialización de un Plan de Incentivos que este alineado al nuevo sistema de evaluación del desempeño.
- Diseño, implementación y seguimiento de un Programa para la medición y el mejoramiento del Clima organizacional.

- En cuanto al sistema de Gestión de la Calidad, una de las acciones principales que pretende ejecutar Gestión Humana es la adaptación de la Gestión Humana por procesos (elaboración de un manual de procedimientos).

A continuación se describen los diferentes procesos de Gestión Humana y la forma en que se manejan actualmente dentro de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar:

Es necesario resaltar que ningún proceso de Gestión Humana se encuentra estructurado por escrito o compilado en algún documento. En la actualidad se está empezando a estructurar cada proceso de acuerdo a los requerimientos de la norma de calidad técnica colombiana, pero aún no existe un documento oficial.

- Planeación del talento humano: Este proceso tiene como objetivo realizar la planeación de Gestión Humana teniendo como fundamento el Plan de desarrollo institucional e implica el reconocimiento de la cantidad, la calidad y el tiempo en el que se requiere el Talento humano para cumplir con las metas propuestas por la organización. Dentro de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, lo único que se hace es que al iniciar un periodo académico, cada Director de Unidad envía a Gestión Humana el número de docentes necesarios para cubrir la intensidad horaria y las áreas requeridas en cada Programa. La función de Gestión Humana es hacer los ajustes al presupuesto y esperar a que éste sea aprobado.
- Selección de personal: En la actualidad este proceso funciona de dos maneras: En primer lugar, de acuerdo a recomendaciones de directivos o docentes, sobre todo en lo referente al área administrativa. Es necesario resaltar que en este caso no hay una preselección de hojas de vida, ni aplicación de pruebas psicotécnicas, ni aplicación de los protocolos establecidos por la ley. Luego que se contrata a la persona, se procede a soportar dicho proceso.

En segundo lugar, de acuerdo a lo que establece la ley. En este caso el proceso inicia con una requisición de personal por parte del Director de Unidad dirigida al Jefe de Talento Humano. Este último, junto con la comisión de personal docente o administrativo (dependiendo el tipo de requisición), procede a la evaluación de la requisición. Posteriormente, la psicóloga recluta o revisa el banco de hojas de vida y realiza una preselección de las hojas de vida que cumplen con el perfil, las cuales se envían al Director de Unidad. Este las evalúa y las devuelve al Jefe de Talento Humano, quien autoriza a la Psicóloga para iniciar el proceso de selección. Este proceso está compuesto por una entrevista, aplicación de pruebas psicotécnicas y un informe. Es necesario resaltar que en muchos casos la psicóloga no aplica las pruebas, ni hace entrevista, lo único que realiza es una revisión de las hojas de vida y su ajuste para el perfil del cargo. Posteriormente el jefe de talento humano da su aprobación y se le envían al Director de Unidad, quien es el que finalmente evalúa a los candidatos y toma una decisión. Una vez el Director de Unidad tiene claridad sobre la mejor opción, le envía su concepto a Gestión Humana y esta procede a iniciar el proceso de contratación.

- **Capacitación:** En el Colegio Mayor de Bolívar existe un plan de capacitación que se desarrolla y se evalúa anualmente. El plan de capacitación se crea y desarrolla de dos formas: lo primero que se hace es un diagnóstico de necesidades de capacitación para cada unidad, en este proceso participan el Director de Unidad y sus funcionarios. Inicialmente el jefe de Talento Humano pasa un formato de necesidades de capacitación a cada Director de Unidad, este formato es diligenciado y posteriormente es devuelto al Jefe de Talento Humano para que éste lo incluya dentro del Plan de Capacitación y se procede a armar el cronograma de capacitación de acuerdo a tiempos establecidos. Posteriormente éste es enviado a los Directores de Unidad para su revisión, negociación y finalmente, se procede a publicar de forma oficial el plan de capacitación del año.

- **Salud ocupacional:** Es necesario resaltar que la salud ocupacional es manejada en la práctica por una persona independiente de la gestión del talento humano. En la actualidad no existe un programa de Salud Ocupacional plenamente estructurado; por ejemplo, se realizan los exámenes médicos de ingreso; pero no se desarrollan otras actividades y procedimientos correspondientes a este proceso de Gestión Humana. En la actualidad existe un COPASO (Comité paritario de salud ocupacional); que se encargan solamente del seguimiento a los exámenes de ingreso, periódicos, de retiro y evaluación del panorama de factores de riesgo. A su vez realizan investigaciones de accidentes de trabajo y dan recomendaciones de prevención, pero funciona sobre todo de acuerdo a las exigencias de ley. De igual forma, no existe una política de salud ocupacional definida y socializada por parte de la institución.
- **Bienestar:** Actualmente existe un programa de estímulos e incentivos para los funcionarios de corte administrativo. Este programa promueve el rendimiento laboral de las personas que se destacan por su desempeño. El programa de incentivos se realiza utilizando un plan de turismo social, que consiste en dar bonos que pueden ser cobrados por los funcionarios en centros comerciales, viajes para la familia, restaurantes etc. Para los funcionarios que hacen parte de la planta docente, no existe ningún tipo de programa de incentivos. Anualmente se realiza una convivencia en donde se integran todos los funcionarios, tanto administrativos como docentes.
- **Compensación:** Los salarios son definidos y manejados por el DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública). El ministerio es quien define los salarios y las políticas de compensación tanto para los funcionarios administrativos como la planta docente. La nómina es manejada por un auxiliar a cargo del Jefe de talento humano, sus funciones tienen que ver básicamente con el reporte de novedades del personal, esta información es enviada al área de tesorería quien efectúa los respectivos pagos.

- Gestión del desempeño: Para la evaluación del desempeño el Ministerio de Educación determina la forma de evaluación.

Para los funcionarios administrativos, existe la evaluación Tipo que es realizada por el jefe inmediato y para los funcionarios que hacen parte de la planta de la planta docente, se utilizan tres tipos la evaluación: La autoevaluación, la evaluación de los estudiantes y la evaluación del jefe inmediato. El proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios administrativos, es realizado por los jefes inmediatos con la asesoría y acompañamiento de Gestión Humana. Los resultados de la evaluación son tabulados por Gestión Humana y posteriormente entregados a los Jefes de áreas, quienes hacen su respectiva retroalimentación y seguimiento de acuerdo al Plan de mejoramiento en compañía de las Comisiones de Personal. En este proceso se establecen compromisos laborales de acuerdo a los requerimientos legales (Acuerdo 17). Dichos compromisos son evaluados y revisados en la próxima evaluación de desempeño para determinar su respectivo cumplimiento.

- Gestión de la calidad: Este proceso está asesorado por la persona encargada de calidad en la institución y es responsabilidad de cada jefe de unidad implementarlo a sus respectivos procesos. En el área de talento humano se está revisando y adaptando cada uno de los procesos según la norma de calidad.

Principales proyectos de Gestión Humana para el 2010:

- Al finalizar el año 2010, se deben haber cumplido las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional.
- Adaptación del Departamento de Gestión Humana por procesos, tal como lo plantea el Sistema de Gestión de Calidad.
- Crear del manual de funciones por competencias para docentes y realizar una revisión y adaptación del análisis y descripción de cargo por competencias para el área administrativa.

- Diseño e implementación de un programa de estímulos e incentivos para todos los funcionarios.
- Realización de una evaluación de clima organizacional. Esta evaluación es requisito de ley para todas las instituciones públicas y se debe realizar con una periodicidad anual.
- Cualificación docente: hacer un barrido y análisis de las hojas de vida identificando la formación complementaria (Diplomados, cursos, postgrados, maestrías, doctorados) y enviar esta información al organismo correspondiente para que establezca la compensación de acuerdo a la cualificación de cada funcionario.
- Capacitación en TICS y bilingüismo. Esta capacitación está dirigida a todos los funcionarios de la institución.

CAPITULO II

**ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN
HUMANA EN LA INSTITUCIÓN
TECNOLÓGICA COLEGIO
MAYOR DE BOLÍVAR.**

2.1. MODELOS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Concepto de Alineación estratégica

Menguzzato y Renaut¹ reconocen que la estrategia empresarial debe tener una coherencia entre los otros elementos de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos). Es por ello que definida la estrategia de la organización, es necesario analizar si la estructura organizacional (departamentos, procesos, áreas etc.) existente, es capaz de responder a la estrategia corporativa. Esto se conoce con el nombre de alineación estratégica que en otras palabras consiste en vincular a las diversas unidades y departamentos, hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días; esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización².

Ahora bien, es importante determinar cómo se vinculan las personas con la estrategia de la empresa ya que los directivos no realizarán por sí solos este ejercicio encerrados en sus áreas; en cada nivel cada uno de ellos reunirá a los trabajadores y les implicará en la tarea de definir cómo contribuye su área en cuestión, al éxito de la unidad en el nivel inmediatamente superior.

¹ MENGUZZATO BOULARD, M. y RENAU PIQUERAS J.J La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ariel Economía, Barcelona, 1994.

² CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos. Managua, Nicaragua, 2006, 52 p. Tesis (Especialista en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI). Departamento de educación continua. (consultado 20 de mayo de 2009). Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/219/

Gerencia estratégica del talento humano

Con los estudios realizados por un grupo de investigadores³, se empezó a cuestionar el papel de la Gestión Humana dentro de la organización, debido a que la mayoría de sus funciones eran netamente operativas, dejando de lado aspectos claves relacionados con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Cabe anotar que los esfuerzos de los investigadores se han orientado hacia cuatro aspectos principalmente:

1. Alinear las diversas prácticas a la estrategia del negocio
2. Lograr el encaje de la estrategia competitiva de la empresa y el sistema de recursos humanos
3. Conseguir coherencia interna entre las diversas prácticas
4. Encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio.

La Dirección de Recursos Humanos debe acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la estrategia empresarial y de las necesidades derivadas de la implementación de ésta. La estrategia funcional de Recursos Humanos persigue precisamente el diseñar las actividades que se incluyen en las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, todo ello dentro de la necesidad de movilizar todos los Recursos Humanos (a todos los niveles) en torno a los objetivos generales de la empresa y las sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos.

Según lo planteado anteriormente, la nueva concepción de la Gestión del Talento Humano que agrega el componente “estratégico” se enfrenta con nuevos retos dentro de los que podemos mencionar:

1. La necesidad de Gestión Humana de entender el lenguaje de los negocios y la práctica de la planeación estratégica. Esto implica convertirse en un socio estratégico del negocio.

³ FOMBRUN C. TICHY N. & DEVANA, M. (1984). Strategic Human resources management. New York: John Wiley, 1984

2. Formular las estrategias funcionales y convertirse en un consultor profesional de los gerentes de línea.
3. Participar en la formulación de las estrategias organizacionales y contribuir en su ejecución y puesta en marcha.
4. Reconocimiento de que las personas y su gestión puede convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida⁴.

Para responder a estos retos, Calderón, Naranjo, & Álvarez (2006), plantean que las nuevas tendencias en la Gestión del Talento humano deben estar enfocados en los siguientes cinco aspectos:

- a) De activismo operativo a socio estratégico: Por mucho tiempo, la Gestión del Talento Humano ha venido desempeñando un papel administrativo tradicional cumpliendo labores tales como el pago de la nómina, el diseño y ejecución de programas de bienestar y otro tipo de funciones de gestión del personal, que si bien son importantes; no generan valor a la organización. El entorno actual plantea que Gestión humana debe convertirse en un socio estratégico de la organización, que debe participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación⁵. Dentro de su rol estratégico se incluyen diversas responsabilidades como la alineación de las prácticas de Gestión humana con la estrategia del negocio,

⁴ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia y NARANJO VALENCIA, Julia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. En: Cuadernos de Administración. N° 32. Bogotá. Julio – Diciembre de 2006. p. 225 – 254.

⁵ BEER, Michael. La Transformación de la Función de los RH: Eliminar la Tensión entre un Papel Administrativo Tradicional y un Nuevo Papel Estratégico. Citado por CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia y NARANJO VALENCIA, Julia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. En: Cuadernos de Administración. N° 32. Bogotá. Julio – Diciembre de 2006. p. 225 – 254.

conseguir coherencia interna entre las diversas prácticas y asociar la Gestión humana con el desempeño del negocio.

b) Pasar de ser reactiva a ser proactiva: líder de transformaciones culturales: La gestión del Talento humano en la actualidad se considera un agente de cambio, en la medida que promueva acciones que permitan anticiparse a los cambios del entorno y sus efectos organizacionales. Implica pasar de ser defensora del status quo, a ser líder de transformaciones culturales. Más allá de centrarse de los problemas del día a día, procura adelantarse a los sucesos, generar transformaciones y plantear soluciones.

c) De área ejecutora a área asesora: Hoy se considera que el gerente de Gestión Humana cumple funciones de línea y función de staff. Además de velar por su proceso, se encarga de acompañar y asesorar a cada unidad estratégica del negocio en la gestión del desempeño del personal a su cargo. Esto implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos, pues los jefes de línea tienen a cargo la mayoría de las personas en las organizaciones. Según esto, la función de asesoría y consultoría permite ayudar a los líderes a generar resultados superiores con sus equipos de trabajo.

d) De trabajo individual a trabajo en equipo: La preocupación de la Gestión del Talento Humano no solo es desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que su deber es responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento.

e) De un enfoque interno a un enfoque externo: hablar el lenguaje de los negocios, agregar valor a la organización: La actividad de Gestión humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, lo cual implica pasar de hablar el lenguaje del talento humano a hablar el lenguaje del negocio, conocer el negocio, los puestos de trabajo y preocuparse por los problemas del negocio para aportar soluciones desde la gestión de las personas.

Estas nuevas tendencias van encaminadas a la alineación de cada una de las prácticas de Gestión humana a la estrategia del negocio.

Modelos de Gestión Humana enfocados a la alineación estratégica.

Existen varios modelos que permiten a la gestión humana lograr la alineación con la estrategia de la organización. Dicha alineación se concibe como el conjunto de acciones que permiten que las personas de una organización trabajen como un conjunto unificado hacia los objetivos de la organización, para esto es necesario que cada uno de los empleados conozca, comprendan y se comprometan con la estrategia de la organización.

A continuación se expondrán cada uno de estos modelos planteados de esta forma por la autora Elena Maisch⁶ y sus principales características:

1. *Planeación estratégica:*

Smith Cavalie (2000) nos dice que el planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica... cuando se establece un sistema de planeamiento estratégico se produce una demanda incremental de información que debe ser suministrada por las diversas áreas operativas de la organización... en efecto, una de las tareas es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, que si se cumplen la dirección sabe que la empresa avanza en la dirección deseada...como consecuencia el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico, hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Se produce pues un involucramiento de todos con la estrategia general ya que han formado parte de su formulación y formarán parte de su implementación que conducirá a la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados para un período determinado. A su

⁶ MAISCH MOLINA, Elena. La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. (2004). (consultado 14 sep. 2009). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>

vez estos objetivos planteados son estratégicos en la medida en que van a producir para la organización una ventaja competitiva sostenible⁷.

Mintzberg y Waters⁸ establecen una definición de Planeación estratégica:

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

2. *Cuadro de mando integral:*

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton (1997), mide el grado de avance de una organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos mediante su traducción a indicadores de tipo táctico agrupados en cuatro perspectivas: (financiera, cliente, procesos y personas) y con metas definidas. Este enfoque pretende ayudar a responder el por qué de aquellas cuestiones a través de una visión integral que va más allá del seguimiento y control de los indicadores financieros tradicionales⁹. Esta metodología de medición y Gestión, es posible aplicarla en el Departamento de Gestión Humana, de tal manera que dentro de las cuatro perspectivas se agrupen indicadores para medir:

⁷ IBID

⁸ Mintzberg y Waters, citados por CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos. Managua, Nicaragua, 2006, 52 p. Tesis (Especialista en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI). Departamento de educación continua. (consultado 20 de mayo de 2009). Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/219/

⁹ CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos. Managua, Nicaragua, 2006, 52 p. Tesis (Especialista en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI). Departamento de educación continua. (consultado 20 de mayo de 2009). Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/219/

- *Perspectiva financiera*: Si el departamento está gestionando sus costes de forma eficiente y si, además, contribuye a los resultados financieros de la organización.
- *Perspectiva Cliente*: La satisfacción de los clientes de Recursos humanos con los servicios prestados por el área.
- *Perspectiva Procesos*: La eficiencia en la ejecución de procesos propios del departamento en términos de cumplimiento de los planes y actividades previstas e indicadores de calidad asociados a los propios procesos.
- *Perspectiva Personas*: Todos los aspectos desarrollados con el desarrollo y retención del talento clave en la organización.

El desarrollo y construcción del Cuadro de mando integral de la dirección de recursos humanos, igual que en el caso general, toma como punto de partida la estrategia y los objetivos del negocio de la organización de los que se derivan lógicamente y en cascada, los objetivos del departamento de los que, a su vez, se derivarán los indicadores y métricas correspondientes.

3. *Gestión del conocimiento*:

Ya hace cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. Uno de sus activos intangibles es el conocimiento de las personas¹⁰.

La teoría precursora de este modelo de Gestión es reconocida como la “Teoría de Recursos y Capacidades”. Esta teoría aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico y se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada en los recursos se

¹⁰ CARRIÓN MAROTO, Juan. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. (consultado 2 jul. 2009). Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades se describen a continuación:

1. Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.

2. Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo satisfacer y no qué necesidades quiero satisfacer.

3. El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

La gestión del conocimiento, según Carrión¹¹:

Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y por ende, se relaciona con el cambio organizacional, que como lo afirma Torres (2001) se centra en lo que tiene que ver con la estructura organizacional y los cambios que se dan en ella con la innovación tecnológica.

¹¹ CARRIÓN MAROTO, Juan. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento, citado por SALDARRIAGA RIOS, Juan Guillermo. "La Gestión Humana a Nivel Mundial: Tendencias y Perspectivas". En: Colombia Mercatura: Revista virtual Facultad de Ciencias Empresariales ISSN: 1692- 1175 Ed: 9. Medellín: Abril de 2008. (consultado 20 jun. de 2009). Disponible en web.usbmed.edu.co/.../Articulo%20Juan%20Guillermo%20Saldarriaga%20definitivo.doc

4. Gestión del talento.

La Gestión del Talento según la consultora de Hay Group, España¹², es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La gestión del talento se realiza según la consultora captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y al talento organizativo. Este talento es el que se alinea poniéndole al servicio de la estrategia, los clientes, el mercado y el entorno.

Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La captación o retención del talento dependerá de la estrategia de cada compañía y podrá medirse a través de la rotación no deseada y de la aportación de valor de los profesionales. Además de que la compañía brinde una estrategia clara para que el talento individual le pueda aportar valor, es necesario que la empresa brinde también una serie de facilitadores que permitan que este talento al ser reconocido se comprometa y se dirija con facilidad a la estrategia. Estos facilitadores permitirían también que el talento individual pase a ser talento organizativo. Si no sucediera así el talento pierde motivación y compromiso y se va a otra compañía donde pueda desplegarlo. Entre los facilitadores para la atracción y retención del talento se encuentran: el clima laboral, el liderazgo organizacional, la cultura, los sistemas de dirección, los sistemas de relaciones y la retribución¹³.

¹² Hay Group, España citado por MAISCH MOLINA, Elena. La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. (2004). (consultado 14 sep. 2009). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>

¹³ MAISCH MOLINA, Elena. La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. (2004). (consultado 14 sep. 2009). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>

5. *Gestión de calidad:*

Este modelo de excelencia pretende que los procesos de la organización se orienten hacia el objetivo estratégico organizacional. El resultado de la organización depende del alineamiento de sus procesos. En resumen, una organización tiene una gestión de excelencia si:

- Gestiona todos sus procesos: liderazgo, clientes, personas, planeamiento, etc. de una manera eficiente y eficaz. Estos procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales.
- Es capaz de generar resultados integralmente (financieros, de clientes, de personas, de accionistas, etc), con base a la aplicación de métodos eficientes para gestionar los procesos de la organización.

Los modelos de excelencia en gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. El modelo utiliza siete criterios para evaluar la excelencia en la gestión. Estos criterios tienen que estar acompañados por datos y hechos. Si no hay datos cuantitativos y cualitativos la evaluación en el criterio sería cero. Estos criterios son: Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Orientación hacia el cliente y el Mercado, Información y Análisis, Orientación hacia el personal, gestión de procesos y resultados. Para hacerse acreedor al premio las compañías deben sujetarse a una tabla de evaluación de criterios cuyo máximo puntaje es 1000.

En el criterio orientación al personal el premio examina la manera en que la organización gestiona:

- El desarrollo y utilización del potencial del personal
- El ambiente de trabajo
- El respaldo al trabajador
- La excelencia en el desempeño

- La participación.

Incluso adjudica a las personas un papel central en la generación de resultados en la organización mencionando que son las personas en cada uno de los procesos en que desarrollan sus actividades que generan estos resultados¹⁴.

6. *Gestión por competencias:*

El termino competencias, ha sido definido por muchos autores. Gómez¹⁵, expresa que “una competencia es una características individual que se puede medir de modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”. Por su parte, Richard Boyatis, afirma que “las competencias son características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. El Grupo Hay define que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas y de conducta.

Los modelos de Gestión por competencias aparecieron en los primeros años del siglo XX, sin embargo solo hasta la década de los 70 empezaron a tener mayor popularidad. Hoy en día la Gestión por competencias se ha convertido en un factor clave que permite lograr el éxito de las organizaciones, debido a que permite la alineación de la Gestión humana con el

¹⁴ IBID

¹⁵ GOMEZ, Juan Camilo. Alineación de la gestión por competencias y los procesos. Apartes de la conferencia de Delgado, D.: Cómo lograr la alineación del capital humano y los procesos de la organización mediante la gestión por competencias. II Congreso internacional de gestión por competencias. Bogotá, 2006. En Gestión Humana (en línea). (consultado 3 septiembre de 2010). Disponible en http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

direccionamiento estratégico de la organización. Esta nueva metodología ha cambiado el rol del antes llamado “Departamento de Recursos Humanos” que se concebía como un proceso aislado y que no generaba valor a la organización, para convertirse en un socio estratégico que participa activamente en la consecución del éxito organizacional.

Gestionar por competencias implica reconocer que el activo estratégico más importante en las organizaciones son las personas y que por ende es a través de estas que se consiguen los objetivos organizacionales. Según esto, es necesario identificar las competencias (en términos de comportamientos específicos) que necesita la organización y que están relacionadas de manera directa con el logro de la estrategia. Según Gómez¹⁶ “el modelo de competencias es una respuesta a la estrategia del negocio, mediante prácticas de gestión del talento humano. Esto sugiere que la función de las áreas de RR.HH. ha dejado de ser transaccional para convertirse en transformacional”.

7. Gestión del capital intelectual.

La gestión del Capital Intelectual, (ICM), se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.

Viedma¹⁷ expresa que: “Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Así pues la capacidad de identificar,

¹⁶ IBID

¹⁷ VIEDMA, José María. Gestión del capital intelectual. (1998). (consultado 4 jul. 2009). Disponible en <http://www.gestiondelcapitalintelectual.com/>

auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo”.

2.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN HUMANA LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR

Con base en los conceptos de Alineación Estratégica, Gerencia Estratégica del Talento Humano y los diferentes modelos de alineación estratégica descritos anteriormente, es posible realizar una comparación y un diagnóstico de la situación actual de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar en relación con estos aspectos, teniendo en cuenta la forma en que se están llevando a cabo cada uno de los procesos de Gestión Humana. La información para la realización de este diagnóstico surge de la revisión documental, la indagación y la entrevista realizada al jefe de Gestión humana (Ver anexo E). A continuación se presentan los resultados encontrados:

- **Planeación:** la planeación dentro de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar se concibe como un proceso netamente operativo, que no responde a las estrategias planteadas en el Plan de desarrollo. Simplemente se presupuesta el número de personas necesarias para el buen funcionamiento de la Institución pero no se realiza a largo plazo, ni se fundamenta en las estrategias y objetivos de la misma. La planeación del talento humano consiste simplemente en renovar contrataciones, pero no se hace un análisis para determinar si la cantidad y calidad de personas contratadas son suficientes y tienen el perfil requerido para el logro de las estrategias propuestas en el Plan de desarrollo. El artículo 17 de la ley 909, determina que la planeación debe llevarse a cabo luego de un análisis donde se determine realmente qué tipo de personas requiere la institución para la consecución de sus objetivos y en donde se analicen los perfiles de cargo, para determinar las competencias que requieren las personas que se pretenden contratar según el cargo que va a desempeñar. La planeación debería ser un insumo para el desarrollo de

otros procesos de Gestión humana tales como la capacitación y formación y los planes de carrera.

- **Selección:** El fundamento de todo proceso de selección es el Manual de funciones y requisitos, que debe incluir el contenido funcional de los empleos, las competencias comunes a los funcionarios públicos, las competencias comportamentales, las competencias funcionales de acuerdo al cargo, los requisitos de estudio y experiencia, tal como lo establece el decreto 2539 de 2005. Sin embargo, actualmente la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, no cuenta con un Manual de Funciones actualizado. El que existe, solo está dirigido al personal administrativo y las competencias definidas no están ajustadas al Plan de Desarrollo Institucional. Esto indica que en muchos casos el proceso de selección se realiza teniendo en cuenta simplemente la formación académica del candidato y la experiencia. Por otra parte, se mantiene la recomendación como un método de reclutamiento, lo cual trae como consecuencia la contratación de personas que no cumplen con el perfil para ejercer el cargo.
- **Inducción:** No existen programas de Inducción estructurados. Lo que se hace es ofrecer indicaciones u orientaciones generales a la persona sobre su cargo y la institución.
- **Capacitación:** Actualmente la Institución ha intentado construir su Plan de Capacitación anual con base en los lineamientos del Estado a Nivel Nacional, centrándose en los siguientes aspectos: Nuevas tecnologías (TICs), Bilingüismo, Creación de nuevos programas y Sistema de Gestión de Calidad. Desde esta óptica podríamos decir que la capacitación es estratégica en la medida en que los aspectos anteriormente mencionados están contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional. Lo que no es estratégico es la manera como se selecciona al personal que va a recibir la capacitación, debido a que no existen criterios claros para definir que personas requieren de esa formación en función de su cargo. Cada Director de

Unidad, según su propia percepción, selecciona las personas que van a asistir a la capacitación, sin tener en cuenta si ésta le a servir en el ejercicio de su cargo. Esto implica que muchas personas que de verdad requieren la capacitación, no son tenidas en cuenta. Otra dificultad que se presenta es que algunas de las capacitaciones incluidas en el Plan Anual, no responden a las necesidades reales de su personal. Se plantean temáticas que no tienen coherencia con los lineamientos estratégicos de la institución. En cuanto a la evaluación de las capacitaciones, solo se tienen en cuenta aspectos generales tales como, número de participantes, número de capacitaciones realizadas, percepción sobre la capacitación, evaluación del capacitador; dejando de lado la medición del impacto real de la misma. Lo que se hace es una revisión general de cómo van las metas propuestas de capacitación a nivel de cumplimiento, pero no de impacto. Por último vale la pena anotar, que existe un alto índice de rotación de personal, lo que implica que las personas que pasan por procesos de capacitación se llevan ese conocimiento de la institución y no se evidencia una producción o puesta en marcha del mismo.

- Salud ocupacional: Como se mencionó anteriormente, desde salud ocupacional lo único que se hace son los exámenes médicos de ingreso y de retiro y la investigación de accidentes. En cuanto a este último punto cabe anotar, que aunque se realiza un informe detallado de accidentes, no se corrigen los factores de riesgo y se hace caso omiso a recomendaciones para prevenir futuros eventos indeseables.
- Bienestar: Es necesario resaltar que no existe un plan de incentivos alineado con el plan de desarrollo; los incentivos hacen parte de un requerimiento de ley.
- Compensación: Investigaciones recientes respecto a este tema, nos muestran que la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, maneja una estructura salarial que presenta equidad interna, ya que los salarios se encuentran dentro de la estructura en el nivel que les corresponde. Sin embargo, algunos se deben ajustar al

margen pertinente, lo cual implica un incremento salarial total del 5.11%, que es viable para su implementación. Por otra parte, es válido aclarar que los salarios que está manejando la institución no son competitivos en el mercado, ya que se encuentra muy por debajo del nivel salarial con respecto a otras entidades de educación superior. Si se realiza una comparación con otras instituciones, se encuentra que la estructura salarial de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar está por debajo de la estructura de la Escuela Superior de Bellas Artes (entidad pública también) en un 75% aproximadamente y por debajo de la estructura salarial de entidades de educación superior privadas tales como la Universidad Rafael Núñez en un 176%. Estos datos revelan la poca competitividad externa que la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar tiene a nivel de compensación en el mercado de las entidades de educación superior. (González y Jácome, 2010).

- **Gestión del desempeño:** Actualmente la evaluación del Desempeño en la Institución Tecnológica Colegio Mayor, se limita a la medición de resultados no al desarrollo de personas. Una vez realizada la evaluación, se establecen compromisos laborales y se hace la respectiva retroalimentación (solo en el caso del personal administrativo). No se realiza seguimiento constante por parte del líder de Unidad.
- **Gestión de la calidad:** En cuanto a calidad, se está cumpliendo con la norma a nivel documental.

Otras observaciones sobre el papel que cumple Gestión Humana al interior de la Institución Tecnológica Colegio Mayor son las siguientes:

- **Gestión Humana** se considera un ente con labores operativas, que no aporta valor a la organización.
- No existe integración entre procesos. Cada proceso es aislado y se maneja con una visión de corto plazo.

- No se cuenta con la información sistematizada o con un software que facilite el manejo de los diferentes procesos de Gestión Humana.

Este diagnóstico nos permite concluir a la luz de los modelos de alineación estratégica, que actualmente en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar Gestión Humana no es visualizada como un área estratégica que facilita el logro de los objetivos organizacionales. Aún no existe claridad del aporte que puede hacer este departamento al Plan estratégico, simplemente la gestión se ha limitado al cumplimiento de algunas exigencias legales y la realización aislada de diversas actividades, sin impacto real sobre los resultados organizacionales.

CAPITULO III

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL PLAN DE DESARROLLO EN

LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR.

3.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS: MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y las necesidades encontradas en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, se propone la implementación de la Gestión por Competencias como el modelo que permitiría la alineación estratégica entre los diferentes procesos de Gestión del talento Humano y el Plan de Desarrollo Institucional.

Este modelo permite responder a los parámetros legales definidos por el Estado, teniendo en cuenta el carácter público de la institución y a su vez, facilita el desarrollo individual y el crecimiento organizacional. La implementación de un modelo de competencias promueve la alineación de cada uno de los procesos de Gestión Humana, facilitando la Gestión y logrando unificar aquellas actividades que hasta el momento, se vienen desarrollando de forma aislada en la institución. Martha Alles¹⁸ propone que una buena forma de comenzar a traducir la estrategia organizacional en un modelo de Recursos Humanos, es a través del desarrollo de un modelo de competencias que permita que el

¹⁸ ALLES, Martha. Preámbulo para adoptar un modelo de gestión por competencias. II Congreso internacional de gestión por competencias. Bogotá, 2006. En Gestión Humana (en línea). (Consultado 3 septiembre de 2010). Disponible en http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

personal de la organización tenga claridad de lo que se espera de ellos y en qué deben trabajar.

El Estado en su afán de proponer alternativas que permitan transformar a la Administración Pública, reconoce en el modelo de Gestión por competencias la oportunidad para optimizar los servicios que se le prestan al ciudadano, logrando a su vez, proponer espacios de desarrollo individual e institucional.

En conclusión, un modelo de Gestión por competencias permite:

- Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera que puedan acompañar las metas del equipo y por consiguiente, las metas de la organización. Cuando las competencias están adecuadamente descritas y se dan a conocer se “favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la capacitación y los demás procesos de Gestión Humana”.
- Que el área de Gestión Humana oriente todas sus prácticas hacia el desarrollo de las competencias que requiere en su personal en función de las estrategias y plan de desarrollo.
- Que cada supervisor, jefe o gerente conduzca a su gente de tal manera que se desarrollen y mantengan las competencias requeridas.

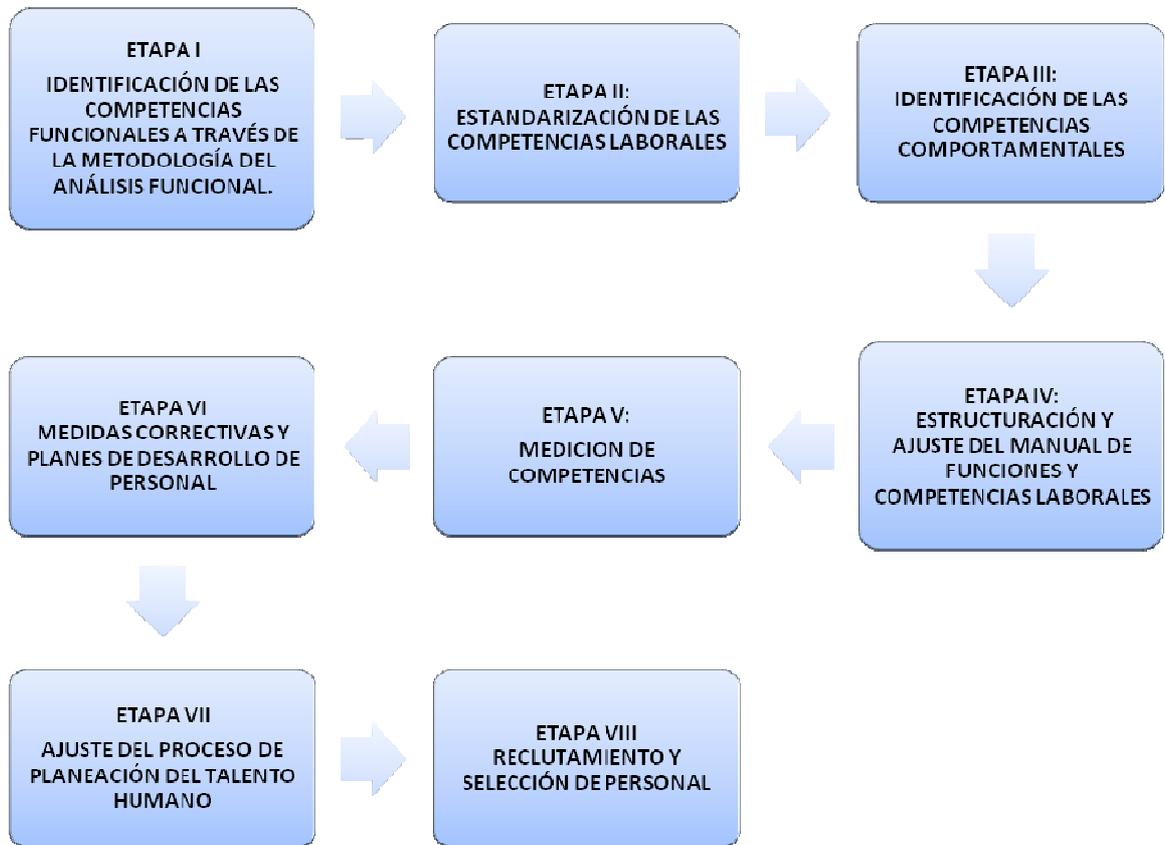
3.2. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR

A continuación se describen una serie de etapas que tienen como objetivo lograr la implementación del modelo de competencias en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. Como se mencionó anteriormente, se definió el modelo de competencias como la mejor herramienta para facilitar la alineación de las estrategias definidas en el Plan de

Desarrollo con la Gestión del Talento Humano. Lo que se plantea en las primeras cuatro etapas, está estipulado por el Estado y fundamentado en la ley 909 del 2004 y los decretos 770, 785 y 2539 de 2005 (Ver anexo D). A su vez, está descrito en la Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos Colombianos elaborada por María Eugenia Serrano¹⁹. De la etapa cinco a la etapa ocho, se definirá la forma en que el modelo de competencias puede utilizarse o aplicarse en cada proceso de gestión humana, logrando integralidad y coherencia interna. Estos planteamientos surgen de la lectura de las propuestas de algunos expertos en el tema de modelos de competencias, de la dinámica propia de la institución y de las observaciones realizadas por los autores.

La siguiente gráfica muestra cada una de las etapas contempladas en esta propuesta de implementación:

¹⁹ SERRANO, María Eugenia. Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos Colombianos. (2008). (consultado 4 ene. de 2010). Disponible en www.dafp.gov.co/meci/.../GuiaparalaestandarizaciondeCompetencias.pdf



ETAPA I: IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FUNCIONAL.

El Análisis funcional es una metodología que permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional; identifica en cada función los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competentemente, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado; en cumplimiento del mandato de la ley

909 del 2004, ley de empleo público y sus decretos reglamentarios, decreto 2539 de 2005 y decretos 770 y 785 de 2005.

De esta manera se convierte en una metodología útil para las entidades públicas que busquen alcanzar niveles de excelencia en sus procesos y elevar la capacidad de su capital humano para lograr sus objetivos; para las personas, es una manera de acrecentar su acervo de conocimiento, de valorar su aporte a la productividad y competitividad estatal y al reconocimiento social de sus capacidades profesionales. Todas las entidades públicas de los órdenes nacional y territorial, deberán utilizar la metodología de Análisis Funcional para identificar las competencias laborales de sus cargos y elaborar los estándares de competencia laboral que sirvan de referentes para evaluar las competencias para ejercerlos²⁰.

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología y fue aplicada fundamentando el sistema de competencias laborales en Inglaterra. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva.

A continuación se realiza la descripción de la metodología del Análisis Funcional²¹:

Fase 1: Identificación de los actores claves:

Esta es una Fase de planificación o preparación que tiene como objetivo determinar: el alcance del análisis, protagonistas y la disponibilidad de tiempo y recursos. En esta fase se incluyen las siguientes actividades:

- *Conformación de las mesas de concertación:* La mesa de concertación es la encargada de dar los lineamientos operativos para la identificación y estandarización de las competencias laborales de la Institución Tecnológica Colegio

²⁰ SERRANO, María Eugenia. Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos Colombianos. (2008). (consultado 4 ene. de 2010). Disponible en www.dafp.gov.co/meci/.../GuiaparalaestandarizaciondeCompetencias.pdf

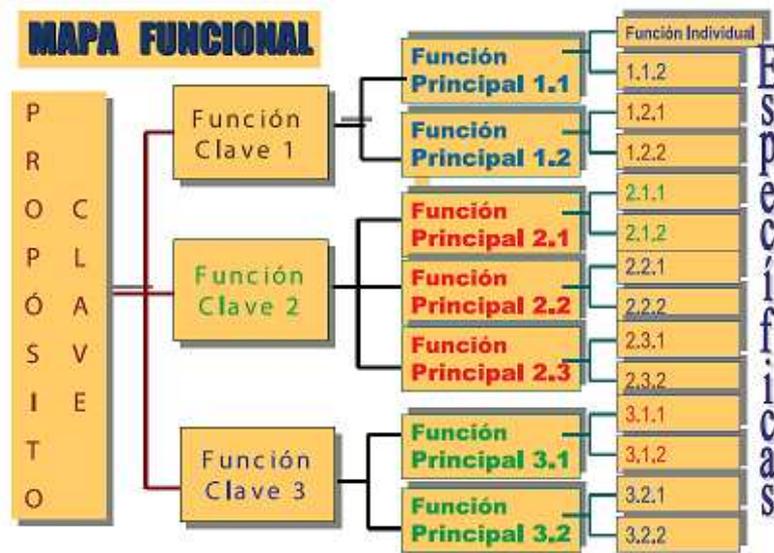
²¹ IBID

Mayor de Bolívar y adoptar las normas de competencia para los empleos de la misma. Esta mesa está conformada por el cuerpo Directivo de la Institución.

- *Conformación del panel de expertos:* Está conformado por personas claves en la entidad cuya función es brindar información para la construcción del mapa funcional. Para el caso particular del Colegio Mayor de Bolívar se deben seleccionar tres representantes de cada uno de los Macroprocesos a analizar. Es necesario que estas personas conozcan a profundidad los macroprocesos de la Institución y el direccionamiento estratégico de la misma.
- *Convocatoria y organización:* En este punto es necesario construir un cronograma de trabajo, donde se consignen el lugar de las reuniones, las fechas, los recursos a utilizar y las funciones que se pretenden normalizar. A su vez se debe realizar la invitación formal a los miembros de la mesa de concertación y del Panel de expertos.

Fase 2: Elaboración del mapa de funciones:

El mapa o árbol de funciones esenciales es el gráfico resultante de la aplicación de la metodología de análisis funcional, el cual describe el propósito principal o misión de una entidad o de un empleo a partir del cual desglosa las funciones claves que deben realizarse para alcanzarlo y de manera sucesiva va desagregando cada función clave en aquellas funciones principales dentro de cada una de ellas; cada función principal se desglosa en las subfunciones suficientes y necesarias que permiten su realización hasta llegar a encontrar las funciones realizadas por cada funcionario de la entidad. Estas funciones de último nivel, también llamadas funciones individuales son las que se asocian con las competencias laborales. La representación gráfica del mapa funcional es la siguiente:



El mapa funcional permite traducir el direccionamiento estratégico de la Institución en funciones particulares que cada empleado ejecuta desde su cargo. Esto facilita el reconocimiento del aporte de cada persona al cumplimiento del plan estratégico de la institución. Juan Camilo Gómez se refiere a esto diciendo que las organizaciones deben hacer un análisis de la correlación de cargos, de tal forma que puedan evidenciar cómo cada puesto de trabajo está conjugado con la estrategia del negocio, la misión de la compañía, los propósitos de calidad y la red de procesos²².

En esta fase de construcción del mapa funcional se incluyen las siguientes actividades:

- *Contextualización del trabajo a realizar:* Revisar la metodología del análisis funcional, el marco legal que obliga a las entidades a la construcción de un modelo de competencias y en general, las políticas y el Plan de desarrollo de la institución.

²² GOMEZ, Juan Camilo. Diseño de cargos y perfiles por competencias. II Congreso internacional de gestión por competencias. Bogotá, 2006. En Gestión Humana (en línea). (Consultado 3 septiembre de 2010). Disponible en http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

- *Elaboración del propósito principal y de las funciones claves de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar:* En este punto del proceso, participan los miembros de la mesa de concertación (directivos), debido a que son las personas que tienen la visión y proyección estratégica de la institución. Para identificar el propósito principal de la entidad es necesario hacer una revisión de la misión o razón de ser de la entidad, con el objetivo de compartir sus opiniones respecto a ésta y redefinirla en caso que sea necesario. Se debe tener en cuenta que el enunciado de la misión cumpla con la siguiente regla gramatical (verbo + objeto + condición). Posterior a la identificación del propósito principal, se deben identificar las funciones claves de la institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, teniendo como guía la siguiente pregunta: *¿Qué debe hacerse para lograr la misión?* Y utilizando como base la metodología de lluvia de ideas. Todos los directivos intentarán responder esta pregunta hasta que se agoten las posibles respuestas. El objetivo es fomentar la participación de los miembros de la mesa y posteriormente, llegar a acuerdos sobre las funciones claves de la institución, conservando la misma estructura gramatical utilizada para la identificación del propósito principal.
- *Elaboración de las funciones principales e individuales de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar:* En este punto del proceso, participan los miembros del panel de expertos. Lo primero que se debe hacer es socializar el propósito principal y las funciones esenciales, identificadas por la mesa de concertación, luego se procede a la identificación de funciones principales tomando una función clave a la vez, partiendo de la pregunta *¿Qué se debe hacer para que esta función clave se logre?* Posteriormente se toma cada una de las funciones principales identificadas y se hace la misma pregunta, logrando desglosar una función esencial macro en funciones específicas. La última actividad que se debe realizar en esta fase es que una vez terminado el mapa, se proceda a su validación y revisión final, constatando que no ha quedado ninguna función por fuera del mapa.

Fase 3: Identificación de competencias por cargos:

Una vez validado el mapa de funciones se procede a agrupar las funciones individuales del último nivel del mapa en unidades o conjuntos mínimos que expresan la competencia laboral de las personas en el ejercicio de sus funciones de trabajo. En esta fase se incluyen las siguientes actividades:

- *Conformación de unidades de competencia laboral:* Se define como unidad de competencia laboral, el conjunto mínimo de funciones individuales que se agrupan por su naturaleza o similitud. Cada unidad está conformada por funciones de último nivel denominados elementos de la competencia.
- *Clasificación de competencias por cargos:* En este punto se requiere hacer un análisis de competencias por cargos de los empleos de la entidad. Para ello se construye una matriz de competencias por cargos, en donde se relacionan las unidades de competencias con los cargos y sus niveles ocupacionales.

ETAPA II: Estandarización de las competencias laborales

En esta etapa se procede a elaborar los estándares o norma de calidad que rigen el desempeño laboral de los funcionarios de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. Los estándares son acuerdos colectivos acerca del desempeño de los funcionarios en sus cargos. Los cuatro componentes que conforman un estándar, se ajustan a los requerimientos establecidos en el artículo 5 del decreto 2539 del 2005 que establece que “las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél conforme a los siguientes parámetros:

- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.

- Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

Es necesario resaltar que estos estándares se deben socializar y validar en conjunto con el mayor número de personas de la organización.

Fase 1: Desarrollo de los estándares de competencia laboral

En esta fase lo que se busca a través de la estandarización de la competencia laboral es poder llevar a cabo el proceso de evaluación, de tal forma que permita reconocer públicamente las competencias que una persona tiene en el ejercicio de sus funciones. Por tanto, estandarizar competencias laborales significa establecer unos mínimos deseables sobre la calidad del desempeño de funciones de trabajo que permitan reconocer públicamente el cumplimiento de estos mínimos exigibles en los distintos campos de trabajo. Esta fase contiene las siguientes actividades:

- *Selección de las unidades de competencia para estandarizar:* Se logra a través de la elaboración de listados de prioridades de normalización.
- *Conformación de equipos de expertos:* Son personas que suministrarán información de primera mano para la elaboración de estándares. Estas personas serán escogidas a través de los siguientes criterios:
 - Que realicen las funciones que se van a estandarizar.
 - Que tengan experiencia en la ejecución de funciones.
 - Que dispongan de tiempo
 - Que tengan habilidad para el trabajo en equipo.
 - Que se caractericen por el cumplimiento de metas.

- *Inducción al equipo de expertos:* Esta inducción comienza con una reunión de inducción en donde se informa a los participantes del trabajo precedente en la fase 1 de identificación de las competencias laborales de la entidad, se da a conocer el mapa de funciones de la institución, área misional, las unidades de competencia organizadas, la matriz de competencias por cargos y el plan de trabajo a desarrollar por el equipo. Otro punto a tratar es la socialización del marco legal, en lo que respecta a la administración de las competencias laborales para la administración pública (ley 909 del 2004 y sus decretos reglamentarios) de igual forma las directrices y normas de la comisión nacional del servicio civil sobre evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.
- *Elaboración de los componentes normativos:* Para ello se selecciona la Unidad de Competencia a estandarizar y se lee su descripción, así como los elementos que la conforman. Se procede a entregar los formatos diseñados para la estandarización los cuales contienen cuatro partes, con indicaciones técnicas para su diligenciamiento.
- *Descripción de los componentes de la norma o estándar:* El formato de diligenciamiento contiene: El nombre de la unidad de competencia, el elemento que se pretende analizar, un espacio para criterios de desempeño que se debe diligenciar respondiendo al siguiente interrogante ¿Y qué hay que hacer para lograr la función descrita en el elemento de competencia?; las respuestas a este interrogante debe expresarse respetando la forma gramatical: Objeto+ verbo+ condición. La segunda casilla se denomina conocimiento y se debe diligenciar respondiendo ¿Qué debe saber el funcionario para desempeñar esta actividad?, las respuestas deben ser tan específicas como la actividad a que se está refiriendo. Una vez establecidos los conocimientos, se pasa a determinar el tercer componente del estándar o norma denominado rango o campo de aplicación. Este hace referencia a los distintos contextos, circunstancias o campos de acción dentro de los cuales se debe demostrar la competencia descrita en el elemento. Incluye: Circunstancias de tiempo o ambientales dentro de las cuales se debe llevar a cabo la competencia (¿Cuándo?), Circunstancias de lugar dentro de las cuales se debe evaluar la competencia (¿dónde?) y Circunstancias de modo o variación en las que se ejecuta la función

(¿cómo?) tipos de procedimientos, procesos, diversas categorías de acción. Una vez se ha determinado el rango de aplicación se pasa a definir las evidencias del desempeño competente. Estas son consideradas las pruebas que se deben allegar para demostrar competencias en la función que se está juzgando. Con ellas se demuestra que se ha alcanzado la competencia. Las evidencias pueden ser de producto, de evidencia o de desempeño.

- *Asignación de unidades de competencias para estandarizar:* Una vez elaborado el primer estándar de competencia, la persona que lidera el proceso debe asignar una Unidad de Competencia a cada miembro del grupo de acuerdo con sus perfiles y funciones profesionales. Para ello debe elaborar un plan de trabajo asignando fechas de entrega de cada Unidad por parte de los participantes.
- *Socialización de estándares de competencias:* Cada miembro del equipo presenta el estándar de la norma, este debe ser aprobado o ajustado en función de las observaciones realizadas por los demás participantes.

Fase 2: Validación de los estándares:

Se validan los estándares con funcionarios de cada área que no hayan participado en su elaboración, posteriormente se hacen los ajustes que por consenso se consideren pertinentes.

ETAPA III: IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES.

Fase 1: Construcción del diccionario de competencias comportamentales de la institución.

En este punto es necesario identificar las competencias comportamentales en función del direccionamiento estratégico de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar.

Si bien el Decreto 2539 de 2005, ofrece una guía con las competencias comunes a todos los empleados públicos y por niveles jerárquicos, es necesario que la institución, defina competencias adicionales ajustadas a su quehacer específico o que reflejen de una mejor forma las necesidades de la institución en materia de personal. A continuación se presenta una tabla con las competencias propuestas por el decreto:

Tabla 2: Competencias comportamentales definidas por el decreto 2539 de 2005

Competencias comunes a todos los funcionarios públicos	Competencias por nivel del cargo				
	Nivel directivo	Nivel asesor	Nivel profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo del personal • Conocimiento del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experticia profesional. • Conocimiento del entorno. • Construcción de relaciones. • Iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo. • Experticia profesional. • Trabajo en equipo y colaboración. • Reactividad e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experticia técnica. • Trabajo en equipo. • Reactividad e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información • Adaptación al cambio. • Disciplina. • Relaciones interpersonales. • Colaboración.

Existen 4 tipos de competencias:

- Las Competencias Institucionales, Genéricas o Core Competence. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
- Las competencias específicas por nivel. Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
- Las competencias particulares por área o familia de puestos. Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por

ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.

- Las competencias distintivas de un puesto. Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

En el caso específico de la institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, se propone iniciar con las competencias organizacionales y de nivel jerárquico.

Posteriormente y con la apropiación del modelo, se propone la definición de competencias específicas para cada cargo.

Para la identificación de las competencias organizacionales y jerárquicas se proponen las siguientes actividades o metodologías:

- *Conformación de un panel de expertos*: En el ejercicio de identificación de competencias funcionales, la mesa de concertación conformada por los directivos de la institución, se definió el propósito principal de la institución. A su vez se socializó el plan de desarrollo y se estableció el direccionamiento estratégico de la misma. Dentro de las tareas que le corresponde desarrollar al panel de expertos se encuentran:
 - ✓ Traducir los retos estratégicos en formas de conducta y competencias que deben tener las personas de la institución y en cada nivel jerárquico. Este ejercicio permite identificar aquellas competencias o comportamientos claves que permiten hacer realidad la misión de la institución y que a su vez, se convierten en ventajas competitivas y elementos diferenciadores en el mercado. El decreto 2539 de 2005, propone 4 competencias comunes a todos los empleados del sector público: orientación a resultados, orientación al usuario / ciudadano, transparencia, compromiso organizacional. Además de definir las competencias organizacionales, el panel de expertos debe seleccionar del decreto 2539 de 2005, aquellas competencias

comportamentales para cada nivel jerárquico (directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial), que más se identifiquen con el direccionamiento estratégico de la institución y que definan aquellos comportamientos o conductas que son necesarias para el cumplimiento de las funciones que corresponden a cada nivel jerárquico.

- ✓ Definir cada competencia organizacional y por nivel jerárquico: Posterior a la identificación de las competencias y teniendo como base la definición y conductas asociadas propuestas por el decreto 2539 de 2005, la institución define lo que significa cada competencia dentro de ese contexto específico, teniendo en cuenta que la institución es de carácter educativo.
- ✓ Construcción del Diccionario de Competencias: En este punto se deben determinar y definir los niveles de dominio de cada competencia comportamental a nivel organizacional y por nivel jerárquico. Para el presente caso, se propone definir 5 niveles de dominio de la competencia con sus respectivos indicadores conductuales. En cada cargo según sus funciones y responsabilidades se podrá determinar en qué nivel de dominio se requiere cada competencia organizacional y jerárquica.
- ✓ Revisión y ajustes al diccionario de competencias: Posterior al ejercicio grupal realizado en el Panel de expertos, se propone una revisión individual del diccionario de competencias, con el objetivo de realizar una revisión detallada y proponer ajustes que sean necesarios. Posterior a esta revisión, se llevan las inquietudes al Panel de expertos, quien en consenso aprobará el diccionario y las correcciones que se consideren pertinentes.

Fase 2: Definición de los perfiles de cargo por competencias:

Conformación de un panel de expertos con dos personas de cada uno de los niveles jerárquicos para definir el perfil de cargo por competencias: Se seleccionan personas claves de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización con el fin de construir los perfiles de cargo por competencias. Previo a esto, se requiere realizar una sensibilización en

torno al tema de la gestión por competencias y su aporte al logro del plan de desarrollo y la puesta en marcha de la estrategia. El panel de expertos debe tener claridad del concepto de competencias, conocimiento de la institución y de los cargos, manejo del plan de desarrollo y pensamiento estratégico.

El objetivo de la conformación del panel de expertos, es definir el grado de desarrollo de las competencias que vamos a pedir a las personas que van a responder en los cargos de cada nivel jerárquico, para construir los perfiles de cargo por competencias. Si bien las competencias organizacionales son por definición comunes a todos los integrantes de la institución, no lo son necesariamente sus descriptores o niveles de dominio. Por ejemplo, la competencia “orientación a resultados” puede ser importante para un nivel directivo, profesional, o asistencial, pero sus descriptores y niveles de dominio deberán ser diferentes. La competencia organizacional “orientación a resultados” no se requiere en un mismo nivel de dominio para un cargo directivo, que para un cargo asistencial. Lo mismo ocurre con las competencias por nivel jerárquico, en las que sus descriptores deberán ser diferentes para marcar las expectativas de desempeño que se plantean en cada uno de los niveles jerárquicos.

Fase 3: Divulgación y socialización de las competencias comportamentales a todos los miembros de la Institución: Una vez finalizada esta etapa previa de planeación y construcción de las competencias comportamentales, se propone realizar talleres con el fin de socializar las competencias organizacionales y las de nivel jerárquico, resaltando los niveles definidos y los niveles de desarrollo que se determinaron para cada nivel. Esto permite que el personal tenga claridad de las competencias comportamentales que requiere cada nivel y a su vez de los aspectos que se van a medir en la evaluación de desempeño.

ETAPA IV: ESTRUCTURACIÓN Y AJUSTE DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES.

El Manual específico de funciones y competencias laborales es la base para la implementación de un modelo de gestión por competencias, ya que permite definir los perfiles para el desempeño que requiere un cargo; su misión, responsabilidades y

finalmente sus competencias funcionales y comportamentales. Es un procedimiento por el cual se determinan los deberes, la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Este proceso se convierte en un insumo para la gestión de personal en cualquier organización, porque permite tener claridad sobre las características de personal que se necesita para lograr los objetivos de la organización. A partir de la elaboración de dicho manual, se pueden llevar a cabo procesos de selección y contratación de personal, permite desarrollar las competencias del personal a través de los procesos de entrenamiento, capacitación, planes de carrera y cuadros de sustitución, permite medir el aporte que cada persona hace a la organización a través de la gestión del desempeño.

Actualmente, la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar no cuenta con un manual específico de funciones y competencias laborales para el personal docente. Existe un manual de funciones para el área administrativa el cual necesita ser revisado y adaptado dentro de un modelo por competencias. Realizando estas dos actividades, la institución queda preparada para seguir adaptándose, ajustando e integrando todos los procesos de Gestión Humana a un modelo de gestión por competencias, que permita potenciar la efectividad organizacional y responder al Plan de Desarrollo Institucional y a los lineamientos legales del Estado Colombiano.

La realización de este permitirá no solo cumplir con requerimientos legales, sino que es la base para crear culturas de altos desempeños, direccionando los esfuerzos que cada empleado realiza con la consecución de las metas y objetivos que la institución se ha planteado.

Según lo determina la ley, el Manual de Funciones y Competencias Laborales debe incluir los siguientes aspectos (ver anexo E):

1. La identificación del propósito principal o razón de ser del empleo.
2. Las competencias comunes a los servidores públicos y las competencias comportamentales que se han definido por cada nivel jerárquico del empleo, observando lo dispuesto en los artículos 7 y 8 del decreto 2539 del 2005 y teniendo como fundamento el perfil de cargo por competencias definido previamente.

3. Las competencias funcionales conforme a lo dispuesto en el artículo 5 del decreto 2539 del 2005. Estas competencias han sido definidas previamente utilizando la metodología del análisis Funcional. Cada competencia funcional deberá incorporar el estándar respectivo, una vez validado. No se deben incorporar unidades de competencias que no estén validadas.

4. Los requisitos de estudio y experiencia ajustados de acuerdo con lo dispuesto en los decretos 770 y 785 de 2005 y sus decretos reglamentarios para las entidades de los órdenes nacional y territorial.

Para el diseño del Manual de Funciones y competencias laborales en la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, Gestión humana debe asumir el liderazgo procurando integrar la información obtenida a través del análisis funcional y de la revisión de las competencias comportamentales. Para esta labor se podrá apoyar con los Directores de Unidad o con los jefes de cada nivel jerárquico. El resultado final será el manual de funciones y competencias laborales para los cargos administrativos y docentes.

Para la elaboración del Manual específico de Funciones y competencias laborales, se debe tener presente el marco legal establecido por el Estado y el Plan de Desarrollo institucional. Dentro de las actividades puntuales que se deben realizar se encuentran:

- Ajustar la nomenclatura de los empleos: Las entidades del orden territorial deberán ajustar la nomenclatura de los empleos de la planta de personal de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 785 de 2005.
- Realizar la identificación del empleo: Se denomina identificación del empleo al conjunto de datos que describen la denominación, dependencia, código, grado, nivel, número de cargos y cargo del jefe inmediato.
- Identificar el propósito principal o razón de ser del empleo en cada uno de los diferentes cargos: la misión u objeto del empleo explica la necesidad de existencia del mismo dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

- Definir las funciones esenciales del empleo: Se denominan funciones esenciales aquellas que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo y presentan las siguientes características:
 - a) Describen lo que una persona debe realizar;
 - b) Responden a la pregunta: “¿qué debe hacerse para lograr el propósito principal?”;
 - c) Expresan lo que debe hacerse, lo cual no corresponde siempre con lo que se hace actualmente;
 - d) Cada función enuncia un resultado diferente;
 - e) Su redacción sigue el mismo ordenamiento metodológico que para el propósito principal.
- Definir las competencias funcionales por cargo en función de las contribuciones individuales y los conocimientos esenciales requeridos para desempeñar el cargo, en los términos dispuestos en el Decreto 2539 de 2005. En el Manual de funciones y competencias laborales se deben incluir los estándares de competencias validados por la institución, los cuales contienen las contribuciones individuales por cargo. No se pueden incluir unidades de competencias que no se hayan validado hasta la fecha.
 - a. Identificar las contribuciones individuales del cargo: Las contribuciones individuales se refieren al conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de “resultados observables” como consecuencia de la realización del trabajo. Describen en forma detallada lo que el empleado respectivo ejerciendo un determinado empleo, tiene que lograr y demostrar para comprobar que es competente e idóneo. De acuerdo con esta definición, determine las contribuciones individuales que se espera de cada empleo, teniendo en cuenta las funciones esenciales de éste y su propósito principal. Para tal efecto, defina qué resultados se obtienen de los procesos, actividades y funciones que realiza el empleado a partir de las siguientes preguntas:
 - ¿Qué se espera del desempeño?
 - ¿Cómo se espera el resultado?
 - ¿Cuál es la calidad de los resultados?

- b. Conocimientos básicos o esenciales: Los conocimientos básicos o esenciales comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo, para alcanzar las contribuciones individuales.
- Definir de los requisitos de estudio y experiencia del cargo, ajustados de acuerdo con lo dispuesto en el decreto 770 de 2005 y su decreto reglamentario, para las entidades del orden nacional y en el Decreto 785 de 2005, para las del orden territorial.
- Definir las competencias comportamentales requeridas según el nivel del cargo y aquellas comunes a todos los empleados públicos, que se han definido por cada nivel jerárquico de empleo, observando lo dispuesto en los artículos 7° y 8° del Decreto 2539 de 2005. A su vez, especificar los niveles de dominio de cada competencia organizacional y jerárquica establecidos en la etapa anterior por el panel de expertos.

Fase 4: Validación del documento y socialización:

- Revisión y validación del documento final por parte de las directivas y jefe de Gestión Humana.
- Redactar el Acto Administrativo de Ajuste del Manual de funciones y competencias laborales.
- Taller de socialización del Manual específico de funciones y comportamientos laborales dentro de los distintos grupos jerárquicos.

ETAPA V: MEDICION DE COMPETENCIAS

Luego de haber diseñado y socializado el modelo de competencias es necesario medir el nivel de competencias en cada uno de los miembros de la planta de personal, tanto para personal administrativo como docente.

La medición de estas competencias las liderará el departamento de Gestión Humana, pero serán cada uno de los Directores de unidad quienes deberán responder por las mediciones de sus colaboradores. Se medirán las competencias comportamentales organizacionales y de nivel jerárquico a través de la valoración de brechas.

La valoración de las brechas de competencias se conoce como un proceso mediante el cual se valora el nivel de dominio de las competencias del funcionario que ocupa un cargo, frente al nivel de dominio requerido para un excelente desempeño del mismo.

En general, la medición de competencias trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo²³.

A continuación se describen las fases de esta medición de competencias:

Fase 1: planeación de la medición de competencias

1.1 En esta fase se determinan las competencias que se van a evaluar 1

, para el caso del colegio mayor de Bolívar serán las competencias comportamentales, organizacionales y jerárquicas.

1.2 Se diseñarán los instrumentos de evaluación 2: para el caso de la institución el instrumento que se tomará es el de Assessment Center Groupal, es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Así, los *Assessment Centres* o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional. 3

Fase 1 Socialización de la medición de competencias y contratación de personal

²³ TRUJILLO, Nelson Rodríguez. Competencia laboral: medición por competencias. (2009). (consultado 19 Sep. 2010). Disponible en http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/ii.htm

- Reunión de socialización de la medición de las competencias laborales con el personal directivo de la institución y el Jefe de Talento Humano. En esta reunión se explicará en qué consiste y como se llevará a cabo la medición de competencias (es necesario recordar que en esta medición están incluidas todas las personas que son empleados administrativos y docentes de medio tiempo y tiempo completo).
- Contratación de 5 profesionales en psicología para aplicación de pruebas psicotécnicas.

Fase 2. Aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevista de incidentes críticos

- En esta fase, al personal seleccionado para la medición se les reunirá por área de trabajo. Cada profesional de psicología estará encargado de aplicar pruebas psicotécnicas a todo el personal de esa área. Las pruebas psicotécnicas medirán aspectos generales de la personalidad, razonamiento lógico, abstracto y aplicación de test de competencias para el cargo específico en que esté trabajando la persona.
- Posterior a la aplicación de las pruebas psicotécnicas cada psicólogo realizará una entrevista de incidentes críticos, en la cual se profundizará y validará la información obtenida en las pruebas psicotécnicas.

Fase 3. Revisión de hojas de vida para análisis de competencias técnicas por cargos

- En esta fase cada director de área liderará el proceso de revisión de hojas de vida bajo la supervisión del Jefe de Talento Humano. En ella se analizarán las competencias técnicas para cada cargo de acuerdo al manual de análisis y descripción de cargos, que anteriormente se estructuró y se verificará en qué condiciones técnicas se encuentra el personal que actualmente labora en la institución.

Fase 4. Envío y tabulación de la información al jefe de Talento Humano

- Cada Jefe de área debe enviar la información (Resultados de las pruebas psicotécnicas, entrevista y consolidado de la revisión de las hojas de vida) en donde se detalle la situación de cada persona en relación con su formación técnica, teniendo como base el manual de análisis y descripción de cargos. El jefe de Talento

Humano deberá sistematizar la información de los resultados de la medición de competencias y archivar los documentos recibidos.

Fase 5 Socialización de los resultados de la medición de competencias.

- Cada jefe de área será el responsable de la socialización de la medición de competencias del personal que tiene a su cargo. Inicialmente se hará una reunión informado los resultado generales de todo el proceso de medición de competencias en la institución, posteriormente cada jefe de área socializará de forma individual los resultados de dicha medición. Para esto publicará el horario de devolución de cada uno de sus colaboradores.

ETAPA VI

MEDIDAS CORRECTIVAS Y PLANES DE DESARROLLO DE PERSONAL.

Fase 1 Medidas correctivas

- En esta etapa se harán los correctivos necesarios y se realizará el plan de desarrollo para el personal evaluado.
- Es necesario analizar el grado de ajuste de la persona según el nivel de competencias definido para cada cargo.
- En la etapa de correctivos, es necesarios resaltar que aquellas persona no cumplan en el perfil de cargo establecido, son las que inicialmente deben encabezar la lista para ser incluidos en los planes de formación y desarrollo.
- Esta operación debe realizarla el jefe de área con asesoría del jefe de personal, a cada una de las personas que tiene a su cargo, para esto cada jefe de área debe contar con una copia del manual de análisis y descripción de cargos.
- Cada jefe de área se reunirá con el jefe de talento humano y otras directivas de la institución con el objetivo de analizar las brechas de cada una de las personas que tienen a su cargo y deberá establecer las medidas correctivas para cada caso y empezar a formular planes de desarrollo.

Fase 2 Establecimiento de planes de desarrollo

- Cada jefe de área en apoyo con el jefe de Talento Humano, estructurará un plan de desarrollo para cerrar brechas de competencias, en este plan se debe tener en cuenta cada caso en particular; pero sobre todo aquellas situaciones en donde se repiten o se observan falencias en la mayoría del personal. De igual forma, es necesario que el jefe de Talento Humano les recuerde el plan de desarrollo previsto por la institución. Si hay casos en donde las brechas son demasiado amplias, es importante analizar la viabilidad de este plan en particular o la posibilidad de reubicación de la persona.
- El jefe de Talento Humano de acuerdo a los resultados de medición de competencias, al análisis de la situación de cada persona, el plan de desarrollo y la visión de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, establece unas directrices generales de formación y desarrollo, las que posteriormente son enviadas a cada jefe de área, junto con un formato en donde se establecen la necesidad de formación, el área específica a donde pertenece la persona, el área de formación, el grado de formación, el número de personas a desarrollar, los resultados esperados, los posibles facilitadores internos de la organización, facilitadores externos, posibles costos.
- Cada jefe de área tendrá 5 días para enviar a Talento Humano los planes de desarrollo, los cuales deben ser revisados y analizados.
- Posterior a esto el jefe de talento humano se reúne con cada jefe de área y empieza a negociar las condiciones de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades de la institución, a la realidad de formación del personal, a los costos, el tiempo de duración y las posibles fechas.

- El jefe de Talento Humano sistematiza y tabula la información y luego envía a cada jefe de área el cronograma o programación de formación y desarrollo, estos posteriormente son reenviados al jefe de Talento Humano y son colgados en sistemas de información y en sitios públicos de la institución con el objetivo que cada miembro de la misma esté previamente informado y se genere motivación y compromiso por parte de estos.

ETAPA VII

AJUSTE DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En esta etapa se trata básicamente de definir de acuerdo a la visión y el plan de desarrollo, la cantidad y calidad de personas que necesita la institución para lograr sus objetivos organizacionales.

Fase 1 Revisión y análisis

- El Jefe de talento Humano deberá reunirse con el Rector, Coordinador Académico, Director Administrativo y otros miembros de la institución que tengan conocimiento del lineamiento general de crecimiento y desarrollo.
- En esta reunión deberá revisarse la visión, objetivos y plan de desarrollo de la institución con el objetivo de enfocar la planeación del talento humano por etapas definidas en el tiempo real.
- Luego de tener claridad sobre el tiempo en que se espera cumplir objetivos o alcanzar ciertas metas, el jefe de talento humano se reúne con los diferentes jefes de áreas con el fin de socializar la visión, objetivos y el respectivo tiempo en que se espera alcanzarlos. Además les capacita en el tema de planeación del talento

humano, ¿En qué consiste?, ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿Cómo revisar?, ¿Cómo planear?, en fin todo lo que respecta a la planeación del talento humano.

Fase 2 Planeación del talento humano

- Posterior a la formación sobre planeación del talento humano, el jefe de gestión humana envía unos formatos en donde se le pide a cada jefe de área que defina la cantidad y calidad de personas que requiere para dar cumplimiento a los objetivos de área.
- En el formato enviado, cada jefe de área debe colocar el número de personas que necesita para el área específica, el tiempo y las competencias requeridas (tanto humanas como técnicas). A su vez debe definir los movimientos o rotaciones internas de tipo horizontal o vertical del personal. Esta información debe ser enviada 10 días después de haber sido recibido el formato.

Nota: el jefe de talento humano debe enviar a cada jefe de área los nombres y el tipo de contrato de las personas que actualmente laboran en la institución.

Fase 3 Definición de planeación de Talento Humano

- El jefe de talento humano revisa y analiza la información y posterior a esto se reúne con las directivas de la institución y presenta los resultados de planeación presentados por los jefes de área.
- El rector analiza y revisa esta información, junto con los miembros directivos y autoriza, ajusta o rechaza los planes de contratación.
- Posterior a esto se espera que la próxima planeación pueda realizarse visualizándose la institución a 2 años de acuerdo a visión, planes desarrollo y objetivos de la misma.

- Socialización de la planeación: El jefe de personal divulga los planes de contratación a los miembros directivos de cada área y las posibles rotaciones internas, las cuales deben ser coherentes con los planes de formación y desarrollo previamente establecidos.

ETAPA VIII

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Fase 1 Revisión y análisis

- Es necesario revisar el proceso de selección. Para esto se analizará cada formato o documentación de selección de personal. En la actualidad existe una documentación en el área de talento humano que informa la manera como se hace el reclutamiento y selección de personal.

Fase 2 Reclutamiento de personal

- Se propone para este proceso que todas las vacantes puedan ser publicadas en la página Web de la institución con el objetivo de evitar el tráfico de influencias y que puedan aplicar a las vacantes, todo aquel que se postule siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del cargo.
- Cuando no se tengan postulantes para un cargo lo primero que se debe hacer es intentar hacer un reclutamiento interno, con el fin de analizar cuál de las personas que actualmente trabaja le interesaría postularse para un determinado cargo. De lo contrario utilizar periódicos, referenciación en otras instituciones, bolsas de empleo, universidades etc.
- Es necesario que cuando se abra una vacante debe hacerse con previa autorización del rector, ya que cada vacante abierta representa un eslabón para alcanzar los objetivos organizacionales y que ha sido previamente planeada estratégicamente en el proceso de planeación del talento humano

Fase 3. Selección de personal

Revisión y análisis

- En esta fase hay que revisar la forma como se está llevando a cabo el proceso de selección de personal, para comparar lo establecido por la ley y lo que en la práctica se está realizando en la institución.
- Es necesario recordar que la selección por competencias necesariamente implica una medición objetiva de las competencias, para esto es necesario contratar profesionales en psicología para que puedan desarrollar adecuadamente este proceso.
- El manual de análisis y descripción de cargos debe convertirse en referente al momento de seleccionar personal, en este se encuentran los perfiles por competencias para cada cargo.

3.3. CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL PLAN DE DESARROLLO EN LA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR

ETAPA	FASE	TIEMPO REQUERIDO	RECURSOS
ETAPA I Identificación de las competencias Funcionales a través de la metodología del	Fase 1: Identificación de los actores claves	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de la planta de personal y tipo de contrato de cada uno • Formatos para convocatoria
	Fase 2: Elaboración del	50 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafo, • cartulinas,

Análisis Funcional.	mapa de funciones		<ul style="list-style-type: none"> • marcadores, • hojas, • Copias de la misión, visión y el plan de desarrollo de la institución, • Copias del marco legal que sustenta los modelos de competencias en las entidades del estado. • Copias donde se explique la metodología de análisis funcional • Video Beam
	Fase 3: Identificación de competencias por cargos	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video Beam • Papelografo • Marcadores • Cartulinas • Listado de cargos de la institución • Copias con el mapa funcional completo • Formatos de la matriz de competencias
ETAPA II Estandarización de las competencias laborales	Fase 1: Desarrollo de los estándares de competencia laboral	70 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video Beam • Papelografo • Marcadores • Cartulinas • Formatos listados de prioridades de normalización • Formatos para la estandarización de competencias
	Fase 2: Validación de los estándares	10 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos para la estandarización de competencias
ETAPA III Identificación de las competencias Comportamentales	Fase 1: Construcción del diccionario de competencias comportamentales de la institución.	10 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos para convocatoria del panel de expertos • Papelógrafo, • cartulinas, • marcadores, • hojas, • Video Beam

			<ul style="list-style-type: none"> • Copias decreto 2539 de 2005
	Fase 2: Definición de los perfiles de cargo por competencias	20 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Copias diccionarios de competencias • Copias antiguo Manual de funciones y requisitos • Formatos para perfiles de competencias comportamentales por nivel jerárquico
	Fase 3: Divulgación y socialización de las competencias comportamentales a todos los miembros de la Institución	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video Beam • Copias Diccionario de competencias • Copias perfiles de competencias comportamentales por nivel jerárquico
ETAPA IV: Estructuración y ajuste del manual de funciones y competencias laborales.	Fase 1: Planeación	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Copia del organigrama de la institución • Listado de la planta de personal • Hojas • Video Beam
	Fase 2: Levantamiento de la información	25 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de recolección de información • Lapiceros
	Fase 3: Elaboración del Manual específico de Funciones y competencias laborales.	80 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Digitadores • Decretos 785 y 770. • Información de estándares de competencias validados • Diccionario de competencias y perfil de cargo
	Fase 4: Validación del documento y socialización	20 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Formato acto administrativo • Documento del manual de funciones y competencias laborales
ETAPA V: Medición de competencias	Fase 1 Socialización de la medición de competencias y	7 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de la planta de personal • Presupuesto de contratación • Hojas

	contratación de personal		<ul style="list-style-type: none"> • Video Beam • PC
	Fase 2. Aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevista de incidentes críticos	40 horas	<ul style="list-style-type: none"> • 20 cajas de lápices • Presupuesto para compra de derechos en psigma, para aplicación de pruebas. • Salón amplio • Sillas de brazo • Oficina para hacer pruebas
	Fase 3 Revisión de hojas de vida para análisis de competencias técnicas por cargos	20 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Digitadores • Hojas de vida
	Fase 4 Envío y tabulación de la información al jefe de talento humano	15 horas	<ul style="list-style-type: none"> • PC
	Fase 5 Socialización de los resultados de la medición de competencias	15 horas	<ul style="list-style-type: none"> • PC • Video beam • Fotocopias
ETAPA VI Medidas correctivas y planes de desarrollo de personal	Fase 1 Medidas correctivas	10 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de la planta de personal • Resultados de medición de coompetencias
	Fase 2 Establecimiento de planes de desarrollo	40 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Copias • Resultados de evaluación de competencias
ETAPA VII Ajuste del proceso de planeación del talento humano	Fase 1 Revisión y análisis	10 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión de la institución • Plan de desarrollo
	Fase 2 Planeación del	20 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Copias • Resultados de evaluación de

	talento humano		competencias
ETAPA VIII Reclutamiento y selección de personal	Fase 1 Revisión y análisis	5 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de análisis y descripción de cargos
	Fase 2 Selección de personal	5horas	<ul style="list-style-type: none"> • Copias • Revisión del proceso de selección

TIEMPO TOTAL DE LA PROPUESTA:

- **400 HORAS.**
- **200 HORAS DE ASESORIAS E INTERVENCION**
- **VALOR HORA: \$80.000**
- **TOTAL VALOR DE LA PROPUESTA \$16.000.000**
- **NO INCLUYE MATERIALES**

4. CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas a través de esta investigación son las siguientes:

1. La Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar tiene un área de Gestión Humana considerada desde el Mapa de Procesos como un proceso de apoyo a la gestión y que facilita el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, en la práctica esta área es netamente operativa, dedicada a funciones administrativas básicas, al cumplimiento de algunos requisitos legales y a la realización de algunas actividades que no tienen impacto en el direccionamiento estratégico de la organización. En general, los procesos de Gestión Humana se manejan de forma aislada y dispersa.

2. El Estado define el modelo de competencias considerándolo una forma de alinear la labor de cada una de las personas en función de las metas y objetivos organizacionales. Reconoce la importancia que tiene el talento humano en el éxito de la organización. La gestión del empleo y los recursos humanos sólo crea valor en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas. El Estado brinda una plataforma y unos lineamientos válidos que promueven una gestión humana alineada a la misión, visión y estrategias organizacionales. Depende del manejo de cada institución, aprovechar las ventajas que brinda el modelo y potencializarlo en busca de una Gerencia Estratégica del talento Humano.
3. Desde muchas instituciones, incluida la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, el modelo de gestión por competencias aún es visualizado como un requisito legal y normativo, más que como un modelo de alineación estratégica. Existe un afán de generar un modelo al interior de la institución por cumplir con la norma, más que por la conciencia del impacto que tiene sobre la gestión de las personas. Aún no existe una transición de las prácticas de gestión Humana centradas en procesos administrativos y en la aplicación de normativa laboral, a las actividades de desarrollo de personas, formación y optimización de los perfiles profesionales.
4. Dentro de los modelos de alineación estratégica, el modelo de Competencias se destaca por promover el desarrollo del capital humano y por fomentar la integración de los procesos de gestión humana. El éxito de la aplicación del modelo depende en gran medida del liderazgo del Jefe de Gestión Humana y de cada uno de los jefes de de Unidad. A su vez requiere del conocimiento de las normas y de la actualización constante en temas relacionados con la Gestión del talento humano en el sector Público.

5. RECOMENDACIONES

1. Iniciar el diseño y la implementación del modelo de Competencias, acompañado de un proceso de Gestión del cambio. Esto implica además tener claridad del impacto del modelo a nivel organizacional, la normatividad vigente y el impacto que genera el modelo en todos los procesos de Gestión Humana.
2. Pensar la Gestión Humana desde la estrategia de la organización. Proponer una alineación entre cada proceso y promover a Gestión Humana como un área que aporta a los resultados organizacionales.

3. Hacer un compendio de las diferentes normas que rigen la Gestión Humana en la Administración Pública. Aún existen vacíos en cuanto a normas y lineamientos que impiden una Gestión adecuada del personal.
4. Socializar al personal el modelo de competencias y la forma en que se van a desarrollar los diferentes procesos de gestión Humana. Para el éxito de la implementación, es necesario que cada persona se apropie del modelo y que participe activamente en la construcción del mismo.

6. REFERENCIAS

ACEVEDO ARIAS, Olga y OSPINA GARCÉS, Álvaro. Tendencias de la Gestión Humana en Colombia. Pereira, 2007. Tesis (Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional). - Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial.

ALLES, Martha. Preámbulo para adoptar un modelo de gestión por competencias. II Congreso internacional de gestión por competencias. Bogotá, 2006. En Gestión Humana (en línea). (Consultado 3 septiembre de 2010). Disponible en

http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

ALVAREZ, CASTAÑEDA, María del Refugio. El papel de los recursos humanos en la planeación estratégica de una mediana y grande empresa ante la nueva cultura laboral. Guadalajara, México, (s.f.), 100 p. Tesis de maestría. Universidad autónoma de Guadalajara, México. (Consultado 20 mayo de 2009). Disponible en: http://www.uag.mx/negocios/tesis_maes_alvarez.pdf

ARRAUT, Luis Carlos. Gerencia estratégica del Talento Humano. Especialización en Gerencia del Talento Humano. En: Universidad Tecnológica de Bolívar. Ciclo I: Especialización en Gerencia del Talento Humano. Cartagena, 2009

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES – ASCUN. Políticas y estrategias para la educación superior de Colombia 2006 – 2010: “De la exclusión a la equidad II”. Bogotá, 2007. (Consultado 13 oct. 2009). Disponible en <http://www.ascun.org.co/documentos/educacion2006-2010.pdf>

BEER, Michael. La Transformación de la Función de los RH: Eliminar la Tensión entre un Papel Administrativo Tradicional y un Nuevo Papel Estratégico. En: Ulrich, D., Losey, M.R. y Lake G. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 97-108.

CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos. Managua, Nicaragua, 2006, 52 p. Tesis (Especialista en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI). Departamento de educación continua. (Consultado 20 de mayo de 2009). Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/219/

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; MONTES SAENZ, Alejandra y TOBÓN MEZA, María Paulina. Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales. En: Revista EAFIT. N° 40. (2004) p 9 – 25.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración. N° 31. Bogotá. Vol 19. Enero – junio de 2006. p 9 – 55.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia y NARANJO VALENCIA, Julia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. En: Cuadernos de Administración. N° 32. Bogotá. Julio – Diciembre de 2006. p. 225 – 254.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia y NARANJO VALENCIA, Julia. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En: Estudios Gerenciales. Vol. 23. N° 103. Abril – Junio de 2007. Universidad Icesi. Cali.

CARRIÓN MAROTO, Juan. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. (consultado 2 jul. 2009). Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw – Hill, 2002

FOMBRUN C. TICHY N. & DEVANA, M. (1984). Strategic Human resources management. New York: John Wiley, 1984

GOMEZ, Juan Camilo. Alineación de la gestión por competencias y los procesos. Apartes de la conferencia de Delgado, D.: Cómo lograr la alineación del capital humano y los procesos de la organización mediante la gestión por competencias. II Congreso

internacional de gestión por competencias. Bogotá, 2006. En Gestión Humana (en línea). (consultado 3 septiembre de 2010). Disponible en http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

GOMEZ, Juan Camilo. Diseño de cargos y perfiles por competencias. II Congreso internacional de gestión por competencias. Bogotá, 2006. En Gestión Humana (en línea). (Consultado 3 septiembre de 2010). Disponible en http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

GOMEZ, Juan Camilo. Modelos de competencias y criterios para su escogencia. Apartes de la conferencia de Larkin, C.: Modelos de competencia y criterios para su escogencia y/o adaptación a su organización. II Congreso internacional de gestión por competencias. Bogotá, 2006. En Gestión Humana (en línea). (Consultado 3 septiembre de 2010). Disponible en http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp

MAISCH MOLINA, Elena. La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. (2004). (consultado 14 sep. 2009). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>

MENGUZZATO BOULARD, M. y RENAU PIQUERAS J.J La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ariel Economía, Barcelona, 1994.

MEYER, William & VAN DALEN, Deobold. Manual de técnica de la investigación educacional. México: Paidós, 1990.

MILES R. & SNOW C. Designing strategic human resources systems. Organizational Dynamics, Vol 13 N°1, 36 – 52, 1984

PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*. NY: Free Press, 1980.

RINCÓN, Yinna. *Gestión humana: área estratégica para las organizaciones*. (2005) (consultado 20 jun de 2009). Disponible en https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/gestion_humana:_area_estra.php

SALDARRIAGA RIOS, Juan Guillermo. "La Gestión Humana a Nivel Mundial: Tendencias y Perspectivas". En: Colombia Mercatura: Revista virtual Facultad de Ciencias Empresariales ISSN: 1692- 1175 Ed: 9. Medellín: Abril de 2008. (Consultado 20 jun. de 2009). Disponible en web.usbmed.edu.co/.../Articulo%20Juan%20Guillermo%20Saldarriaga%20definitivo.doc

SERRANO, María Eugenia. *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos Colombianos*. (2008). (consultado 4 ene. de 2010). Disponible en www.dafp.gov.co/meci/.../GuiaparalaestandarizaciondeCompetencias.pdf

TRUJILLO, Nelson Rodríguez. *Competencia laboral: medición por competencias*. (2009). (consultado 19 Sep. 2010). Disponible en http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/ii.htm

VIEDMA, José María. *Gestión del capital intelectual*. (1998). (consultado 4 jul. 2009). Disponible en <http://www.gestiondelcapitalintelectual.com/>

ANEXOS

Anexo A. MAPA DE PROCESOS.



Anexo B. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

MATRIZ DE PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MACROPROCESOS ESTRATEGICOS

Proceso	Política	Objetivo	Acciones Estratégicas	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
PLANEACION INSTITUCIONAL	Adopción de la auto evaluación institucional como un proceso permanente en todas las áreas y macro procesos de la Institución.	Realizar procesos de Planeación y Auto evaluación con fines de acreditación y certificación de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar e implementar el plan de desarrollo, el plan de acción y los planes de mejoramiento en coherencia con la misión y visión de la Institución. ▪ Construcción de indicadores y obtención de índices, para monitorear la planeación a nivel interno y el posicionamiento de la Institución. 	<p>Implementar y socializar a toda la comunidad educativa el Plan de Desarrollo correspondiente al periodo 2007-2010.</p> <p>Formular y ejecutar plan de acción 2007 según los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional.</p> <p>Caracterización de la institución según los indicadores.</p> <p>Determinar el nivel de logro de las metas desde los indicadores</p>	<p>Asignar responsabilidades a las diferentes dependencias con base en las acciones diseñadas en el plan de acción 2008</p> <p>Formular y ejecutar plan de acción 2008 según los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional</p> <p>Construcción e implementación del plan de mejoramiento 2008</p> <p>Determinar el nivel de logro de las metas desde los indicadores</p>	<p>Asignar responsabilidades a las diferentes dependencias con base en las acciones diseñadas en el plan de acción 2009</p> <p>Formular y ejecutar plan de acción 2009 según los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional</p> <p>Construcción e implementación del plan de mejoramiento 2009</p> <p>Determinar el nivel de logro 2009.</p>	<p>Asignar responsabilidades a las diferentes dependencias con base en las acciones diseñadas en el plan de acción 2010</p> <p>Formular y ejecutar plan de acción 2010 según los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional</p> <p>Construcción e implementación del plan de mejoramiento 2010</p> <p>Determinar el nivel de logro de las metas desde los</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y presentación de nuevos proyectos de financiación a entidades de orden nacional. 	<p>Autoevaluación por dependencia frente al cumplimiento del plan de acción 2007</p> <p>Presentar proyecto de inversión para la Biblioteca Digital.</p> <p>Diseñar proyecto de inversión para laboratorios de programas nuevos por ciclos.</p> <p>Ejecutar el proyecto de inversión para la actualización tecnológica institucional I fase</p>	<p>Autoevaluación por dependencia frente al cumplimiento del plan de acción 2007</p> <p>Presentar proyecto de inversión para laboratorios de programas nuevos por ciclos.</p> <p>Diseñar proyecto de inversión para necesidades en infraestructura de la institución.</p> <p>Ejecutar el proyecto de inversión para la actualización tecnológica institucional II fase</p>	<p>Autoevaluación por dependencia frente al cumplimiento del plan de acción 2007</p> <p>Diseñar proyecto de inversión para formación de docentes a nivel de maestría y doctorados para los docentes</p> <p>Ejecución del proyecto de inversión aprobado</p>	<p>Autoevaluación por dependencia frente al cumplimiento del plan de acción 2007</p> <p>Evaluación colectiva del Plan de desarrollo 2007 - 2010</p> <p>Diseñar proyectos con metodología BPIN sobre inversión en formación de docentes a nivel de maestría y doctorados para los docentes</p> <p>Solicitar la visita para la certificación</p>
--	--	--	--	--	--	---	--

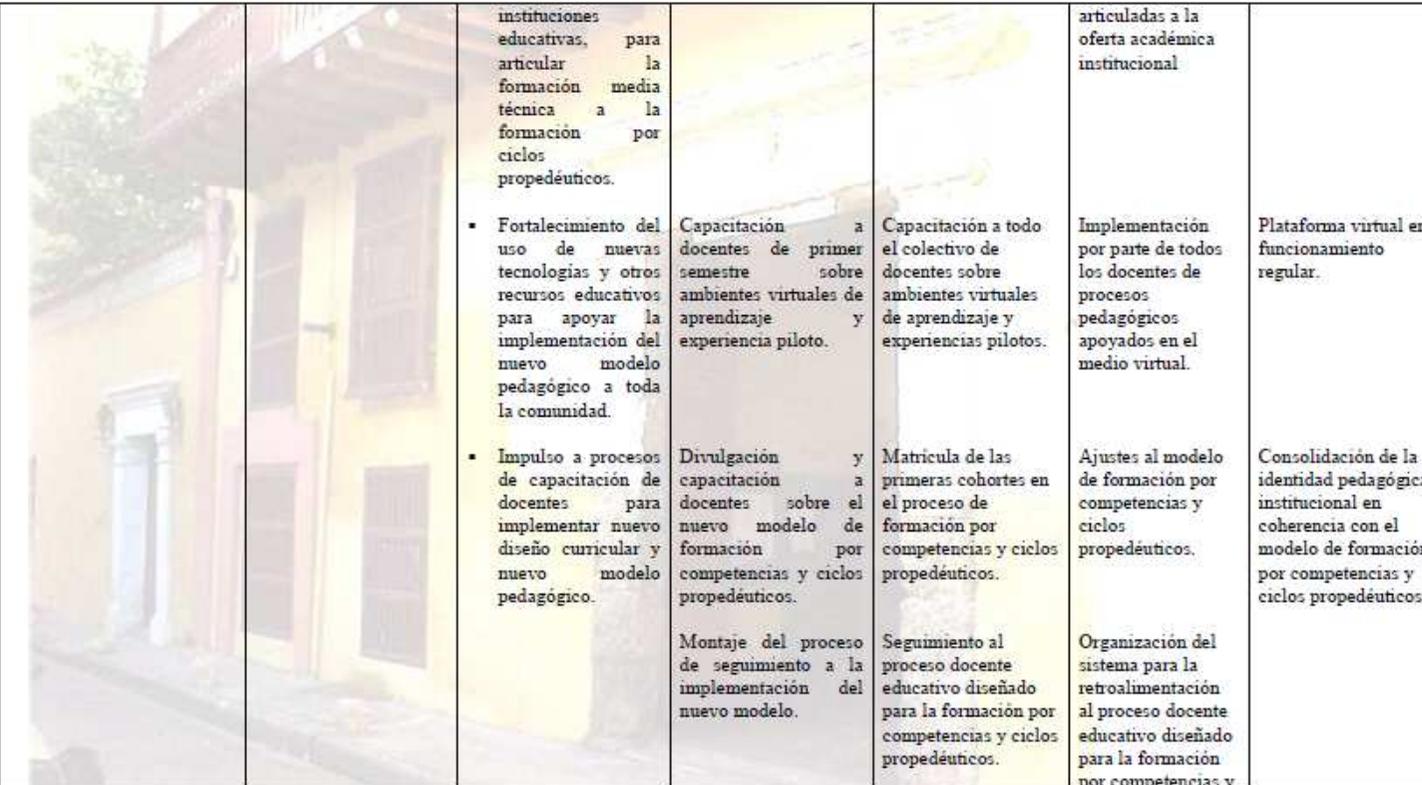
			<p>S.G.C. para los macro procesos misionales y de apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyectar la nueva imagen corporativa de la institución con oferta de programas tecnológicos y por ciclos propedéuticos. 	<p>de Gestión de Calidad para los macro procesos misionales.</p> <p>Implementar el modelo operativo del S.G.C. para los procesos estratégicos.</p> <p>Organizar y operacionalizar el comité y plan de mercadeo institucional para divulgar la oferta de programas tecnológicos.</p>	<p>para los macroprocesos de apoyo</p> <p>Implementar el modelo operativo del S.G.C. para el modelo de procesos misionales.</p> <p>Retroalimentar el plan de mercadeo institucional con la nueva oferta de programa por ciclos</p>	<p>del S.G.C. para los macroprocesos de apoyo.</p> <p>Ajustes al S.G.C.</p>	<p>del S.G.C.</p>
<p>AUDITORIAS DE CONTROL INTERNO</p> <p>ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN</p>	<p>Establecimiento de métodos y procesos de control y seguimiento, criterios de medición de resultados y consolidación del sistema de información estadística.</p>	<p>Corregir oportunamente las desviaciones que se presenten en las actividades académicas y administrativas, de tal manera que sea un sistema de alarma para ajustar y prevenir situaciones problemáticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar, ejecutar y hacer seguimiento al Modelo Estándar de Control Interno MECI en coherencia con el sistema de Gestión de calidad (NTC GP 1000:2004). 	<p>Implementar el modelo operativo del macro proceso de Gestión del Control.</p> <p>Ajustar los diferentes procesos institucionales del S.G.C. teniendo en cuenta los resultados del primer diagnóstico realizado en el marco del S.G.C.</p>	<p>Seguimiento y ajustes al modelo operativo del Sistema de Gestión del Control</p> <p>Seguimiento y ajustes del modelo adoptado articulado al S.G.C.</p>	<p>Adopción definitiva del modelo operativo del Sistema de Gestión del Control</p> <p>Cualificar a todo el personal sobre la adopción del MECI articulado al S.G.C.</p>	<p>Solicitar la certificación del MECI.</p>

GESTION ADMINISTRATIVA Y LEGAL	Regulación de actos administrativos y toma de decisiones de acuerdo con principios éticos y morales de la institución.	Mejorar el nivel de compromiso de los funcionarios y servidores públicos en general con el cumplimiento de valores y principios éticos institucionales, desde la concertación y desde lo disciplinario.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración colectiva del código de valores y principios éticos institucionales con fundamento en el MECI, implementarlo y hacerle seguimiento. 	Diseño del código de valores y principios éticos de acuerdo a lineamientos del MECI	Implementar y hacer seguimiento al código	Seguimiento y actualización de acuerdo a las necesidades institucionales.	Adopción definitiva del código de valores y principios éticos.
GESTION DE RECURSOS FÍSICOS SISTEMAS INFORMÁTICOS	Adecuación y modernización de la infraestructura física y tecnológica que soporta las actividades académicas y administrativas	Seguimiento y ajustes de los sistemas en marcha (vía Web) Capacitación sobre nuevas versiones de software. (SSEPI entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar para la optimización del uso de los herramientas virtuales en la comunicación al interior y exterior de la institución reduciendo el uso del medio impreso. 	<p>Redefinición de la Red LAN y de usuario de red.</p> <p>Sensibilización a la comunidad en el área de los sistemas de información y comunicación a través de seminarios y talleres.</p> <p>Recibir y liderar cualificación sobre el software SIABUC</p> <p>Actualización de software y hardware.</p>	<p>Mejorar el servicio de Web e Intranet para usuarios internos y externos (estudiantes y profesores)</p> <p>Capacitación para el uso de los Sistemas de Información y comunicación por Internet y vía Web.</p> <p>Articulación de los Sistemas de información vía Web (Ministerio de Hacienda y Educación)</p>	<p>Definición del proceso de seguimiento y ajustes a los sistemas en marcha (vía Web)</p> <p>Utilización de los sistemas de información y comunicación para la gestión de la información interna y externa</p>	<p>Aplicación permanente del proceso de seguimiento y ajuste a los sistemas en marcha</p> <p>Supresión de documentos físicos para la realización de revisiones y observaciones a proyectos, informes, oficios, etc.</p>

				Apoyar la puesta en marcha de la biblioteca virtual.	Capacitación sobre nuevas versiones de software de la biblioteca virtual.		
--	--	--	--	--	---	--	--

MACROPROCESOS MISIONALES

Proceso	Política	Objetivo	Acciones Estratégicas	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
<p>ADMISION Y REGISTRO</p> <p>DISEÑO Y PLANEACION DE LA PROPUESTA CURRICULAR</p> <p>DESARROLLO DE LA FORMACION INTEGRAL</p>	Ampliación de cobertura con calidad en condiciones de equidad, para garantizar acceso y permanencia en el sistema	Mejorar el posicionamiento académico de la Institución, a través de procesos de apertura y flexibilización curricular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de registro calificado de nuevos programas por ciclos propedéuticos y tecnológicos terminales. ▪ Implementación del nuevo sistema académico administrativo por créditos académicos para matrícula, registro y promoción, permanencia y evaluación de estudiantes de los programas por ciclos propedéuticos y tecnológicos terminales. ▪ Implementación del currículo por competencias definido con las diferentes 	<p>Gestión de la Redefinición institucional.</p> <p>Implementación del Sistema de créditos para primer y segundo semestre</p> <p>Definición de currículos articulados y experiencia piloto.</p>	<p>Divulgación y Oferta de nuevos programas por ciclos propedéuticos..</p> <p>Implementación del Sistema de créditos académicos para tercer y cuarto semestre.</p> <p>Puesta en marcha de los currículos concertados con la media.</p>	<p>Seguimiento permanente a la ejecución de programas por ciclos.</p> <p>Implementación del Sistema de créditos para quinto y sexto semestre.</p> <p>Monitoreo al desarrollo del currículo en las instituciones educativas</p>	<p>Graduación de primera promoción de técnicos.</p> <p>Ajustes finales al sistema de créditos académicos implementado en su totalidad.</p> <p>Ingreso primer grupo De estudiantes procedentes de los convenios de articulación.</p>

			<p>instituciones educativas, para articular la formación media técnica a la formación por ciclos propedéuticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del uso de nuevas tecnologías y otros recursos educativos para apoyar la implementación del nuevo modelo pedagógico a toda la comunidad. Impulso a procesos de capacitación de docentes para implementar nuevo diseño curricular y nuevo modelo pedagógico. 	<p>Capacitación a docentes de primer semestre sobre ambientes virtuales de aprendizaje y experiencia piloto.</p> <p>Divulgación y capacitación a docentes sobre el nuevo modelo de formación por competencias y ciclos propedéuticos.</p> <p>Montaje del proceso de seguimiento a la implementación del nuevo modelo.</p>	<p>Capacitación a todo el colectivo de docentes sobre ambientes virtuales de aprendizaje y experiencias pilotos.</p> <p>Matriculación de las primeras cohortes en el proceso de formación por competencias y ciclos propedéuticos.</p> <p>Seguimiento al proceso docente educativo diseñado para la formación por competencias y ciclos propedéuticos.</p>	<p>articuladas a la oferta académica institucional</p> <p>Implementación por parte de todos los docentes de procesos pedagógicos apoyados en el medio virtual.</p> <p>Ajustes al modelo de formación por competencias y ciclos propedéuticos.</p> <p>Organización del sistema para la retroalimentación al proceso docente educativo diseñado para la formación por competencias y</p>	<p>Plataforma virtual en funcionamiento regular.</p> <p>Consolidación de la identidad pedagógica institucional en coherencia con el modelo de formación por competencias y ciclos propedéuticos.</p>
--	---	--	--	---	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> Gestión de acciones de acompañamiento a la permanencia estudiantil. 	Implementación de las estrategias definidas por el proyecto solidaridad y el programa de acompañamiento y recuperación académica	Medición del impacto del proyecto solidaridad y acompañamiento y recuperación académica en la ampliación de cobertura y disminución de la deserción	ciclos propedéuticos.	Institucionalizar acciones derivadas de los proyectos solidaridad y acompañamiento y recuperación académica como estrategias claves para la cobertura y deserción.
EXTENSIÓN SEGUIMIENTO Y PROMOCIÓN DE EGRESADOS	Fortalecimiento de vínculos con el sector productivo y con la sociedad	Proponer al sector productivo la realización de mesas de trabajo y proyectos de desarrollo social Y/o empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de nuevos convenios con el sector productivo. Afianzar el posicionamiento de la institución de educación superior en el Sector Productivo y la Sociedad. 	Fortalecimiento del papel de la empresa frente a las prácticas estudiantiles, asumiendo mayor protagonismo en la formación de egresados y la formación de la planta de empleados de la empresa	Gestionar nuevos convenios con los sectores turístico y de las ingenierías	Medir el impacto que la operacionalización de los convenios representa para el posicionamiento institucional en el sector productivo	
				Organizar las herramientas necesarias para desarrollar óptimamente las relaciones públicas institucionales	Creación de un archivo visual de la Institución		

			<ul style="list-style-type: none"> Oferta de programas que fomenten la cooperación internacional y las alianzas entre diferentes instituciones nacionales o internacionales. Posicionamiento del egresado en las empresas con las que se desarrollan convenios. 	<p>Organización del programa de internacionalización institucional.</p> <p>Organización de la bolsa de empleo.</p>	<p>Identificación de las I.E.S. extranjeras que oferten programas afines.</p> <p>Inicio de operaciones de la bolsa de empleo.</p>	<p>Divulgación de programas de intercambio y pasantías a estudiantes, docentes y administrativos.</p> <p>Divulgación al sector productivo de los perfiles profesionales de los programas tecnológicos y por ciclos propedéuticos.</p>	<p>Desarrollo regular de intercambios y pasantías.</p> <p>Gestionar desde la bolsa de empleo la vinculación laboral de los egresados de los programas técnico profesionales.</p>
<p>INVESTIGACION PROYECCIÓN SOCIAL</p>	<p>Fomento y estímulo a la investigación y a la producción de conocimientos</p>	<p>Fortalecer los procesos de investigación formativa y aplicada en la institución como motor de impacto social y comunitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reglamentación de la investigación, conformación de grupos, asignaciones académicas, vinculación a líneas de investigación, divulgaciones, publicaciones y estímulos. 	<p>Reglamentación de las opciones de grado y organización de los procesos pertinentes.</p> <p>Financiación del proyecto de investigación con recursos institucionales.</p>	<p>Divulgación de las opciones de grado e inscripción de los estudiantes a estas.</p> <p>Vinculación del sector productivo en la financiación del proyecto de investigación para el reconocimiento de un grupo tipo C.</p>	<p>Publicación de artículos en revistas indexadas a nivel nacional para el reconocimiento de un grupo tipo B.</p>	<p>Gestión para el reconocimiento por parte de Colciencias de un grupo tipo A.</p>

	<p>Interacción e integración con la comunidad local regional y nacional para contribuir y dinamizar el desarrollo social a través de la investigación</p>	<p>Ampliar la cobertura de servicios de los programas de proyección Social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades del sector oficial encargadas de implementar políticas de desarrollo social. ▪ Vinculación de organizaciones a los programas de proyección social institucional para el apoyo al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios. ▪ Construcción del inventario de necesidades sociales para orientar la 	<p>Reconocimiento de nuevas propuestas investigativas como líneas o sublíneas de investigación</p> <p>Formación de población beneficiaria en temas de emprendimiento y empresarismo.</p> <p>Firma de convenios para apoyar los programas de proyección social</p> <p>Diagnóstico social para identificar las problemáticas mas relevantes de los sectores en que</p>	<p>Vinculación de docentes y estudiantes investigadores a las nuevas líneas o sublíneas de investigación establecidas</p> <p>Acompañamiento a los planes de empresa diseñados y ejecutados por la población beneficiaria para su apoyo económico por el SENA y el Fondo Emprender</p> <p>Ejecución del objeto de los convenios firmados para los programas de proyección social</p> <p>Presentación de proyectos para financiación y cofinanciación por entidades</p>	<p>Creación de grupos Inter y tras disciplinarios</p> <p>Ampliar la cobertura de los programas de proyección social a nivel departamental.</p> <p>Medición del impacto social de los convenios.</p> <p>Ejecución de los proyectos aprobados por las entidades gubernamentales y</p>	<p>Vinculación a redes de investigación</p> <p>Medir el impacto en el desarrollo de programas de proyección social-</p> <p>Actualización del banco de proyectos para satisfacer nuevas necesidades.</p>
--	---	---	---	--	---	---	---

		organización de banco de problemas para investigación y sobre estas presentar propuestas o proyectos a organismos relacionados.	impactan los programas de de proyección social y creación del Banco de Proyectos para satisfacer necesidades sociales.	gubernamentales y no gubernamentales según el banco de problemas	no gubernamentales.	
--	---	---	--	--	---------------------	--

MACROPROCESOS DE APOYO Y EVALUACIÓN

Proceso	Política	Objetivo	Acciones Estratégicas	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
GESTION DOCUMENTAL	Administración de los documentos como soporte fundamental para la toma de decisiones y orientación para el desarrollo de acciones permanentes de la Institución.	Agilizar procesos de gestión interna y externa facilitando el acceso a la información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar grupo responsable de custodia y manejo de documentos producidos con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Seguimiento al manejo de documentos producidos en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Microfilmación de documentos 	<p>Capacitar al grupo del comité de archivo en el manejo de documentos relacionados con el S.G.C.</p> <p>Implementar el archivo del S.G.C. en lo correspondiente a los macro procesos estratégicos en las oficinas responsables.</p> <p>Revisión del manejo y organización de los documentos del sistema de gestión de calidad en lo correspondiente a lo estratégico.</p> <p>Apoyar el diseño de un software que</p>	<p>Implementación del archivo del Sistema de Gestión de Calidad en lo correspondiente a los macro procesos estratégicos misionales y de apoyo.</p> <p>Seguimiento al archivo correspondiente a los macro procesos estratégicos .</p> <p>Revisar el manejo y organización de los documentos del sistema de gestión de calidad en lo correspondiente a lo misional.</p> <p>Instalar un software que permita la</p>	<p>Implementación en el archivo central la documentación correspondiente a los macro procesos estratégicos, misionales y de apoyo.</p> <p>Seguimiento al archivo correspondiente a los macro procesos misionales y de apoyo.</p> <p>Revisar el manejo y organización de los documentos del sistema de gestión de calidad en lo correspondiente a lo de apoyo.</p> <p>Finalizar la sistematización de</p>	<p>Actualizar permanentemente en el archivo central la documentación correspondiente a los macro procesos del S.G.C.</p> <p>Ajustar el manejo de los documentos del sistema de gestión de calidad en lo correspondiente a lo estratégico, misional y de apoyo.</p> <p>Seguimiento al software de</p>

			antiguos y sistemización de documentos recientes de tal modo que disminuya el espacio utilizado.	permita la sistemización de documentos recientes.	sistemización de la documentación actual e inicio del proceso de sistemización.	la documentación.	sistemización de la documentación.
					Adquirir equipo de microfilmación y contratar recurso humano para iniciar esta actividad en el orden descendente desde 2007 al 1987.	Microfilmarse la documentación identificada desde 1986 al 1967	Microfilmación de documentos desde 1966 al 1947. Definición del proceso de conservación y manejo de la información microfilmada.
PLANEACION INSTITUCIONAL GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	Diseño de una infraestructura organizativa y de gestión administrativa y financiera que haga los procesos mas ágiles, oportunos, eficientes y eficaces.	Mejorar la función administrativa y financiera para dar respuesta a las necesidades de calidad de los programas y proyectos académicos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar, hacer seguimiento y evaluar la estructura administrativa fomentando la cultura del trabajo en equipo interdisciplinario. Establecer, hacer seguimiento y evaluar los criterios y procesos de flexibilización de recursos, espacios y tiempos. Elaboración, adopción e 	Procesar e interpretar información contable de manera que la dirección pueda tomar decisiones apoyadas en estos resultados.	Procesar e interpretar información contable de manera que la dirección pueda tomar decisiones apoyadas en estos resultados.	Procesar e interpretar información contable de manera que la dirección pueda tomar decisiones apoyadas en estos resultados.	Procesar e interpretar información contable de manera que la dirección pueda tomar decisiones apoyadas en estos resultados.
				Seguimiento a recursos obtenidos por convenios desde el Centro de Extensión y proyección social.	Seguimiento a recursos obtenidos por convenios desde el Centro de Extensión y proyección social.	Seguimiento a recursos obtenidos por convenios desde el Centro de Extensión y proyección social.	Seguimiento a recursos obtenidos por convenios desde el Centro de Extensión y proyección social.
				Apoyar la elaboración de la proyecciones de	Apoyar la elaboración de la	Apoyar la elaboración de la	Apoyar la elaboración de la

			<p>implementación de un sistema de gestión por competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos financieros a través de proyectos convenios y donaciones. Adecuación y mantenimiento de infraestructura física para aprovechar al 100% la capacidad instalada. Implementación de programas de mantenimiento y conservación de equipos de cómputos. 	<p>ingresos y egresos para el 2008.</p> <p>Apoyar con la información calculada por excedentes financieros para el diseño de proyectos de inversión del 2008.</p> <p>Determinar la capacidad locativa de la institución.</p> <p>Diseñar e implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputos.</p>	<p>proyecciones de ingresos y egresos para el 2009.</p> <p>Apoyar con la información calculada por excedentes financieros para el diseño de proyectos de inversión del 2009.</p> <p>Proyectar la capacidad instalada a las necesidades de acuerdo a la oferta de nuevos programas.</p> <p>Realizar de manera permanente las mejoras a los equipos según el plan de mantenimiento preventivo</p>	<p>proyecciones de ingresos y egresos para el 2010.</p> <p>Apoyar con la información calculada por excedentes financieros para el diseño de proyectos de inversión del 2009</p> <p>Rediseño de capacidad instalada de la planta física.</p> <p>Reposición de equipos con base en los resultados de la implementación del plan de mantenimiento preventivo</p>	<p>proyecciones de ingresos y egresos para el 2011.</p> <p>Apoyar con la información calculada por excedentes financieros para el diseño de proyectos de inversión del 2010.</p> <p>Diseñar y Ejecutar trabajos de ampliación para satisfacer las necesidades de nuevos programas.</p>	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS		Consolidación del cuerpo docente y administrativo de la institución, a través del desarrollo profesional y el	Mejorar la capacidad, potencial y competencias del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización de procesos de selección, vinculación y 	Levantamiento de los procesos como insumos para la sistematización de los	Diseño y prueba piloto del software que permita sistematizar el	Instalación del software	Ajustes al software

	<p>plan de incentivos, reconocimientos y estímulos institucionales</p>	<p>directivo, docente y administrativo de la Institución, a partir de procesos de capacitación, rotación, readaptación laboral y promoción del liderazgo.</p>	<p>evaluación de docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del nuevo sistema y reglamentación del estatuto docente. ▪ Oferta de capacitación en función de intereses y de necesidades del docente y de la institución. 	<p>procesos relacionados con la selección, vinculación y evaluación de docentes.</p> <p>Elaborar el Plan de Bienestar Social en lo concerniente a mejorar la calidad de vida de los empleados, dándole protección social y servicios sociales</p> <p>Identificación de necesidades del docente en materia de capacitación y diseño del plan de capacitación.</p>	<p>proceso de selección, vinculación y desarrollo del personal</p> <p>Puesta en práctica del Plan de Bienestar Social.</p> <p>Implementación del plan de capacitación</p>	<p>Evaluación del impacto del plan de bienestar social.</p> <p>Evaluación del impacto del plan de capacitación a docentes.</p>	
--	--	---	--	--	---	--	--

<p>GESTION ADMINISTRATIVA Y LEGAL</p>	<p>Vigilar que los procesos manejados en la institución cumplan las normas vigentes.</p>	<p>Gestión de acciones para apoyar el desarrollo de aspectos jurídicos y disciplinarios de manera que la institución pueda responder a los requerimientos de los interesados de manera indistinta</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de acciones según normatividad establecida para la contratación, la administración educativa, la calidad, etc. 	<p>Asignación de tareas a los diferentes funcionarios sobre su actualización en los aspectos normativos que regulan su área.</p> <p>Diseño del procedimiento que permita a los funcionarios comunicar a la Secretaría General y demás funcionarios los cambios identificados en relación con los macroprocesos y procesos en cuanto a la normatividad aplicable a su ejercicio profesional.</p>	<p>Creación de un equipo de trabajo que estructure la oficina jurídica institucional.</p> <p>Actualización del procedimiento diseñado para comunicar a Secretaría General los cambios identificados en relación con los procesos en cuanto a normatividad aplicable a su ejercicio profesional.</p>	<p>Sensibilizar a los funcionarios responsables de los macroprocesos y procesos sobre su obligación de actualizarse diariamente sobre la normatividad relacionada a l ejercicio de su cargo.</p> <p>Monitoreo permanente de la reglamentación emitida por los diferentes organismos nacionales e internacionales según las macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo.</p>	
---------------------------------------	--	---	--	---	---	---	--

PLAN DE ACCIÓN DE GESTIÓN HUMANA (2008 – 2009)				
AREA	LINEA ESTRATEGICA	COMPONENTE	TAREAS	DESCRIPCIÓN DE LA META
Académica	Aumento de la calidad	Programa de capacitación de planta docente	Seguimiento al programa de capacitación docente	Informes de seguimiento
Gestión del Entorno	Gestión de ingresos propios	Cooperación internacional	Conseguir pasantías	Presentar un proyecto
Gestión gerencial y administrativa	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Gestión de recursos humanos	Realizar acciones que evidencien la interiorización y aplicación de valores en cada uno de los procesos.	70% de los procesos con la identificación de las acciones que evidencien la aplicación de los valores institucionales
			Elaborar, ajustar y aprobar la propuesta del modelo de competencias para la administración del talento humano	Modelo de competencias para la administración del Talento Humano elaborado
			Contratar firma asesora para la elaboración del Modelo de Competencias de administración del Talento Humano.	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
			Aprobación y puesta en marcha del nuevo modelo	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
			Ajustar Manual de Funciones y perfiles ajustado al modelo por competencias.	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
			Diseñar el Sistema de Evaluación por competencias y perfiles	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
			Ajustar el Plan de Capacitación al modelo de gestión institucional, al Plan de Mejoramiento individual en ejecución y al proceso inducción y re - inducción.	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
			Elaborar, reglamentar e implementar el plan integrado de estímulos e incentivos, adaptado al nuevo sistema tipo de evaluación de desempeño	Plan integrado de estímulos e incentivos, adaptado al nuevo sistema tipo de evaluación de desempeño
			Integrar el Plan de estímulos e incentivos al nuevo sistema tipo de evaluación de desempeño, elaborado y reglamentado.	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
			Socializar e implementar el Plan integrado de estímulos e incentivos al nuevo sistema tipo de evaluación de desempeño.	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
		Elaboración, ejecución y seguimiento del plan de mejoramiento de clima organizacional.	Plan de mejoramiento de clima organizacional ejecutado	

			Diseño y actualización del Programa de Mejoramiento de Clima Organizacional	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)
			Implementar el Plan de mejoramiento de clima organizacional.	Cumplimiento tarea (1=si,0=no)

ANEXO D.

LINEAMIENTOS LEGALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE CARÁCTER PÚBLICO

Por ser la Institución Tecnológica Colegio Mayor De Bolívar una entidad de carácter público, los lineamientos, las funciones y tareas de Gestión Humana se rigen de acuerdo a parámetros legales o a la normatividad vigente. Por esta razón antes de describir los procesos de gestión humana es necesario tener en consideración dichos parámetros. A continuación se hace una breve descripción de las principales normas:

Tabla 1. *Lineamientos legales de la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Carácter Público.*

NORMA	DESCRIPCIÓN	CONTENIDO
Ley 909 de 2004	Se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Fija las responsabilidades de las Unidades de Personal en las Instituciones Públicas, que son la estructura básica de la gestión de los Recursos Humanos en la administración pública. • Fija las responsabilidades de la comisión de personal • Señala aspectos relacionados con la selección de personal. Reconoce como etapas de este proceso las siguientes: convocatoria, reclutamiento, aplicación de pruebas, conformación de las listas de elegibles y período de prueba. • Reglamenta el proceso de planeación del Talento Humano y las funciones de las Unidades de Personal para llevarlo a cabo. • Reglamenta la estructura del empleo de la función pública (Análisis y descripción de cargos). • Determina los principios que rigen la selección y los planes de carrera. • Define los objetivos de la capacitación y la evaluación del desempeño.
Decreto 770 de 2005	Se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.	<ul style="list-style-type: none"> • Define el empleo como “el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”. • Establece cinco niveles jerárquicos de empleos: nivel directivo, nivel asesor, nivel profesional, nivel técnico y nivel asistencial. A su vez, resalta las funciones generales de cada nivel. • Reconoce que las competencias para el desempeño de los cargos se definen en función de los estudios y la experiencia (teniendo en cuenta un rango mínimo y máximo), responsabilidad por personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales, responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones, iniciativa de innovación en la gestión y el valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

		<ul style="list-style-type: none"> • Señala algunas equivalencias en el aspecto de estudios y experiencia para cada uno de los niveles. • Resalta la obligatoriedad de incluir dentro de los manuales de funciones, las competencias para los empleos que conforman la planta del personal
Decreto 785 de 2005	Se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.	<ul style="list-style-type: none"> • Resalta como factores importantes para determinar los requisitos para los cargos la educación formal, la no formal y la experiencia. • Clasifica la experiencia en profesional, relacionada, laboral o docente. • Señala la nomenclatura y la clasificación específica que le corresponde a cada nivel de empleo. El código comprende 3 dígitos, el primero se define según el nivel del empleo así: Directivo (0), asesor (1), profesional (2), técnico (3) y asistencial (4) • Define los requisitos para el ejercicio de los empleos que conforman el Sistema de Seguridad Social en Salud • Resalta la obligatoriedad de ajustar la planta de personal y el manual específicos de funciones y requisitos teniendo en cuenta la nomenclatura y la clasificación de empleos por niveles. A su vez, resalta la obligatoriedad de señalar las competencias para los empleos que conforman su planta de personal • Enfatiza en que la adopción, adición, modificación o actualización del manual específico se efectuará mediante acto administrativo de la autoridad competente
Decreto 2539 de 2005	Se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005.	<ul style="list-style-type: none"> • Define el término “competencias” como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. • Establece que para poder determinar las competencias labores que corresponden a cada cargo, se deben describir dos aspectos: 1. La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece. 2. Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo. • Establece como componentes de las competencias laborales: los requisitos de estudio y experiencia según el nivel jerárquico del cargo, las competencias funcionales y las competencias comportamentales. • Se establece que las competencias funcionales, precisan y detallan lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo. Para definir las se deben tener en cuenta varios aspectos: 1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones. 2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo. 3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia. 4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados. • Considera que para determinar las competencias comportamentales se deben tener en cuenta: 1. Responsabilidad por personal a cargo. 2. Habilidades y aptitudes laborales. 3. Responsabilidad frente al

		<p>proceso de toma de decisiones. 4. Iniciativa de innovación en la gestión. 5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Define un grupo de competencias comportamentales comunes a todos los empleados públicos y un grupo específico de competencias comportamentales según el nivel del cargo. En base a esto y en función de las especificaciones de cada cargo, las instituciones deben construir o diseñar sus manuales de funciones.
Acuerdo 17 de 2008¹	Se señalan los criterios legales y se establecen las directrices de la CNSC para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba”	<ul style="list-style-type: none"> Define la evaluación como el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones. La evaluación del desempeño laboral se soporta preferentemente en evidencias. Ofrece los lineamientos generales sobre los que se debe implementar el sistema de evaluación del desempeño, resaltando las funciones de cada uno de los participantes en la misma. Reconoce como componentes de la evaluación los compromisos laborales, comportamentales, las metas, los criterios, las evidencias, el portafolio de evidencias, escala y resultados de la evaluación y los instrumentos de evaluación. Reconoce la importancia de alinear la evaluación a las metas y necesidades de cada institución. A su vez, establece la forma en que la evaluación se puede integrar a otros procesos de gestión humana. Establece algunos aspectos generales para el diseño del sistema propio de evaluación del desempeño.
Acuerdo 18 de 2008²	Se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en período de prueba.	<ul style="list-style-type: none"> Retoma algunos aspectos generales para la aplicación del Sistema Tipo de Evaluación del desempeño en aquellas entidades que no cuentan con un sistema Propio destacando las responsabilidades de cada uno de sus miembros. Resalta la importancia de la coherencia entre los compromisos laborales del empleado y las metas fijadas para su dependencia. Determina las fases del proceso de evaluación, según el tipo de evaluación. Establece la forma en que se debe notificar y comunicar los resultados de la evaluación de desempeño.
Acuerdo 27 de 2008	Se precisa la Evaluación Sobresaliente en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y se adopta un Instructivo.	<ul style="list-style-type: none"> Precisa que la calificación sobresaliente solo será aquella obtenida una vez alcanzadas las contribuciones que permitan la obtención de calificación satisfactoria en el máximo puntaje, atendiendo el procedimiento que deben seguir las entidades y organismos del Estado regidos por la Ley 909 de 2004. El instructivo describe el procedimiento a seguir por parte de evaluados y evaluadores para determinar las condiciones que permitan obtener calificaciones en el nivel sobresaliente. Dichas condiciones incluyen: el portafolio de evidencias y la aplicación de la escala de evaluación. Establece que una persona adquiere una calificación de satisfactorio cuando cumple con el 100% de los compromisos laborales establecidos, lo cual corresponde a 89 puntos. La calificación sobresaliente se

		obtiene cuando la persona sobrepasa las expectativas planteadas en los compromisos laborales, teniendo en cuenta que la puntuación obtenida no puede ser superior a 100 puntos.
Acuerdo 116 de 2009	Se modifica y adiciona al artículo 22 del Acuerdo 18 de 2008 y por el cual se adiciona el Acuerdo 27 de 2008.	<ul style="list-style-type: none"> • Retoma las fases para el desarrollo de la evaluación en el periodo de prueba • Resalta los factores que deben tenerse en cuenta para la obtención de una calificación sobresaliente en la evaluación de desempeño.

¹La CNSC expidió el Acuerdo 138 del 14 de enero de 2010 el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios”, el cual derogó el Acuerdo 17 de 2008 y rige desde la fecha de su publicación.

² El Acuerdo 137 del 14 de enero de 2010 "por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba" el cual derogó los Acuerdos 18 y 27 de 2008 y 116 de 2009 y rige para todas las entidades a partir del período anual u ordinario de evaluación del desempeño que inicia el 1 de febrero de 2011. No obstante, una vez cumplido el requisito de publicación en el Diario Oficial, los representantes legales de las entidades que así lo decidan, podrán mediante acto administrativo anticipar su aplicación para el período de evaluación que inicia el 1 de febrero de 2010.

Anexo E: ENTREVISTA JEFE DE PERSONAL INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA
COLEGIO MAYOR DE BOLÍVAR

GESTIÓN HUMANA

¿Cuál es la diferencia en cuanto al manejo que se le da a Gestión Humana en el sector público y el privado?

La diferencia radica en la normatividad que la sustenta, en el sector privado la guía la propone la construcción teórica de la psicología organizacional, la Administración, Gerencia. En cambio en el sector público la determina el estado como norma coercitiva o de estricto cumplimiento con el objetivo de alinear todas sus instituciones.

¿Qué leyes o normas regulan el papel que cumple gestión humana dentro del sector público?

Existen diferentes leyes y decretos, entre los cuales podemos destacar

- La ley 909 de 2004
- El decreto 2539 de 2005 (DAFP)
- El acuerdo 17 del 22 de enero de 2008 (CNCS)

¿Cuáles son los procesos que se manejan en GH?

En la actualidad gestión humana está intentando cumplir los requisitos de ley y el plan institucional, expresados en los diferentes procesos entre los que se destacan:

- Calidad en proceso (MECI)
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño (docente, administrativo)
- Selección
- Bienestar social
- Nómina
- Salud ocupacional (exámenes de ingreso, periódicos y de egreso)

¿Qué personas constituyen el departamento de Gestión Humana?

- Docente de tiempo completo con funciones de coordinador de recursos humanos
- Psicóloga
- Secretaria
- Auxiliar de nómina

¿Cuál es el proceso de Gestión Humana más crítico en la institución?

- Capacitación, debido a la razón de ser de la institución
- Bienestar social (incentivos, comunicación)

¿Cuáles son los proyectos que tiene GH en este momento?

- Como departamento de Gestión humana, nos proyectamos que al finalizar el año 2010, se deben haber cumplido las metas propuestas en el plan educativo institucional
- Adaptación del Departamento de Gestión Humana por procesos, tal como lo plantea el sistema de gestión de calidad.
- Creación del manual de funciones por competencias.
- Diseño e implementación de un programa de estímulos e incentivos
- Realización de una evaluación de clima organizacional
- Cualificación docente: Establecer los salarios en función de la formación que tienen los docentes.
- Capacitación en TIC s.

¿Cuál es el rol que cumple GH dentro de la institución?

Gestión Humana es un departamento de apoyo a la Gestión de personal.

¿Cómo cree que es percibo el departamento de GH por parte de otras áreas?

Como un departamento que depende de la Secretaria General.

¿Cómo cree que es percibo el departamento de GH por parte de los directivos?

Como una dependencia importante dentro del organigrama de la institución.

¿De qué manera se da la integración entre los procesos de GH?

A través del manual de funciones por competencias docentes.

PLANEACIÓN DEL TH

¿Existe un proceso de planeación estratégica del talento humano? ¿Cómo se lleva a cabo?

Si. Se proyecta a cinco años y se revisa anualmente. Este se desarrolla con los directivos de cada área. Se hacen unas recomendaciones y una revisión gerencial para determinar avances o retrocesos del proceso.

¿Quiénes participan?

Directivos, rector, representante de los estudiantes.

¿Existe actualmente un modelo de gestión por competencias?

Si. Solo para el personal administrativo.

SELECCIÓN DE PERSONAL

¿Existe un manual de análisis y descripción de cargos?

Si para el área administrativa.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección?

Hay una comisión de personal tanto docente como administrativo. Lo primero que se hace es una requisición por parte del director de unidad al jefe de talento humano. El jefe de talento humano recluta hojas de vida, las envía al director de unidad, luego se hace el proceso de entrevista y pruebas psicotécnicas, y finalmente se hacen unas recomendaciones. El director de unidad decide si se contrata o no a esa persona.

¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la selección de personas?

El perfil del cargo.

¿En qué medida la selección de personal responde a las acciones estratégicas establecidas en el plan de desarrollo?

En la medida en que se ajuste la persona seleccionada a las competencias organizacionales.

CAPACITACIÓN

¿Existe un plan de capacitación?

Si. Se desarrolla anualmente.

¿Cómo se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación?

El jefe de personal pasa un formato a los jefes de área acerca de las principales necesidades de capacitación. Los jefes de área lo diligencian y lo envían al jefe de personal para incluirlos en la programación anual. Otro aspecto que se tiene en cuenta para diagnosticar necesidades de capacitación es el plan de desarrollo.

¿Cómo se evalúa el impacto de las capacitaciones?

Se evalúa la capacitación, pero no se evalúa el impacto.

¿En qué medida las capacitaciones responden a las acciones estratégicas establecidas en el plan de desarrollo?

En la medida en que se capacite al personal en TICs y bilingüismo.

SALUD OCUPACIONAL

¿Actualmente está estructurado un programa de salud ocupacional?

Si, pero no está tan estructurado.

¿Existe una política de salud ocupacional?

Existe el COPASO pero no existe la política de salud ocupacional.

¿Qué aspectos se están trabajando actualmente en relación con la Salud Ocupacional?

Exámenes de ingreso, de retiro y periódicos.

BIENESTAR

¿Se están manejando actualmente programas de bienestar laboral?

Existe actualmente un programa de estímulos e incentivos para la parte administrativos. Existe un plan de turismo social y convivencias una vez al año. Otro aspecto que se trabaja es el fortalecimiento del clima.

¿Existe un programa de incentivos? ¿Cómo se lleva a cabo?

Si, el turismo social. Se hace a través de los resultados obtenidos en la evaluación tipo

¿Cuál es el papel que cumplen las actividades de bienestar en el plan de desarrollo?

Mejoramiento de clima.

¿Existe un plan de incentivos que le apunten al plan de desarrollo?

No.

COMPENSACIÓN

¿Cómo se definen los salarios del personal que labora en la institución?

Se definen por el DAFP.

¿Existe una política de compensación clara para todo el personal?

El ministerio es quien define las políticas de compensación.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Realizan durante el año evaluación del desempeño? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso?

Si. Para los administrativos se realiza la evaluación tipo. Los docentes son evaluados a través de los estudiantes, los directivos y la autoevaluación.

¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

El jefe inmediato y recursos humanos.

¿Cómo se hace el seguimiento?

La comisión de personal docente y los directivos de unidad, realizan el seguimiento de acuerdo al plan de mejoramiento.

ALINEACIÓN ESTRATEGICA

¿Conoce el Plan de Desarrollo de la institución?

Si.

¿Conoce cuál es el papel de GH dentro del plan de desarrollo?

Gestión humana debe cumplir el plan de acción.

¿De qué manera GH contribuye al logro del plan de desarrollo?

Cumpliendo las acciones estratégicas

¿Existe coherencia entre las actividades y procesos de GH y el Plan de Desarrollo?

Si.

DEFICIENCIAS DE GH

- Falta de personal en el departamento
- No existe manual de funciones por competencias
- Hay que cumplir la reglamentación, lo cual hace que se descuiden otros procesos.

**ANEXO F: FORMATO MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
LABORALES**

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	
Denominación del empleo:	
Código:	
Grado:	
No de cargos:	
Dependencia:	
Cargo del jefe Inmediato:	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESCENCIALES	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESCENCIALES	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Equivalencias de estudio	Equivalencia de experiencia
VII. COMPETENCIAS COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y ORGANIZACIONALES.	
VIII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO	

LOS AUTORES AGRADECEN

A la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar por abrirnos las puertas de su institución, apoyando y facilitando el material y la información necesaria para la realización del presente estudio.

A nuestro Director, por su acompañamiento y asesoría permanente.

A nuestros familiares y amigos por su comprensión, colaboración y apoyo para la culminación de este proyecto.

Y a todas aquellas otras personas que de una y otra forma colaboraron y apoyaron para la ejecución del mismo.

Giovanni Spath Portillo

Clarena Ospino Roa

LOS AUTORES LE DEDICAN ESTE PROYECTO

A Dios, por brindarnos su sabiduría y fortaleza para comprender aun más a nuestros semejantes y luchar por la equidad, la justicia y la paz.

A nuestros padres por darnos la vida, brindarnos su amor y apoyarnos siempre en nuestros sueños e ideales

A Doris Portillo por apoyarnos y motivarnos en la ejecución de este proyecto