

**PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR EL
MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA**

**PAOLA ANDREA DUSSÁN VÁSQUEZ
JUAN PABLO LÓPEZ VELÁSQUEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2013**

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 2 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

**PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR EL
MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA**

**PAOLA ANDREA DUSSÁN VÁSQUEZ
JUAN PABLO LÓPEZ VELÁSQUEZ**

**Proyecto de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

**Directora
MARÍA ESPERANZA LÓPEZ DUQUE
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2013**

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 3 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

DEDICATORIA

A Dios, quien con su inmenso amor nos ha dado las fuerzas necesarias para lograr nuestros propósitos.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 4 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

AGRADECIMIENTOS

Los Autores desean agradecer a:

Nuestros padres por su valiosa experiencia.

Nuestros familiares por su ayuda y compañía constante.

Todos nuestros amigos que han creído en nuestro crecimiento personal y que de una u otra manera contribuyeron para la realización de este proyecto.

Nuestros profesores y amigos de la Universidad Tecnológica de Pereira por su aporte y conocimientos en su labor.

María Esperanza López Duque, Ingeniera Industrial y Directora del Trabajo de Grado, por acompañarnos y brindarnos su ayuda.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 5 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	15
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5 HIPÓTESIS	18
1.6 OBJETIVO GENERAL	18
1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
1.8 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	19
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1 MARCO TEÓRICO	20
2.2 MARCO CONCEPTUAL	27
2.3 MARCO NORMATIVO	30
CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	35
3.1 COBERTURA DEL ESTUDIO	35
3.2 DISTRIBUCION DE LA POBLACION	35
CAPITULO IV. LA ORGANIZACIÓN	38
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	38
4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER	40

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 6 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

4.3 PERFIL DE CAPACIDADES	42
4.4 MATRIZ DOFA	46
4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	47
CAPITULO V. PROPUESTA	49
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO	49
5.2 PROCESO Y PROCEDIMIENTOS	54
5.2.1 Identificación de los Proceso Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación	55
5.2.2 Descripción de Indicadores de Gestión	56
5.2.3 Descripción de las Variables de Gestión	57
5.2.4 Manual de Proceso y Procedimientos de la Gestión del Recurso Humano	60
5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°	77
5.3.1 Prueba y Validación de las Competencias	77
5.3.2 Definición de las Competencias con sus respectivos Grados	77
5.4 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	92
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
6.1 CONCLUSIONES	101
6.2 RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFIA	104

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 7 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Distribución de la Población	36
Tabla No. 2 Número de Servidores por Cargo	36
Tabla No. 3 Distribución de los Servidores de acuerdo a su nivel de Escolaridad	37
Tabla No. 4 Diagnóstico Organizacional	38
Tabla No. 5 Análisis Interno Fortalezas	42
Tabla No. 6 Análisis Interno Debilidades	43
Tabla No. 7 Análisis Externo Oportunidades	44
Tabla No. 8 Análisis Externo Amenazas	45
Tabla No. 9 Matriz DOFA	46
Tabla No. 10 Indicadores de Gestión	56

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 8 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No.1 Técnica de Administración de Recursos Humanos	23
Gráfico No.2 Organigrama Propuesto	53
Gráfico No.3 Mapa de Procesos	55

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 9 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

RESUMEN

Este trabajo presenta una propuesta de Desarrollo del Modelo de Gestión del Recurso Humano para la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda con la implementación de un Plan de Acción para su ejecución. Se elaboran los conceptos relacionados con el Direccionamiento Estratégico a partir de la definición del término Estrategia, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la Gestión Organizacional.

El hombre combina la habilidad natural de los seres vivos, que desarrollan estrategias inteligentes e intuitivas de supervivencia frente a las circunstancias y enemigos que dificultan su logro, con la capacidad de percibir la realidad para desarrollar estrategias que permitan el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente conocida como Pensamiento Estratégico.

Es por ello, que mediante el proceso de Planeación Estratégica se define la orientación de los productos y servicios de la Secretaría hacia el mercado a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos; de igual manera se determinan acciones con el objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes. Bajo este marco, se estima una serie de componentes de la Organización como son el Diagnóstico Organizacional, el Perfil de Capacidades, la Matriz DOFA y los Factores Claves de Éxito, que facilitan la comprensión de los diversos elementos de la Formulación Estratégica de la propuesta, que incluye el Direccionamiento Estratégico, la

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 10 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Estructura Organizacional requerida, el Procedimiento de Inducción, el Procedimiento de Bienestar Social, el Procedimiento de Evaluación del Desempeño, el Mapa de Procesos, los Procedimientos y las Funciones del Personal de la Empresa y la Evaluación por competencias.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 11 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

ABSTRACT

This paper presents a proposed model of Human Recurs Management for the Secretaría de Educación Departamental de Risaralda – SED with implementing an action plan for its execution. Related concepts are developed with strategic direction from the definition of strategy, commonly used to refer to a function of Organizational Management.

He combines the natural ability of living beings; they develop intelligent and intuitive strategies of survival against enemies and circumstances that hinder their achievement, with the ability to perceive reality to develop strategies for meeting a specified goal by mentally structured creation known as strategic thinking.

It is thus that through the Strategic Planning process defines the orientation of the products and services of the Secretariat to market in light of the resources, opportunities and threats in the environment and corporate principles, are equally determine actions with the objective of timely and adequately meet the needs of customers. Under this framework, the estimated number of components such as the Organization Assessment Organizational Capabilities Profiler, FADO Matrix and Key Success Factors that facilitate the understanding of the various strategic elements of the proposal, including strategic management, organizational structure required, the Induction Procedure, the Social Welfare Procedure, the Procedure Performance Assessment, the map of processes, procedures and staff functions of the Company and competences evaluation.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 12 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

INTRODUCCIÓN

El Direccionamiento Estratégico es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la entidad, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en los planes. Este direccionamiento es el insumo fundamental para el despliegue de la planeación estratégica y operativa en la organización, pues fija los lineamientos generales que orientarán el quehacer institucional.

El Desarrollo del Modelo de Gestión del Recurso Humano de la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda por parte de sus autores, ha contado con la participación activa de la Dirección General, quien con su orientación y coordinación permitió la elaboración de las propuestas de lineamientos para los procesos, como son el Mapa de Procesos de la Entidad, los Objetivos, las Políticas de Calidad, los Programas, los Procesos, los Procedimientos y las Funciones, entre otros.

Con base en los diagnósticos de la Organización se desarrolló el Modelo de Gestión del Recurso Humano, una vez estructurado el Direccionamiento Estratégico para los años 2012 - 2015, siendo necesario su publicación y divulgación a todos los servidores de la organización.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 13 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Los dos principales elementos en los que se focaliza el Programa son:

- Asegurar el cumplimiento de la Misión Institucional y
- Consolidar el Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro de la misión institucional se establece como prioridad de la entidad prestar servicios de la más alta calidad en la garantía de prestación de los servicios educativos y culturales a la población del Departamento de Risaralda. Resulta de capital importancia ratificar que los servicios de mercadeo y promoción forman parte integral y fundamental de la misión y por tal razón, el Direccionamiento Estratégico incluirá logros específicos en esa materia. El servicio es un elemento central en la misión institucional y a él se debe contribuir desde todas las instancias de la organización¹.

En el segundo elemento se subraya que si bien los procesos de apoyo tienen responsabilidades específicas en materia de Gestión de Calidad, todos los procesos institucionales deben contribuir a la consolidación de este sistema².

La consecución de los Objetivos de Calidad definidos en la institución se debe promover desde todos los procedimientos y procesos de la organización, involucrando la totalidad de los servidores de la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda.

¹ HICKS, Herbet. Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Madrid: Edit. CECSA, 1984.

² MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 14 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

En el presente trabajo, se detallan los indicadores para verificar su cumplimiento, su incidencia sobre el Modelo de Gestión del Recurso Humano y el señalamiento de los procesos que tienen la responsabilidad de alcanzar estos retos.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 15 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

Los trabajadores son las personas que permanecen y participan de manera directa para que se produzcan los resultados en la Secretaría, constituyen el único recurso vivo y dinámico aportando a la organización sus habilidades, conocimientos, aptitudes, conductas y percepciones, en cargos de dirección, administración, técnicos u obreros; y es a éstos a quienes se les debe propiciar propuestas organizacionales que les brinden el apoyo para desarrollarse en su área sintiendo seguridad y bienestar propio y para sus familias.

Es por estas razones, que se propone la implementación de un modelo encargado de la Gestión del Recurso Humano y Organizacional para iniciar un proceso de reorganización de los 60 empleados que actualmente laboran para la Secretaría, con el fin de mejorar los costos, los procesos y avanzar a un nivel nuevo dentro del entorno de su mercado. La SED es una organización que día a día está creciendo, y a pesar de contar con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) no cuenta con una estructura administrativa idónea que le permita ejecutar el desarrollo humano y organizacional. La Entidad se encuentra certificada por la Norma ISO 9001:2008 y por la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004; normas que son necesarias para la Secretaría y que fueron obtenidas gracias a los esfuerzos de todo el personal.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 16 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Los procedimientos de Gestión del Recurso Humano como el de Selección, Inducción y Capacitación, exigidos por la Ley 909 de 2004 del “Empleo Público, Carrera Administrativa y Despacho del Secretario Pública”, no se han actualizado desde el año 2008 siendo obsoletos, por lo que se desconoce el nivel de conocimiento y las habilidades de los nuevos aspirantes; actualmente esta labor es desempeñada por el Secretario, efectuando seguimiento y control de resultados de manera parcial al desempeño de las personas.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA

La Secretaría de Educación Departamental de Risaralda – SED es una organización que día a día está creciendo, sin contar con una estructura administrativa idónea que le permita ejecutar la gestión humana.

La Secretaría hasta la fecha se ha encargado de vincular de manera directa por el Secretario al personal contratista que labora; es muy débil la implementación de procesos y procedimientos provocando un deficiente seguimiento del desempeño del personal. La Secretaría no cuenta con un proceso de selección del personal, ya que estas personas son contratadas por referencias personales o políticas de acuerdo a trabajos o cargos desempeñados en otros lugares, además de ellos, son capacitadas directamente en el puesto de trabajo.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 17 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo está orientado a resolver la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las ventajas de implementar el Modelo de Gestión del Recurso Humano en la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda – SED, que le permita gestionar el desarrollo humano y organizacional?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo debe ser la Estructura Organizacional en la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda para que pueda adaptarse a los cambios que le exige el entorno?
- ¿Cuáles procesos y procedimientos le permiten realizar una adecuada Gestión del Recurso Humano?
- ¿Cuáles son las competencias organizacionales y personales para el cumplimiento de la misión y visión en la Secretaría?
- ¿Qué procedimiento de evaluación de desempeño se debe implementar para evaluar las competencias?
- ¿Cuáles son todas aquellas acciones o programas que hacen posible el desarrollo y crecimiento de los servidores de la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda?

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 18 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

1.5 HIPÓTESIS

Con el desarrollo del Modelo de Gestión del Recurso Humano en la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda – SED se logrará mayor eficacia, eficiencia, efectividad, productividad y economía en la administración de todo el personal de la Entidad.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el Modelo de Gestión del Recurso Humano dentro de un esquema organizacional para la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda.

1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reevaluar el Direccionamiento Estratégico de la Secretaría.
- Elaborar el Procedimiento de Selección y Contratación de Personal.
- Elaborar el Procedimiento de Inducción y Reinducción del Personal.
- Elaborar el Procedimiento de Capacitación al Personal.
- Elaborar el Procedimiento de Bienestar Social.
- Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos.
- Diseñar la Estructura Organizacional.
- Elaborar un Manual de Funciones por Competencias.
- Efectuar un Programa de Evaluación del Desempeño por Competencias 360°.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 19 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

1.8 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Hoy día las organizaciones están comprometidas en los procesos de calidad, por lo tanto se debe generar en la organización una cultura que logre la eficacia y la eficiencia de la empresa, se debe desarrollar una estructura administrativa que involucre a todos sus integrantes, preservando los nuevos sistemas administrativos que requieren las entidades según los avances dados en los últimos tiempos. Cuando una organización no es consciente del riesgo que toma al no contar o tener desactualizada el área de Gestión de Recurso Humano, puede llevarla a tener personal no capacitado, con habilidades y perfiles que no cumplen con los requeridos por la empresa, llevándola a efectuar gastos innecesarios por contratación de personal no idóneo para la entidad y que se ve reflejado en poca productividad, ineficiencia e ineficacia en la propuesta de actualización de las funciones³.

Entre los principales beneficios que conlleva, se encuentran:

- Ejercer un mejor control sobre la empresa guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de los colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos trazados para el logro de la misión institucional, dentro de un periodo dado.
- Poseer personal capacitado que conozca y realice en forma eficiente los procedimientos y estándares de calidad reglamentados en los diferentes procesos con el fin de crear una profesionalización de sus actuales empleados mediante actualización de sus conocimientos.

³ JERICO, Pilar. Talento Humano en un mundo globalizado. España: Prentice Hall, 2008.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 20 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

- **Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico, refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: Estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, que llevan a principios, razones y orígenes para la construcción teórica del campo de reflexión, con una actitud mental que permite incrementar la competitividad y la productividad en la organización, iluminando las acciones presente en las organizaciones, y posibilitando las decisiones del dirigente con su capacidad de integran la red conceptual de patrón para el futuro, que no es incierto, lo determina el hombre con su pensamiento y direccionamiento estratégico⁴.

- **Despacho del Secretario del Proceso**

La Despacho del Secretario de procesos en las organizaciones de principios de siglo XXI es uno de los factores claves de éxito, se necesita comprender tres conceptos claves los cuales son: el rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de

⁴ JEAN, Jacques. Marketing Estratégico. España: Mac Graw Hill, 3ra Edición, 2008.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 21 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización.

La misión es la “declaración formal de la alta Despacho del Secretario de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quienes son sus clientes, productos ofrecidos mercados, filosofía administrativa que promueve, tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma”.

La visión “es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo. Define claramente adonde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.”

Los principios y valores “son los que la alta Despacho del Secretario considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Según la definición aportada por Navarrete, los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende introyectar prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente.”

Las áreas estratégicas “son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Estas áreas establecen los campos de acción sobre los que debe enfocar

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 22 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos, las áreas estratégicas pueden ser factores claves de éxito, competencias crítica por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

La política estratégica comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina “Plan Estratégico de Mejoramiento”⁵.

- **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

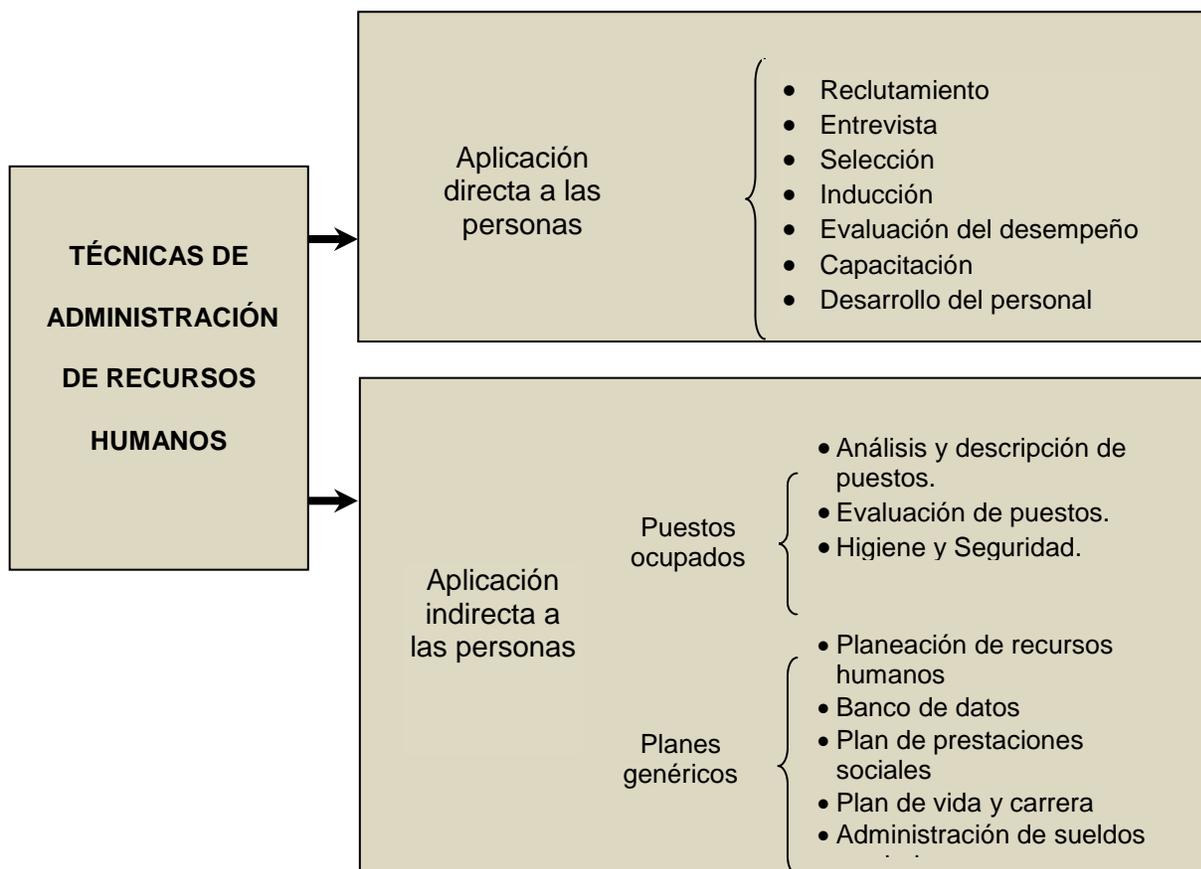
La Gestión del Recurso Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos⁵ y otra infinidad de variables importantes. La Administración del Recurso Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos Despacho del Secretario les relacionados con las personas o recursos humanos incluidos

⁵ HARPER y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 23 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los servidores y organizaciones. La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Gráfico No. 1. Técnica de Administración de Recursos Humanos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. McGraw-Hill, 1992

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 24 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Spencer y Spencer consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Ansorena Cao plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable".

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo". Woodruffe las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente". Finalmente, Boyatzis Woodruffe señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones". Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

Son características permanentes de la persona - Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo - Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole - Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito,

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 25 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

sino que se asume que realmente lo causan - Pueden ser generalizables a más de una actividad.

- **Evaluaciones de Desempeño con base a Competencias**

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar efectos negativos. Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según como se vaya fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

La evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados.

Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal. La evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral. Evaluar el desempeño no debe

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 26 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

verse desde la perspectiva del empleado como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que logran mejorar en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales⁶.

Son muchos y variados los estudios similares realizados en empresas de la región, desarrollados por estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira como requisito de grado para la obtención del título profesional, y que sirvieron como fuente teórica para el presente estudio. Entre ellas se encuentran⁷:

- Análisis de cargos y manual de funciones en la Empresa Papeles Nacionales S.A. (Empresa Manufacturera)
- Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la Empresa & L Ingeniería y Servicios LTDA.
- Diseño de la estructura administrativa para la Empresa & C Distribuciones Ltda.
- Documentación de procesos, procedimientos y funciones por proceso área comercial Yanaconas Motor S.A.
- Documentación de los procesos y procedimientos, según la Norma ISO 9001:2000 en la Secretaría Oscar Fernando Escobar Sanz y/o ESTROCOL
- Elaboración del manual de funciones y procedimientos bajo el enfoque de la Norma ISO 9001:2000 para Jugoza S.A.

⁶ MERTENS, L. Competencias Laborales: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1997.

⁷ Tesis Digitales. Biblioteca Jorge Roa Martínez. UTP.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 27 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- Elaboración del plan estratégico para la Secretaría de Deporte y Recreación INDEPORTES Risaralda
- Elaboración de los manuales de funciones de los cargos existentes en la industria colombiana de confecciones Incoco s.a. y de los procedimientos e instructivos que sean necesarios en los procesos de confección (camisa) y recursos humanos.
- Estudio de cargos tendiente a potencializar el Recurso humano de la dirección, campo y departamento de cosecha del Ingenio Risaralda S.A.
- Manual de funciones, procesos y procedimientos para la Empresa Hierros HB S.A.
- Manual de procesos, procedimientos y funciones por procesos de la Empresa Condivalle.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Para contar con las personas correctas desempeñando el trabajo adecuado hay que identificar el verdadero potencial, habilidades y competencias de cada persona y compararlo contra el perfil organizacional

La administración por competencias es una forma de administrar o de dirigir esfuerzos que permiten alinear constantemente al personal con la visión y estrategias de la organización, asegurar que sus colaboradores tengan los conocimientos y motivaciones requeridas para desempeñar su puesto, responsabilizar al personal de su propio desempeño progreso y desarrollo, adaptarse en forma ágil y oportuna a todos los cambios que El y la organización

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 28 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

enfrenten. No basta con tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. La posibilidad de crear y desarrollar un modelo de competencias organizacionales e individuales en menor tiempo posible, por medio de un sistema participativo siguiendo el principio de que la gente apoya lo que ayuda a crear.

- **Qué conlleva a la competitividad, innovación y productividad?**

“La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. Muy simple, pero difícil de lograr.” Alcanzar posicionamiento competitivo se ha convertido en la prioridad dentro de la gran mayoría de las organizaciones y solamente desde esta posición tendrían la suficiente tranquilidad para desplegar sus planes estratégicos⁸.

La búsqueda de la ventaja competitiva y las Tecnologías de la Información se encuentran, hoy día más que nunca, estrechamente ligadas. La evolución de la tecnología es constante, así como también lo es la evolución de las posibilidades de negocio que residen en ella.

Para obtener una ventaja competitiva, es necesario cubrir una serie de etapas antes de lograr obtener esa ventaja:

- **Estímulo para la acción:** puede nacer del interior de la empresa o de forma externa. Ejemplos: motivación interna, tendencias de la industria o factores tecnológicos.

⁸ ALHAMA, Belamaric, R. Nuevas Formas Organizativas. 2004

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 29 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **Primer desplazamiento importante:** cuando la empresa decide emprender asumir el riesgo de emprender una iniciativa sostenida.
- **Aceptación del cliente:** ocurre cuando la iniciativa goza del respaldo de los consumidores y estos depositan su confianza en la empresa.
- **Desplazamiento de los seguidores:** ante la aceptación, aparecen los competidores y deciden actuar.
- **Movimientos de expansión del primero:** la empresa iniciadora refuerza su liderazgo mediante acciones dirigidas a sus clientes.
- **Acomodación:** la empresa iniciadora hace balance de la repercusión que ha tenido la iniciativa. La brecha entre el líder y los competidores se reduce hasta desaparecer.

La ventaja competitiva que adquiera una organización depende del tiempo que ocurre entre que se de el primer paso hasta que llegue la etapa de la acomodación.

- 1) Rapidez y facilidad con que la iniciativa pueda ser copiada o contrarrestada por los seguidores.
- 2) Rapidez y facilidad con que pueda ser imitada o adquirida la base tecnológica.
- 3) Probabilidad de que las compañías se vean obligadas a cooperar y compartir la tecnología.

Es fundamental contar con ventajas sostenibles dentro de la empresa, pero no olvidar que esas ventajas pueden ser igualables, porque en general son controlables. La ventaja competitiva es una consecuencia de haber identificado y explotado lo que otro no pudo, pero sobre todo, saber en qué momento se requiere comenzar nuevamente y mantenernos innovando constantemente. La innovación es el proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso. Y en donde el objetivo es lograr la efectividad

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 30 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad. La innovación no depende necesariamente de la tecnología, se pueden concebir innovaciones económicas, sociales, tecnológicas, organizativas, estratégicas, etc., que se originan y desarrollan en muy distintos departamentos de una empresa. La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de las áreas, las máquinas los equipos de trabajo y los empleados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos⁹.

2.3 MARCO NORMATIVO

Actividad Económica: **SERVICIO**

El sistema de servicio en Colombia, se encuentra sustentando en un marco normativo, dentro de las normas más importantes que reglamentan el tema de calidad, se citan las siguientes:

⁹ LAMB HAIR, Mac Daniel. Marketing 4ta edición. México D. F.: Thomson Editores, 2002.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 31 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- CONSTITUCION POLITICA COLOMBIANA:
 - Art 2: “Las autoridades públicas están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra y bienes (...)”
 - Art 78: “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, (..) quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.
- Ley 155 de 1959. Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas en relación la Calidad de Productos y Servicios.
- Ley 174 de 1994. Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas, relacionadas con acuerdos o convenios (sic) que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos o servicios.
- Ley 142 de 1994. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones, para garantizar la

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 32 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

- Ley 170 de 1994. Por medio de la cual se aprueba el Acuerdo por el que se establece la "Organización Mundial de Comercio (OMC), en relación a los obstáculos técnicos al comercio.
- DECISIONES:
 - Decisión 376 de 1995. Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología de la Comunidad Andina de Naciones. Capítulo VII RT. Cap. 25- 28.
 - Decisión 419 de 1997. Por medio de la cual se modifica la anterior Decisión.
 - Decisión 506 de 2000. Reconocimiento y aceptación de certificados de productos que se comercialicen en la Comunidad Andina
- Circular única de la SIC Ley 155 de 1959. Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 33 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- Decreto 2153 de 1992. Por el cual se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio y se dictan otras disposiciones, en relación al establecimiento, coordinación, dirección y vigilancia de los programas nacionales de control industrial de calidad.
- Decreto 2269 de 1993. Mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Normalización Certificación y Metrología SNNCM en Colombia.
- Decreto 300 de 1995. Referente al cumplimiento de NTCOO (Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública) y Reglamentos Técnicos para productos y servicios.
- Decretos 2522 del 2000 y 2360 de 2001. Mediante los cuales se dan modificaciones al Decreto anterior.
- Decreto 3742 de 2000. Por la cual se señalan criterios y condiciones que deben cumplirse para la expedición de Reglamentos Técnicos
- **Reseña Histórica**

Risaralda desde 1905 formó parte del Departamento de Caldas, hasta el año 1.967 cuando surgió como entidad independiente mediante la ley 70 del 1º de diciembre de 1966, la cual crea y organiza el Departamento de Risaralda y empieza a regir a partir del 1º de febrero de 1967; dos años después, en 1969 empezaron a regir las Oficinas Públicas del Departamento incluyendo lo relacionado con educación inicialmente en 13 municipios del Departamento y luego incluyendo a Dosquebradas como municipio 14; adicionalmente y a partir del

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 34 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

año 1995, el Departamento logró la certificación en educación.

En el gobierno de Gonzalo Vallejo se creó la Secretaría de Educación, dándole la característica de Secretaría de Despacho con funciones de más autonomía administrativa, independizándola de la Secretaría de Fomento y Desarrollo. En el año 1978 se hizo una reforma de la Secretaría de Educación, en la cual se incorporó el programa del mapa educativo. Con este programa se crearon dos Distritos de Desarrollo Educativo: Distrito 1: Pereira, La Celia, La Virginia, Santa Rosa de Cabal y Dosquebradas; Distrito Dos: Belén de Umbría, Mistrató, Pueblo Rico, Santuario, Apia, Guática, Quinchía, Balboa y 48 núcleos de Desarrollo Educativo. Estos Distritos desaparecieron y los Directores de Núcleo pasaron a depender de la Dirección de Modernización y Calidad de la Secretaría de Educación y Cultura del Departamento.

La primera Secretaría de Educación, fue la Doctora Consuelo de La Cuesta, seguida de la Doctora María Teresa de La Cuesta.

Actualmente la Secretaría de Educación del Departamento depende Administrativamente del Despacho del Señor Gobernador del Departamento y desarrolla acciones a partir de lineamientos y políticas del Ministerio de Educación Nacional.

A la Secretaría de Educación del Departamento le corresponde garantizar el servicio Educativo en los 12 municipios no certificados del Departamento de Risaralda; los municipios: Pereira y Dosquebradas, se certificaron, a partir del año 2002

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 35 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 COBERTURA DEL ESTUDIO

La Secretaría de Educación Departamental de Risaralda, es una institución dedicada a garantizar la prestación del servicio educativo y cultural a la sociedad risaraldense, predomina la planeación operativa, pues la mayoría de sus objetivos y planes de trabajo están establecidos para ser llevados a cabo en un periodo menor a un año, lo anterior se da debido a que las propuestas de trabajo son presentadas en reuniones directivas mensuales y en éstas se evalúan los resultados de las propuestas establecidas en la reunión anterior, por lo tanto se puede decir que los objetivos que se establecen son tan específicos que sus resultados se evalúan cada mes. Los objetivos organizacionales que posee la Secretaría están dados por el crecimiento y el posicionamiento.

Por lo anteriormente descrito, se ve la importancia de que la SED cuente con un modelo de Gestión de Recurso Humano Organizacional propio y tendiente a potencializar su personal.

3.2 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La siguiente es la distribución del personal tanto del área administrativa como de atención al cliente.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 36 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Tabla No. 1 Distribución de la Población

SEXO	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	TOTAL
HOMBRES	12	18	30
MUJERES	21	9	30
TOTAL	33	27	60

Fuente: Propia

- **Número de Servidores por Cargo:**

Tabla No. 2 Número de Servidores por Cargo

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
SECRETARIO	1
DIRECTOR ADM.Y FINCIERO	1
DIRECTOR SERVICIO EDUCATIVO	1
SUBDIRECTOR CALIDAD	1
SUBDIRECTOR COBERTURA	1
SECRETARIA	5
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	29
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	21

Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 37 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **Distribución de los Servidores de acuerdo a su nivel de Escolaridad:**

Tabla No. 3 Distribución de los Servidores de acuerdo a su nivel de Escolaridad

ÁREA	ESCOLARIDAD				
	PRIMARIA	BACHILLER	TÉCNICO	TECNOLÓGICO	UNIVERSITARIO
ADMINISTRATIVA	0	0	12	6	15
Participación	0%	0%	20%	10%	25%
OPERATIVA	0	0	14	10	3
Participación (%)	0%	0%	23%	17%	5%

Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 38 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

CAPÍTULO IV. LA ORGANIZACIÓN

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tabla No. 4 Diagnóstico Organizacional

VARIABLES A ANALIZAR	SITUACIÓN ACTUAL	MEJORA PROPUESTA
Direccionamiento Estratégico de la Secretaría	Existe Planeación Estratégica, pero se encuentra desactualizada y no se ha conceptualizado a los empleados, debido a la falta de personal capacitado para su actualización	Se formula la nueva Planeación Estratégica de la Secretaría
Estructura Organizacional	Estructura Organizacional desactualizada, debido a la falta de personal capacitado para su actualización	Se debe formular de acuerdo a su distribución
Manual de Procesos y Procedimientos	No existe manual de procesos, ni de procedimientos del Recurso Humano	Se realiza la caracterización de los Procesos y el Manual para los Procedimientos del Recurso Humano
Evaluación de Desempeño por Competencias	Se realiza una Evaluación anual de funciones y responsabilidades con cada uno de los empleados según lo estipula la Ley 909 de 2004	Se diseña la Evaluación de Desempeño por Competencias para cada uno de los cargos
Manual de Funciones por Competencias	No existe un Manual de Funciones por Competencias	Se formula el Manual de Funciones por Competencias, para cada uno de los cargos de la compañía

Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 39 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

La Cultura Organizacional de la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda enmarca su personal como la principal ventaja comparativa, y es por ello que se busca que los servidores se sientan cada día más comprometidos con la institución, más satisfechos y motivados a realizar cada día mejor su trabajo, contribuyendo a que el servicio sea exitoso y con grandes ventajas educativas.

El Clima Laboral de la Organización propicia condiciones sanas y seguras, desarrollando destrezas, habilidades y aptitudes para incrementar la competitividad de los empleados, ofreciéndoles estabilidad y oportunidad de crecimiento con igualdad, trabajando con ética ante el compromiso con la sociedad, la comunidad y la protección del medio ambiente. En la Secretaría cada empleado sabe que es parte importante, ya que el personal administrativo se ha encargado de demostrar a cada uno de sus servidores que todo se logra con una buena comunicación y respeto mutuo, llevando esto a un desempeño efectivo para el alcance de los objetivos.

Los directivos saben que el liderazgo no se logra ni con intimidación ni amenazas, ya que el trabajador sabe y elige que tipo de líder a seguir. El líder dentro de la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda sabe muy bien que el Recurso Humano es lo más importante, ya que es la fuerza que mueve la Secretaría y determina el desarrollo de la misma. La labor del líder es servir como orientador y guía, tratando de compenetrarse con el personal para que éstos realicen su labor eficientemente sin la necesidad de llegar a contrariedad alguna.

En la organización se sabe que para poder entrar a un mundo competitivo debe contar con un liderazgo eficaz, allí se le enseña a los empleados que el beneficio de la Secretaría es también el beneficio de ellos. Es decir, mientras más trabaje un

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 40 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

empleado y mientras más competitivo sea, más ganancias obtendrá. A través de esta filosofía se logra, mediante técnicas desarrolladas, alcanzar un mejor desempeño de los servidores y a la vez que éste se sienta satisfecho.

4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER¹⁰

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Con la nueva normatividad dada por el gobierno, las Secretarías de Educación municipales de Risaralda tendrán que manejar sus servicios en iguales condiciones a las de la Secretaría Departamental.
- Grandes proyectos en el proceso de la prestación del servicio educativo y cultural a la sociedad risaraldense.
- Competidores privados del servicio educativo y cultural con mejor tecnología.
- Personal competente en la prestación del servicio educativo y cultural a la sociedad risaraldense.

2. Rivalidad entre competidores

- Formulación de estrategias educativas y culturales que no permiten la innovación en la Secretaría.
-

¹⁰ PORTER, Michael E. Estrategia y Venta Competitiva. Colombia: Ed. Deusto, 2006.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 41 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- Amenaza de servicios sustitutos por el poco poder adquisitivo que tiene el comprador.

3. Poder de negociación de los proveedores

- Selección de proveedores realizada en la calidad del servicio que se ofrece.
- Costo del servicio.
- Cumplimiento en las entregas de servicios y la forma de pago por parte de la Secretaría.
- Diversidad de proveedores de bienes y servicios de la Secretaría.

4. Poder de negociación de los compradores

- Posicionamiento de la marca como Secretaría de Educación en el mercado.
- Asesoría de personal idóneo que garantiza el servicio educativo y cultural a la sociedad risaraldense.
- La propuesta del servicio ha ido evolucionando generando variedad en la forma de llegar al cliente final según sus necesidades.
- Presentación de los servicios y productos.

5. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

- Disminución de los recursos provenientes de los ingresos de la nación.
- Con la entrada de nuevos sistemas educativos extranjeros, es más difícil obtener una diferencia marcada con ellos.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 42 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

4.3 PERFIL DE CAPACIDADES

- **ANÁLISIS INTERNO - FORTALEZAS**

Tabla No. 5 Análisis Interno Fortalezas

CAPACIDAD	FORTALEZA		
	Alto	Medio	Bajo
1. Participación de todos los servidores públicos	X		
2. Buena atención al cliente	X		
3. Autonomía administrativa y financiera			X
4. Empoderamiento organizacional	X		
5. Compromiso y responsabilidad de todos los servidores públicos	X		
6. Credibilidad institucional en los clientes y en el mercado	X		
7. Posicionamiento de la imagen corporativa	X		
8. Adecuadas áreas locativas		X	
9. Excelente ubicación geográfica		X	
10. Contar con un portafolio de servicios		X	
11. Fortalecimiento del equipo directivo	X		
12. Good – Will	X		
13. Conocimiento de las funciones propias por parte de cada servidor público		X	
14. Mejoramiento del clima organizacional		X	
15. Oportuna entrega de información al cliente		X	
16. Recurso humano calificado	X		

Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 43 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **ANÁLISIS INTERNO – DEBILIDADES**

Tabla No. 6 Análisis Interno Debilidades

CAPACIDAD	DEBILIDAD		
	Alto	Medio	Bajo
1. Poco capital fiscal	X		
2. Salarios poco competitivos en el mercado		X	
3. Poca área de acción social	X		
4. Bajos ingresos	X		
5. Falta de equipos tecnológicos		X	
6. Falta de medios de transporte para el desplazamiento a los municipios		X	
7. Inadecuada estructura organizacional (Inexistencia del área de recursos humanos, de sistemas, de una oficina de planeación y de un auxiliar jurídico)	X		
8. Inexistencia de beneficios de bienestar social	X		
9. Carencia de capacitación en el manejo de los sistemas	X		
10. Desactualización de la página web institucional		X	
11. Carencia de mantenimiento preventivo a los programas de seguimiento y control	X		
12. Deficientes sistemas de promoción y publicidad		X	
13. Falta de capacitación a todo el personal en el conocimiento de los servicios que presta la Secretaría		X	
14. Inexistente sistema de organización y manejo del archivo general (Inadecuada infraestructura del archivo general)		X	
15. No se ha realizado un adecuado análisis de cargas de trabajo (Falta de aplicación de las funciones establecidas oficialmente)		X	
16. Desactualización de las normas	X		

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 44 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

CAPACIDAD	DEBILIDAD		
	Alto	Medio	Bajo
17.No se encuentran actualizados ni completos los manuales de funciones, procesos y procedimientos	X		
18.Falta cultura de autocontrol (Ausencia del autocontrol en la generación de la información enviada al Despacho)	X		
19.Falta cultura de planeación	X		
20.Dependencia económica	X		
21.Ineficiente sistema de información y comunicación		X	

Fuente: Propia

• ANÁLISIS EXTERNO - OPORTUNIDADES

Tabla No. 7 Análisis Externo Oportunidades

CAPACIDAD	OPORTUNIDADES		
	Alto	Medio	Bajo
1. Garantía del Servicio educativo y cultural	X		
2. Disminución de la tasa nacional de analfabetismo	X		
3. Atención de jóvenes y adultos en condiciones de vulnerabilidad y con la más mínima oportunidad de educarse y alfabetizarse.	X		
4. Fomento de programas de alfabetismo y educación cuerdo con los estándares de competencias básicas promulgadas por el MEN, formando los conocimientos y destrezas necesarias para mejores desempeños laborales, sociales y ciudadanos	X		
5. Promoción de la implementación de modelos pertinentes que conducen y permiten la escolarización de jóvenes y adultos y además de brindar soporte técnico en los procesos de continuidad de la educación básica y media	X		
6. Superación de las problemáticas que afecta a la población	X		

Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 45 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **ANÁLISIS EXTERNO - AMENAZAS**

Tabla No. 8 Análisis Externo Amenazas

CAPACIDAD	AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo
1. La deserción escolar de los menores en edad escolar y su asistencia irregular a la escuela	X		
2. La pérdida de valores, producto de la marginación, la falta de educación y la exclusión	X		
3. La violencia intrafamiliar, de género, sexual y juvenil, donde las víctimas, tanto adultas como menores, son mayoritariamente femeninas	X		
4. La incidencia de enfermedades e infecciones infantiles provocadas por la desnutrición, la falta de higiene, la mala calidad del agua consumida y la insalubridad de sus casas y del entorno	X		
5. El insuficiente interés de los padres porque sus hijos se eduquen	X		
6. La falta de recursos económicos en familias extremadamente pobres	X		

Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 46 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

4.4 MATRIZ DOFA

Tabla No. 9 Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Mayor promoción y mercadeo de sus servicios (F11 – O1 - O2-O4)	<p>Certificación de la Secretaría en Sistemas de Higiene y Seguridad Industrial, el Sistema de identificación de riesgos locativos y en la implementación de medidas de control para prevenir, eliminar o reducir los riesgos a un nivel aceptable. (F3 – F8 – F9 – F13 – A1 – A2)</p> <p>Aumento de la cobertura, creciendo en un mayor porcentaje la prestación de los servicios educativos y culturales. (F2 – F4 – F7 – F10 - F11 – F12 – A3)</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Certificar a los servidores en las competencias relacionadas con su oficio específico (D2 – D4 – D6 – O3-	Implementación de modelos de escolarización de niños, jóvenes y adultos. (D1 – A2)

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 47 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013
O2) Actualización permanente de tecnología. (D3 – O1 – O5)		Ampliación del mercado para aumentar la oferta del servicio educativo y cultural. (D5 – A1) Desarrollo de programas de empoderamiento al personal de la Secretaría. (D2 – D6 –A2)

Fuente: Propia

4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Desarrollo tecnológico en nuevos equipos de sistemas especializados.
- Variedad en la oferta del servicio educativo y cultural en la población risaraldense.
- Servicios adicionales con valor agregado ofrecido a los niños, jóvenes y adultos.
- Implementación de programas de capacitación, bienestar social y salud ocupacional.
- Realizar actividades de saneamiento básico en la Secretaría, dirigidas a proteger el ecosistema y la salud de los trabajadores.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 48 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- Definir programas de gestión humana que mejoren las condiciones laborales de los servidores públicos.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 49 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

CAPITULO V. PROPUESTA

El diseño del trabajo propuesto guió a los estudiantes - investigadores a encontrar las respuestas al problema planteado, donde se observaron fenómenos tal y como se dan en la SED, como contexto natural; para después analizarlos mediante la implementación del Sistema Administrativo, el cual permitió una estructura operacional acorde al Recurso Humano, legal, económica, física, técnica con que cuenta.

Con la reformulación del Direccionamiento Estratégico, la elaboración de los Procedimientos, los Manuales, la Estructura Organizacional y el Programa de Evaluación del Desempeño para la administración de personal, se proporcionó a la Secretaría de herramientas adecuadas para el mejoramiento institucional.

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

- **MISIÓN**

Garantizar la prestación del servicio educativo y cultural a la sociedad risaraldense, bajo los principios de cobertura, calidad y eficiencia a través de la asistencia técnica, control y vigilancia, con talento humano calificado y comprometido, que conlleve a la transformación del individuo, la familia y la comunidad.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 50 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **VISIÓN**

En el 2017 Risaralda contará con organizaciones educativas eficientes, con un equipo humano fortalecido administrativa, científica y tecnológicamente, con capacidad de formar ciudadanos integrales que respondan a las competencias, acordes a las necesidades del entorno y protagonistas del desarrollo local, departamental, nacional e internacional.

- **POLÍTICA DE CALIDAD**

Nuestro compromiso es garantizar la prestación del servicio educativo con calidad, eficiencia y cobertura con un equipo humano calificado y comprometido, a través del proceso de mejoramiento continuo.

- **OBJETIVOS DE CALIDAD**

1. Fortalecer el patrimonio de la SED.
2. Alcanzar y mantener las calificaciones de bajo riesgo operacional en el corto plazo.
3. Gestionar y obtener diferentes fuentes de recursos para el funcionamiento y la operatividad de la Secretaría.
4. Incrementar el nivel de escolares en todo el Departamento.
5. Aplicar nuevos modelos administrativos, para optimizar la gestión institucional.
6. Prestar asesoría y apoyo técnico a la gestión de las Secretarías de Educación Municipales de Risaralda.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 51 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

7. Optimizar los procesos misionales.
8. Mantener actualizada la plataforma tecnológica de la Entidad.
9. Optimizar el desarrollo del talento humano, conscientes de que es el principal factor de la competitividad y la excelencia.
10. Desarrollar una cultura de servicio al cliente.

- **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores que se trabajarán en la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda según las diferentes conversaciones que se realizaron con servidores de la institución, y que se deben tratar de implementar son:

SERVICIO

- Es respetuoso, cálido y amable en su interacción con los clientes.
- Ofrece información confiable, veraz y oportuna.
- Da respuestas inmediatas y efectivas a los requerimientos de los clientes.

PARTICIPACION

- Respetar las opiniones y contribuciones de los compañeros, reconociendo la validez de sus puntos de vista.
- Contribuye con sus ideas al desarrollo y mejoramiento de las actividades.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 52 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- Fomenta en su equipo la colaboración y cooperación mutua para alcanzar objetivos comunes.
- Comparte con los demás su conocimiento, experiencia e información para el logro de los objetivos.

CUMPLIMIENTO

- Programa anticipadamente las actividades a desarrollar.
- Monitorea permanentemente el alcance de logros totales y parciales.
- Cumple con los objetivos propuestos.
- Utiliza efectivamente información disponible para generar soluciones acordes a los procesos y procedimientos de la Secretaría.

FLEXIBILIDAD

- Reconoce sus errores y los asimila para convertirlos en oportunidades de mejoramiento.
- Acata y afronta los cambios que se dan para el mejoramiento de la entidad.
- Adopta una posición positiva y no únicamente crítica ante los aspectos débiles de la organización y su funcionamiento.
- Es receptivo para aplicar su disposición de mejoramiento.

INTEGRIDAD

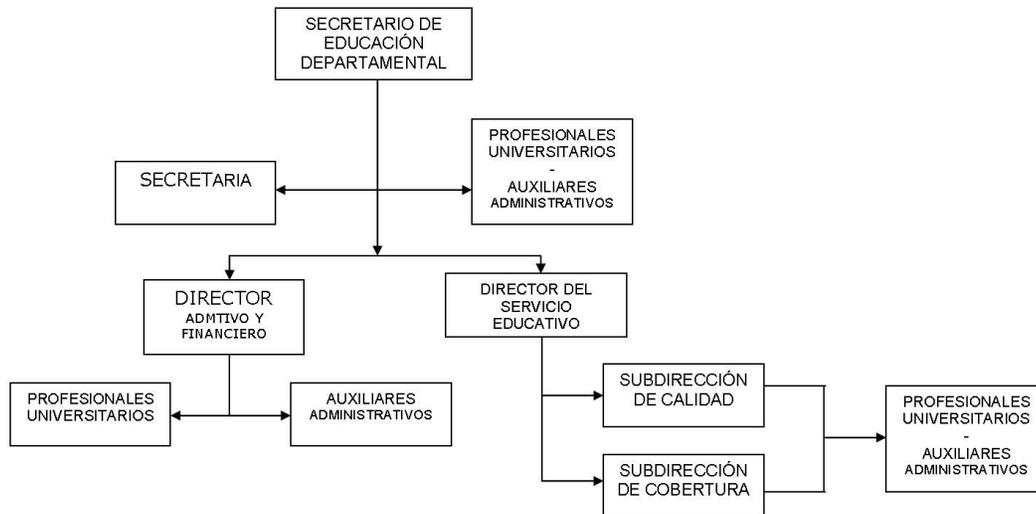
- Asume la responsabilidad en el conocimiento de las normas antes de tomar decisiones.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 53 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- Optimiza los recursos disponibles para el desarrollo de sus actividades.
- Lo que dice y lo que expresa de forma no verbal está de acuerdo con lo que hace.
- Cumple con las normas, políticas y reglamentos de la Secretaría.
- Aplica los procesos, procedimientos y políticas establecidos por la organización.

• ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico No. 2 Organigrama Propuesto



Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 54 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Con la nueva estructura organizacional se pretende visualizar de una forma más integral cada una de las áreas que componen la Secretaría.

El Departamento de Recursos Humanos tendrá a su cargo la coordinación logística sobre permisos, llamados de atención y la evaluación de desempeño, tiene bajo su responsabilidad verificar que la persona a quien se le elabora un contrato de trabajo cumpla con el perfil diseñado para el cargo y a quien se le efectúe una cancelación de contrato se haga según las disposiciones de ley para no tener demandas futuras, lidera los programas y reuniones de todas las áreas a su cargo, genera la información necesaria para el pago de compensaciones a los empleados. Además tiene autoridad para supervisar y velar que se cumplan las normas en todos los procesos y colabora en la coordinación de capacitaciones que tengan relación con su área.

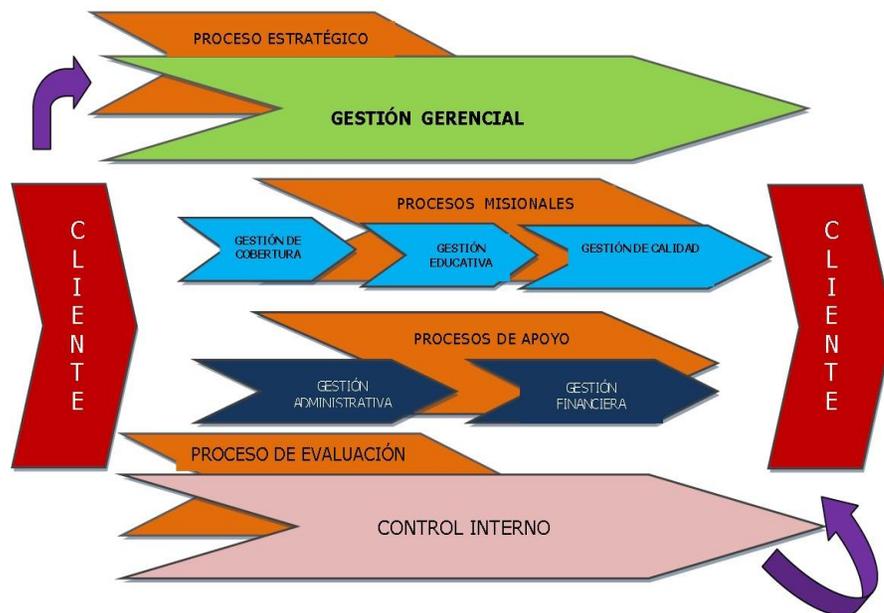
5.2 PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

Se pretende con el presente estudio diseñar los procesos y procedimientos en el área de Personal (Departamento de Recursos Humanos).

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 55 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

5.2.1 Identificación de los Procesos Estratégico, Misionales, de Apoyo y de Evaluación de la Organización

Gráfico No. 3 Mapa de Procesos



Fuente: Propia

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 56 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

5.2.2 Descripción de Indicadores de Gestión

Los siguientes indicadores permiten medir y evaluar en forma permanente los resultados obtenidos de la Gestión de los procesos.

Tabla No. 10 Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADORES PROPUESTOS	FÓRMULA	META Y FRECUENCIA	ÚLTIMA MEDICIÓN
Quejas y Reclamos	No. de quejas y reclamos periodo actual/No. de quejas y reclamos periodo anterior	< 30% Mensual	0/6 = 0%
Capacitación	(No. horas dedicadas a capacitación / Total de trabajadores) * 100	>80% Semestral	54 /60 = 90%
Ausentismo	(Número días perdidos/Total de Personal * Número de días trabajados) *100	<10% Mensual	0/14.400 = 0%
Productividad	No. Clientes atendidos / Número de trabajadores	>80%/ Mensual	221/60 = 368%
Rotación	((Ingresos + salidas)/2/ Total de Trabajadores del periodo) * 100	<20% Semestral	(12+6)/60= 15%
Devoluciones	Cantidad de servicios devueltos/ Cantidad de servicios ofrecidos	<30% Mensual	3/19 = 16%

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 57 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADORES PROPUESTOS	FÓRMULA	META Y FRECUENCIA	ÚLTIMA MEDICIÓN
Accidentalidad	(No. Accidentes de trabajo en el periodo/ No. Trabajadores en el mismo periodo) * 100	<10% Mensual	0/60 = 0%
Clima Laboral	No. de quejas o reclamos laborales recibidos / Número total trabajadores	<10% Trimestral	5/60 = 8%
Satisfacción	No. Trabajadores satisfechos laboralmente /Número total trabajadores	>85% Trimestral	54/60 = 90%
Solución de Conflictos	No. de Conflictos laborales solucionados / No. Conflictos laborales presentados	>85% Trimestral	0/0 = 100%

Fuente: Propia

5.2.3 Descripción de las Variables de Gestión

Quejas y Reclamos: Evalúa el número de quejas y reclamos recibidos por la Secretaría en el mes y los compra con los del mes anterior con el fin de proceder a efectuar estrategias de mejoramiento con el fin de disminuir las quejas y reclamos de sus clientes.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 58 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Capacitación: Con esta variable se observa como ha sido el cumplimiento de la programación realizada por la Secretaría contra la ejecutada en igual periodo y el personal abarcado en estas capacitaciones.

Ausentismo: Calcula las horas hombre trabajadas contra las horas no laboradas durante un periodo de tiempo, el ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo los problemas a nivel del empleado sino también las dificultades que presenta la institución. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

Productividad: Indica a la Secretaría como ha sido la producción mensual de cada uno de sus trabajadores con respecto al total de estos durante el mes y permitir estudiar estrategias de mejoramiento con aquellos que no cumplen con el mínimo de producción establecido por la organización.

Rotación: Mide el porcentaje real del tiempo de permanencia de los servidores en la Secretaría con respecto a los servidores desvinculados en igual periodo de tiempo.

Ventas: Registra las ventas reales que efectuó la Secretaría con respecto a lo solicitado por los clientes e investigar tácticas que los lleven a cumplir con el cien por ciento de lo solicitado.

Devoluciones: Calcula la cantidad de servicios recibidos por inconformidad de parte de los clientes por pedidos no conformes respecto a un determinado periodo

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 59 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

contra lo despachado en igual periodo de tiempo, con el fin de corregir y disminuir al mínimo estas.

Accidentalidad: Evalúa el número de accidentes registrados en un periodo de tiempo con respecto al número de trabajadores existentes en la organización durante igual periodo y realiza campañas en Salud Ocupacional con el fin de lograr la disminución de eventos en la Secretaría

Clima Laboral: Mide los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque permite actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

Satisfacción: Evalúa la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Solución de Conflictos: Determina el índice de conflictos ocurridos cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias por naturaleza o no pueden ser reconciliadas, o el seguimiento de objetivos incompatibles por diferentes personas o grupos.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 60 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

5.2.4 Manual de Procesos y Procedimientos de la Gestión del Recurso Humano

- **IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

1. NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

2. ÁREA TITULAR: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

3. OBJETIVO: Administrar de manera eficaz, eficiente y efectiva el Recurso Humano de la Secretaría, buscando contribuir permanentemente a la mejora de las competencias y el ambiente de trabajo.

4. RESULTADOS ESPERADOS: Recurso Humano competente, motivado y comprometido con sus funciones.

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Identificación de necesidades de Recurso Humano.

PUNTO FINAL: Retiro del Empleado de la Secretaría.

6. FORMATOS O IMPRESOS: Carta de Convocatoria, Carta de Bienvenida, Descripción del Cargo, Informe de Selección, Concepto de Pruebas, Requerimiento de Personal, Hoja de Vida, Documentos de Contratación, Autorización para afiliación al Sistema General de Seguridad Social, Solicitud

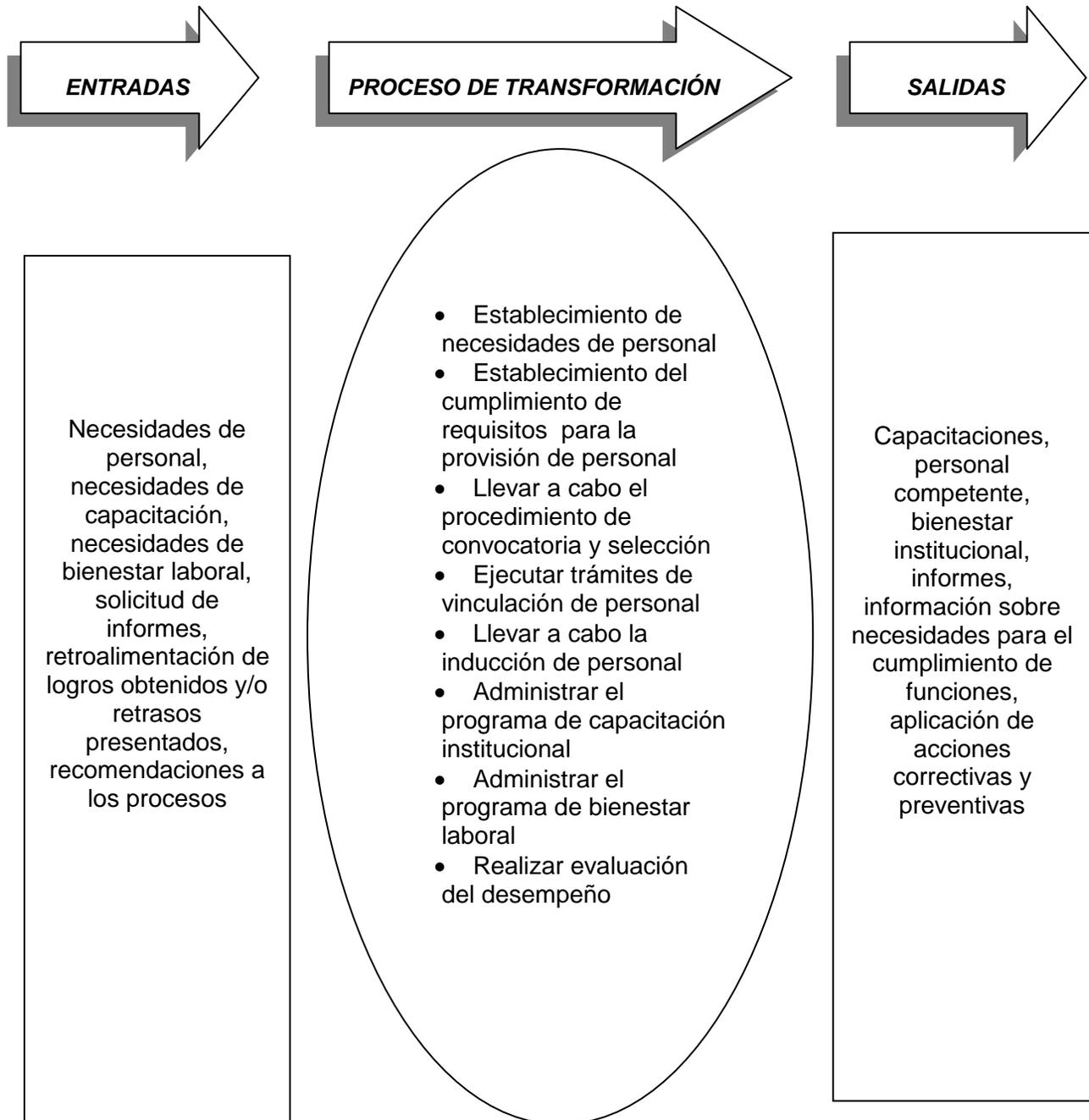
	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 61 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

apertura cuenta de nómina, Remisión a Exámenes Médicos, Informe de Inducción y Formatos de Evaluación del Desempeño.

7. RIESGOS: Vinculación de trabajadores sin el perfil requerido para desempeñar el cargo, adulteración de documentos exigidos, deficiente inducción, deficiente información de necesidades de capacitación, falta de presupuesto.
8. CONTROLES EJERCIDOS: Pruebas de conocimiento, entrevistas, verificación de información, reuniones periódicas del área, realización de seguimientos a los procedimientos establecidos en el proceso.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 62 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

9. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO



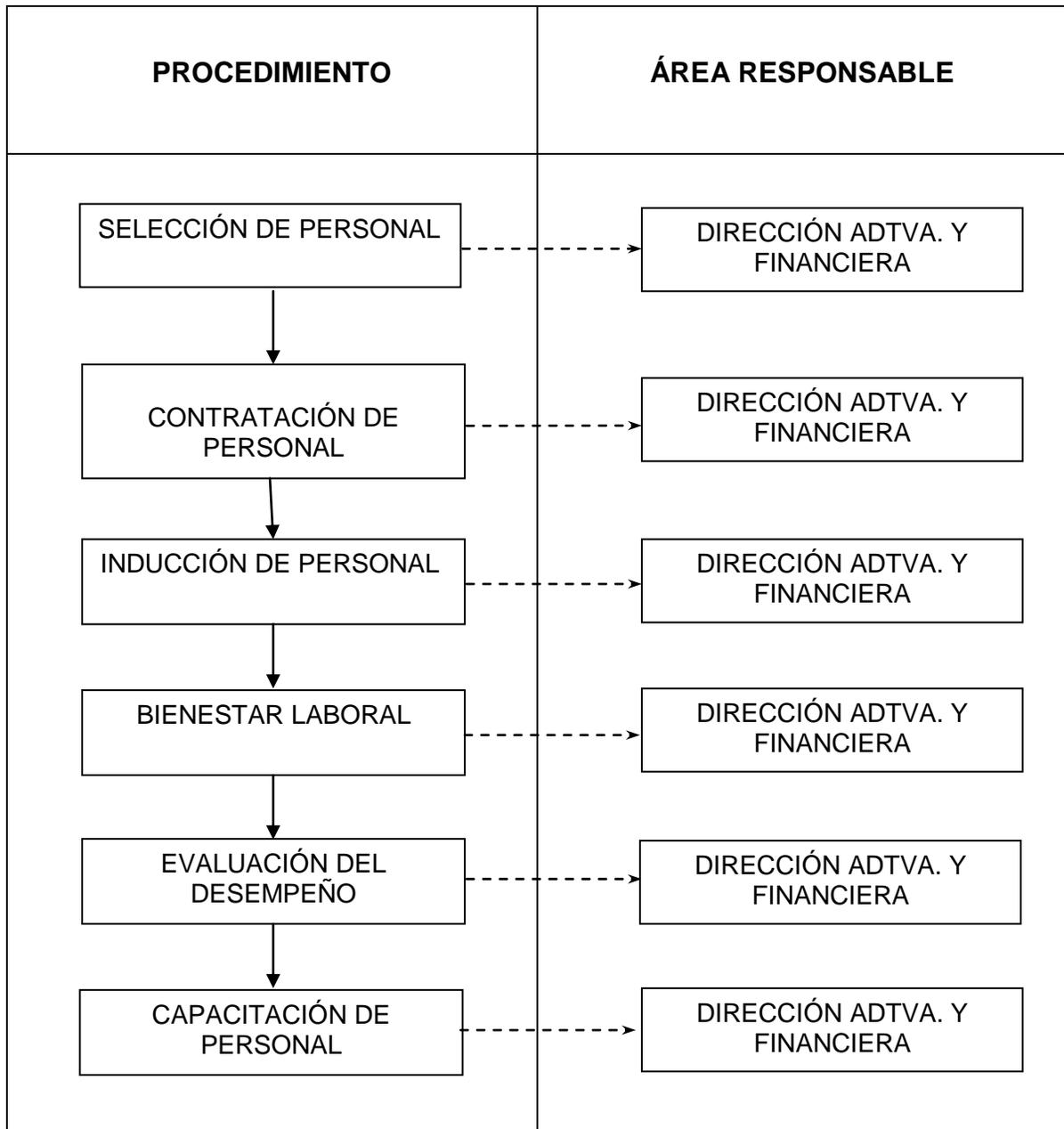
	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 63 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

10. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO

No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado (días)	Usuarios
1	SELECCIÓN DE PERSONAL			3	
2	CONTRATACIÓN DE PERSONAL			1	
3	INDUCCIÓN DE PERSONAL		Director Adtvo. y Financiero	5	
4	BIENESTAR LABORAL	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA	Empleados de	15	
5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		Dirección Adtva. y Financiera	10	
6	CAPACITACIÓN DE PERSONAL			15	

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 64 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

11. DIAGRAMA DE FLUJO



	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 65 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite no solamente de aceptar o rechazar candidatos, si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Toma como base que todo individuo puede y está en capacidad de trabajar.

2. RESPONSABLE: Director Administrativo y Financiero y Secretario
3. OBJETIVO: Fijar pautas generales a fin de seleccionar personal en caso de vacancia definitiva o temporal de un cargo
4. RESULTADOS ESPERADOS: Vinculación de trabajadores con el perfil requerido para desempeñar el cargo
5. LIMITES
PUNTO INICIAL: Establecimiento de necesidades de personal
PUNTO FINAL: Establecimiento del cumplimiento de requisitos para la provisión de personal
6. FORMATOS O IMPRESOS: Descripción del Cargo, Informe de Selección, Concepto de Pruebas
7. RIESGOS: Establecimiento inadecuado del requerimiento de personal
8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión de la solicitud de requerimiento de personal, previo a la necesidad de la planta
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 66 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Surge vacante	Director Adtvo. y Financiero - Secretario	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA - Despacho del Secretario	3 días				
2	Llena formulario Requisición de Servidores y la envía							
3	Consulta perfil del puesto y remuneración							
4	Verifica en banco de datos si existen candidatos							
5	Si no existen, recluta nuevos candidatos							
6	Verifica que los expedientes tengan toda la documentación pertinente							
7	Archiva expedientes							
8	Convoca a candidatos con expediente completo							
9	Aplica y califica pruebas							
10	Entrega resultados y expedientes							
11	Revisa expedientes y autoriza documentación							
12	Convoca candidatos preseleccionados							
13	Entrevista a candidatos							
14	Selecciona a candidato							
15	Notifica sobre selección y devuelve expedientes							
16	Convoca a candidato seleccionado							
17	Entrevista candidato							
18	Remite a candidato y notifica sobre contratación							

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 67 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

B. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como la empresa.

2. RESPONSABLE: Director Administrativo y Financiero

3. OBJETIVO: Contratar el personal idóneo de acuerdo con la solicitud del cliente interno

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal idóneo contratado

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Recibimiento del documento diligenciado “Requerimiento de Personal”

PUNTO FINAL: Bienvenida al empleado, una vez cumplidos los requisitos para la contratación

6. FORMATOS O IMPRESOS: Documento Requerimiento de Personal, Hoja de Vida, Documentos de Contratación, Autorización para afiliación al Sistema General de Seguridad Social, Solicitud apertura cuenta de nómina, Remisión a Exámenes Médicos

7. RIESGOS: Requerimiento de personal incompleto o diligenciado incorrectamente

8. CONTROLES EJERCIDOS: Verifica los documentos solicitados mediante el formato de solicitud de documentos

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 68 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Recibe el documento diligenciado "Requerimiento de personal"	Director Advto. y Financiero	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA	1 día				
2	Solicita al candidato elegido la Hoja de Vida con sus soportes							
3	Diligencia todos los documentos de contratación							
4	Elabora el Contrato							
5	Envía el Contrato para autorización y firma del Secretario							
6	Recibe el Contrato autorizado y firmado							
7	Verifica que el Contrato esté firmado en el espacio destinado para el patrono							
8	Solicita la firma del contrato por parte del nuevo empleado							
9	Envía al empleado a que realice la apertura de cuenta bancaria						X	
10	Envía al empleado a que realice la afiliación al Sistema General de Seguridad Social							
11	Recibe del empleado el certificado de apertura de cuenta bancaria							
12	Registra el número de la cuenta bancaria para el pago de salario							
13	Recibe del empleado las constancias de afiliación al SGSS							
14	Registra las empresas afiliadoras del SGSS							
15	Realización de la bienvenida a la Secretaría y ubicación en el puesto de trabajo							

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 69 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

C. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite establecer planes y programas con el objetivo de acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, a sus funciones, al puesto de trabajo, al jefe y a la organización.

2. RESPONSABLE: Director Administrativo y Financiero

3. OBJETIVO: Facilitar la adaptación e integración del nuevo empleado a la Empresa

4. RESULTADOS ESPERADOS: Mantener informados a los nuevos colaboradores sobre la actividad a la que se dedica la Empresa, los beneficios que le brinda, sus derechos y deberes

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Persona contratada

PUNTO FINAL: Proporcionar al recién contratado las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con sus funciones

6. FORMATOS O IMPRESOS: Programa de Inducción, Reglamento Interno de Trabajo, Carta de bienvenida, Carta de compromiso

7. RIESGOS: No lograr adaptación e integración del nuevo empleado a la Empresa

8. CONTROLES EJERCIDOS: Aplicación del Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos colaboradores

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Capacitación - Satisfacción

10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 70 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Prepara personas que deben pasar por inducción	Director Adtvo. y Financiero	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA	1 día				
2	Indica fecha de inducción y reinducción al personal							
3	Se presenta en el sitio y fecha indicada anteriormente							
4	Explica acerca del proceso de inducción y reinducción, procesos, procedimientos, normas y leyes							
5	Solicita al Secretario el saludo a los servidores y la información sobre direccionamiento estratégico							
6	Lleva a todo el personal a un recorrido por toda la empresa							
7	Traslada a los trabajadores a las áreas correspondientes						X	
8	Explican procesos del área							
9	Presenta los servidores a personal del área							
10	Si el trabajador es nuevo se le hace entrega del puesto de trabajo							
11	Solicita que diligencien el formato de necesidades de entrenamiento y los recoge							
12	Aplica los Indicadores de Gestión relacionados							
13	Verifica que las necesidades se relacionen con las actividades a cargo							
14	Registra las necesidades							
15	Elabora cronograma							

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 71 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

D. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: BIENESTAR LABORAL

Procedimiento que permite crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la empresa.

2. RESPONSABLE: Director Administrativo y Financiero

3. OBJETIVO: Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los empleados, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal satisfecho, eficiente e identificado con su trabajo

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Recolección de las inquietudes y necesidades de los colaboradores

PUNTO FINAL: Realización de la evaluación del desarrollo del evento de capacitación

6. FORMATOS O IMPRESOS: Diagnóstico de necesidades de los trabajadores, Plan y Cronograma de Actividades, Solicitud de Disponibilidad Presupuestal, Informe de actividad realizada, Evaluación del evento

7. RIESGOS: Falta de Presupuesto

8. CONTROLES EJERCIDOS: Elaboración de la Planificación del Presupuesto

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Quejas y Reclamos – Ausentismo – Accidentalidad – Clima Laboral – Satisfacción – Solución de Conflictos

10. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 72 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Elabora el formato de necesidades de Bienestar Laboral	Director Adtvo. y Financiero	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA	1 día				
2	Solicita a los servidores el diligenciamiento del formato							
3	Recolecta los formatos de necesidades de Bienestar Laboral							
4	Elabora el diagnóstico de necesidades							
5	Prioriza las necesidades de mayor participación entre los empleados							
6	Elabora el Plan y cronograma de actividades							
7	Cotiza el costo requerido para desarrollar las actividades							
8	Elabora el Estudio de Costos de Eventos						X	
9	Diligencia la solicitud de disponibilidad presupuestal							
10	Recibe el la disponibilidad presupuestal							
11	Coordina la logística requerida para la realización de la actividad							
12	Lleve a cabo la inscripción de empleados							
13	Coordina la realización del evento							
14	Solicita la evaluación de la actividad							
15	Aplica los Indicadores de Gestión relacionados							
16	Presenta el informe final de desarrollo de las actividades de Bienestar Laboral							

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 73 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

E. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Procedimiento realizado por los jefes inmediatos que permite la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores mediante un proceso técnico, integral, sistemático y continuo. Se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

2. RESPONSABLE: Director Administrativo y Financiero

3. OBJETIVO: Evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida

4. RESULTADOS ESPERADOS: Retener a los mejores empleados

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Personal no evaluado

PUNTO FINAL: Toma de decisiones a partir de las evaluaciones realizadas

6. FORMATOS O IMPRESOS: Cargos con sus Competencias

7. RIESGOS: Inadecuada asignación de Competencias Generales y Específicas del puesto de trabajo

8. CONTROLES EJERCIDOS: Continua revisión de la definición de las Competencias con sus respectivos grados

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Productividad – Rotación – Devoluciones

10. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 74 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Define las Competencias Generales por áreas de la Empresa	Director Adtvo. y Financiero	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA	1				
2	Define las Competencias Específicas por cada cargo							
3	Define los grados de las Competencias a evaluar por cargo							
4	Verifica con la Despacho del Secretario las competencias y grados							
5	Solicita reunión del Comité de Despacho del Secretario							
6	Informa al Comité de Despacho del Secretario sobre el contenido de la evaluación							
7	Coordina con cada uno de los jefes de área la realización de reuniones						X	
8	Informa a todos los servidores sobre la aplicación de las evaluaciones							
9	Entrena a los jefes en aplicación de Evaluaciones de Desempeño							
10	Coordina la aplicación de la Evaluación del Desempeño por cada uno de los jefes de área							
11	Aplica los Indicadores de Gestión relacionados							
12	Recibe las evaluaciones							
13	Consolida los resultados							
14	Elabora informe							
15	Presenta a la Despacho del Secretario							

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 75 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

F. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que se adapte a las nuevas circunstancias presentadas tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los servidores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para aumentar sus competencias y desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

2. RESPONSABLE: Director Administrativo y Financiero

3. OBJETIVO: Contribuir al mejoramiento del personal promoviendo su desarrollo integral

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal con la capacidad individual y colectiva, para adoptar conocimientos, habilidades y actitudes encaminados a mejorar su desempeño laboral

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Identificación de necesidades de formación y capacitación

PUNTO FINAL: Personal formado y capacitado para el logro de los objetivos de la organización

6. FORMATOS O IMPRESOS: Programa y Cronograma de Capacitación, Solicitud de Disponibilidad Presupuestal

7. RIESGOS: Capacitaciones no encaminadas hacia el logro de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos estratégicos de la Empresa

8. CONTROLES EJERCIDOS: Mantener actualizados en cuanto a Normatividad vigente de la salud y la importancia de su cumplimiento

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Capacitación – Productividad – Accidentalidad

10. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 76 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Detecta las necesidades e identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño	Director Adtvo. y Financiero	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA	1				
2	Diseña los planes y programas de la capacitación, programar recursos, planeación de la administración y forma de evaluación							
3	Elabora el diagnostico de necesidades							
4	Estructura el contenido y la definición de objetivos							
5	Cotiza el costo requerido para desarrollar las capacitaciones							
6	Elabora el Estudio de Costos de capacitaciones							
7	Diligencia la solicitud de disponibilidad presupuestal							
8	Recibe el la disponibilidad presupuestal							
9	Diseña la forma de enseñanza requerida						X	
10	Elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades, entre otros							
11	Valida, eliminando los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos							
12	Organiza el evento							
13	Coordina la realización del evento							
14	Evalúa el evento aplicando los Indicadores de Gestión relacionados que midan los resultados para determinar el éxito o fracaso del programa							
15	Hace seguimiento de la capacitación con fines de corrección y ajustes a lo programas impartidos							

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 77 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

5.3.1 Prueba y Validación de las Competencias

La presente Evaluación de Desempeño se realizará en LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA, bajo el esquema de Competencias, analizando los siguientes cargos:

1. Secretario
2. Director Administrativo y Financiero
3. Director del Servicio Educativo
4. Subdirector de Calidad
5. Subdirector de Cobertura
6. Secretaria
7. Profesional Universitario
8. Auxiliar Administrativo

5.3.2 Definición de las Competencias con sus respectivos Grados

- **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 78 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 79 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **Orientación al Cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la Secretaría como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga pro activamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 80 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **Trabajo en Equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 81 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

- **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas,

no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 82 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

- **Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.

B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 83 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

- **Orientación a los Resultados**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la Secretaría en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 84 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

- **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 85 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- **Calidad del Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

- **Adaptabilidad al Cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 86 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

- **Orientación al Cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la Secretaría como los

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 87 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

- **Empowerment**

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 88 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el Recurso y las capacidades de los demás.

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales.

Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el Recurso y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

- **Calidad del Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 89 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

- **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 90 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

- **Franqueza – Confiabilidad – Integridad**

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 91 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

- **Aprendizaje Continuo**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la Secretaría(o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales

A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 92 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

D: mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

5.4 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 93 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIO	JEFE INMEDIATO	GOBERNADOR
PROCESO	GESTIÓN GERENCIAL	UBICACIÓN	DESPACHO DEL SECRETARIO
PERFIL			
EDUCACION		EXPERIENCIA	
Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines.		Mínimo tres años de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	A	Pensamiento Analítico	A
Iniciativa	A	Liderazgo	A
Empowerment	A	Aprendizaje	A
MISION DEL CARGO			
Liderar e implementar estrategias para el cumplimiento de los objetivos y uso óptimo de los recursos físicos, financieros y el talento humano. Orientar y dirigir en consonancia con las políticas regionales y nacionales, la formulación de planes, programas y proyectos sectoriales y su implementación con las entidades e instituciones de los diferentes niveles.			
RESPONSABILIDADES			
Cumplir con las disposiciones generales emanadas por el Gobernador			
Programar, supervisar y controlar el presupuesto de la Secretaría			
Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas que mejoren la prestación de los servicios educativos y culturales			
Analizar y proponer la aplicación de los sistemas y procedimientos útiles en la capacitación, desarrollo y promoción del personal			
Contribuir a la obtención de recursos que permitan el mejoramiento institucional			
Proponer las modificaciones que mejoren los reglamentos, instructivos y demás disposiciones de carácter normativo			
Elaborar informes de resultados de evaluación integral de la Secretaría y tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones			
Establecer y formular modelos de valoración, con la finalidad de retroalimentar el proceso administrativo			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 94 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR ADM. Y FINANCIERO	JEFE INMEDIATO	SECRETARIO
PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN ADTVA Y FINANCIERA
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial, Economista, Administrador de Empresa o carreras afines.		Mínimo tres años de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Comunicación	A
Orientación al cliente	B	Colaboración	B
Iniciativa	B	Franqueza - Confiabilidad – Integridad	A
Empowerment	A	Aprendizaje	A
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar, establecer, dirigir y supervisar las normas, políticas, procedimientos y programas que regulan la administración integral de los recursos humanos, financieros y materiales que conforman la Secretaría, con el fin de obtener resultados favorables para la organización.			
RESPONSABILIDADES			
Promover y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos y financieros			
Vigilar el ejercicio del presupuesto asignado			
Supervisar que la documentación que justifica y comprueba el gasto asignado, cumpla con las normas y procedimientos implantados			
Informar periódicamente a la Despacho del Secretario sobre los resultados obtenidos de las actividades			
Vigilar que se respeten los derechos de los trabajadores y que a su vez, cumplan con sus obligaciones, de conformidad con las directrices generales de la Secretaría			
Fomentar el desarrollo y superación técnica y administrativa de los trabajadores			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 95 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEL SERVICIO EDUCATIVO	JEFE INMEDIATO	SECRETARIO
PROCESO	GESTIÓN EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial, Economista, Administrador de Empresa, Profesional en Mercadeo o carreras afines.		Mínimo tres años de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Comunicación	A
Orientación al cliente	A	Colaboración	A
Iniciativa	A	Franqueza - Confiabilidad – Integridad	A
Empowerment	A	Aprendizaje	A
MISIÓN DEL CARGO			
Direccionar la inspección, vigilancia y supervisión de los Establecimientos Educativos.			
RESPONSABILIDADES			
Planear, organizar, normar, coordinar, supervisar y evaluar los servicios de educación y cultura			
Coordinar y articular planes, programas y proyectos sectoriales, que se adopten en materia de calidad y cobertura			
Direccionar investigaciones de actualización técnico – pedagógica del sector educativo			
Coordinar actividades con Supervisores y Directivos de Núcleo			
Asesorar y colaborar con la Despacho del Secretario en la formulación y cumplimiento de los programas y acciones de apoyo técnico			
Garantizar los servicios educativos a favor de las comunidades del Departamento			
Asesorar a los Secretarías Municipales en los proyectos de educación y cultura			
Prestar a los Núcleos educativos, servicios técnicos de asesoría y apoyo directamente o mediante los sistemas y mecanismos que se determinen en los reglamentos			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 96 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	SUBDIRECTOR DE CALIDAD	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DEL SERVICIO EDUCATIVO
PROCESO	GESTIÓN DE CALIDAD	UBICACIÓN	SUBDIRECCIÓN DE CALIDAD
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial, Economista, Administrador de Empresa o carreras afines.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	A
Iniciativa	A	Liderazgo	B
Empowerment	B	Aprendizaje	A
MISIÓN DEL CARGO			
Preparar y formular estrategias, planes, programas y proyectos en materia de calidad se establezcan en la política nacional y departamental.			
RESPONSABILIDADES			
Diseñar y aplicar metodologías e instrumentos para el seguimiento y evaluación de todas las acciones adelantadas por la Subdirección de Calidad.			
Llevar a cabo acciones asociadas a la gestión de la evaluación educativa, garantizando el mejoramiento continuo de los establecimientos educativos.			
Establecer los criterios, métodos, procedimientos e indicadores de eficiencia, eficacia e impacto para evaluar la calidad educativa y proponer las medidas correctivas, si fuese el caso.			
Verificar el cumplimiento del proceso de educativo Departamental.			
Coordinar las prestaciones y acciones relativas a la evaluación educativa y cultural.			
Coordinar la elaboración del plan de eficiencia, eficacia y efectividad de la educación y cultura en la población de Risaralda.			
Velar por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la Subdirección.			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 97 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	SUBDIRECTOR DE COBERTURA	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DEL SERVICIO EDUCATIVO
PROCESO	GESTIÓN DE COBERTURA	UBICACIÓN	SUBDIRECCIÓN DE COBERTURA
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial, Economista, Administrador de Empresa o carreras afines.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	A
Iniciativa	A	Liderazgo	B
Empowerment	B	Aprendizaje	A
MISIÓN DEL CARGO			
Proporcionar los lineamientos y estrategias para recolectar la información requerida para la planeación del servicio educativo y para la evaluación de sus resultados, mediante la recopilación de información correspondiente a instituciones educativas, estudiantes de la educación formal, docentes, directivos docentes y personal administrativo, permitiendo evaluar a su vez los resultados en cuanto a cobertura, calidad y eficiencia.			
RESPONSABILIDADES			
Preparar y formular estrategias, planes, programas y proyectos en materia de cobertura se establezcan en la política nacional y departamental.			
Planear, coordinar y ejecutar las políticas, planes y programas que se adopten en materia de cobertura en educación.			
Diseñar y aplicar metodologías e instrumentos para el seguimiento y evaluación de todas las acciones adelantadas por la Secretaria de Educación.			
Determinar la proyección de cupos, la reserva y asignación de cupos oficiales, el registro de matrícula de cupos oficiales, el seguimiento y control a la gestión de cobertura y las estrategias para la ampliación de cobertura.			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 98 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADM. Y FINANCIERO - DIRECTOR DEL SERVICIO EDUCATIVO
PROCESO	GESTIÓN EC. Y FIN.- GESTIÓN EDUCATIVA	UBICACIÓN	SECRETARÍA EN GENERAL
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial, Economista, Administrador de Empresa o carreras afines.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	B
Iniciativa	B	Liderazgo	D
Empowerment	B	Aprendizaje	B
MISIÓN DEL CARGO			
Analizar, hacer seguimiento y evaluar todo lo relacionado con la gestión estratégica del sector en el marco de los planes y visiones vigentes a mediano y largo plazo.			
RESPONSABILIDADES			
Realizar la evaluación interna de la gestión de la Secretaria de Educación, verificando el cumplimiento y comportamiento de los indicadores y de los objetivos de los planes, programas y proyectos vigentes, a corto, mediano y largo plazo.			
Orientar, capacitar, asesorar y prestar asistencia técnica a los agentes educativos, sobre criterios, procedimientos en gestión de calidad, control interno, programas y proyectos y además gestión estratégica.			
Proyectar, ejecutar y hacer seguimiento al presupuesto sectorial			
Parametrizar y realizar procesos contables, conciliaciones e informes de estados financieros.			
Verifica y consolida la información de las Instituciones Educativas, relacionadas con los Fondos de Servicios.			
Atender a las acciones populares, peticiones y conciliaciones y trámite de tutelas y demandas del Contencioso Administrativo.			
Proveer información a apoyo al ciudadano, y direccionar y hacer seguimiento a sus solicitudes y los tiempos de respuesta.			
Distribuir. Recopilar y consolidar información de acuerdo a los requerimientos de los diferentes usuarios e instituciones.			
Medir la satisfacción de los usuarios, y proponer estrategias de acuerdo a los resultados.			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 99 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADM. Y FINANCIERO - DIRECTOR DEL SERVICIO EDUCATIVO
PROCESO	GESTIÓN EC. Y FIN.- GESTIÓN EDUCATIVA	UBICACIÓN	SECRETARÍA EN GENERAL
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Técnico o Tecnólogo en carreras administrativas.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	A	Pensamiento Analítico	C
Iniciativa	C	Liderazgo	D
Empowerment	B	Aprendizaje	B
MISIÓN DEL CARGO			
Apoyar a los jefes inmediatos en la asistencia y ejecución de los procesos propios de la Secretaría.			
RESPONSABILIDADES			
Atender al público en general y contestar el teléfono			
Recibo y archivo de correspondencia propia del área			
Apoyar la asistencia técnica a los agentes educativos, sobre criterios, procedimientos en gestión de calidad, control interno, programas y proyectos y además gestión estratégica.			
Contribuir con la consolidación de la información de acuerdo a los requerimientos de los diferentes usuarios e instituciones.			
Apoyar las tareas administrativas llevadas a cabo en la dependencia.			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 100 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADM. Y FINANCIERO - DIRECTOR DEL SERVICIO EDUCATIVO
PROCESO	GESTIÓN EC. Y FIN.- GESTIÓN EDUCATIVA	UBICACIÓN	SECRETARÍA EN GENERAL
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Técnica en Secretariado.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	C	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	C
Iniciativa	C	Liderazgo	D
Empowerment	B	Aprendizaje	B
MISIÓN DEL CARGO			
Asistir al Despacho del Secretario, Directores y Subdirectores en las labores secretariales, así como también apoyar y atender las reuniones de los Comités. Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como atender el Conmutador.			
RESPONSABILIDADES			
Atender al público en general y contestar el teléfono			
Recibo y archivo de correspondencia			
Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo			
Atender las reuniones de los Comités, manteniendo actualizado las actas y su archivo			
Organizar y llevar actualizadas las agendas de sus jefes inmediatos			
Llevar control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida			

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 101 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 CONCLUSIONES

- El Modelo de Gestión del Recurso Humano desarrollado permite ser un elemento dinámico dentro de la Secretaría de Educación Departamental de Risaralda, mediante la participación activa de todos sus servidores.
- Con la elaboración de los Procedimientos de Selección y Contratación de Personal, Inducción, Reinducción, Capacitación, Bienestar Laboral y Evaluación del Desempeño se unifican y concentran los recursos y los esfuerzos de la Secretaría para la obtención de los resultados esperados, facilitando la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación del personal en forma permanente.
- Se le estructuró a la institución el Direccionamiento Estratégico, los Procesos, Procedimientos y Funciones de acuerdo a las necesidades del mercado, proyectándola como una de las Secretarías de Educación más sólidas del país por la alta calidad de sus servicios y el robustecimiento de su plataforma operativa y tecnológica.
- Se formuló una política clara de Gestión Humana y Direccionamiento de los Valores Corporativos de servicio para la Secretaría, lo que le permite a la cultura de la organización avanzar, lograr peso y posición en la proyección de la imagen de servicio y el fortalecimiento de su competitividad.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 102 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- Con la elaboración de los Manuales de Funciones por Competencias, de Procesos y de Procedimientos, diseñar la Estructura Organizacional y efectuar el Programa de Evaluación del Desempeño por Competencias, para la óptima gestión del Recurso Humano, se generó un cambio al interior de la SED; comprensible para todos los empleados en la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje, para dar respuesta a las demandas de calidad de vida de la nueva sociedad en que vivimos.

1.2 RECOMENDACIONES

- La Secretaría de Educación Departamental de Risaralda requiere con urgencia la puesta en marcha de su Modelo de Gestión del Recurso Humano, que articule de manera estratégica las oportunidades del medio en la consolidación de un cuerpo conceptual, metodológico y epistemológico, que le permita a corto plazo posicionarse aún más en el mercado local, regional y nacional.
- Se trata entonces de tornar viable la propuesta de la formación en competencias que amplíe las posibilidades personales y laborales de quienes se encuentran laborando en la Organización, lo que a su vez impulsa el desarrollo y le posibilita su inserción en el mercado, dinamizando cambios en los planos individual, social y cultural.
- El Modelo de Gestión del Recurso Humano debe orientarse al alcance de unas competencias mínimas en cada nivel de formación, que contemple las necesidades del medio externo con base en las características regionales, municipales y locales, pero que vaya más allá de un manejo pertinente y

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 103 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

adecuado de la información, y que por el contrario destaque la formación en un marco axiológico propio para los procesos y procedimientos que allí se relacionan.

- La SED debe además retroalimentarse de los resultados de la investigación que se obtengan en el sector educativo y cultural, pero además brindar información que sirva como insumo básico para la generación de nuevos procesos que orienten dicha práctica.
- Es importante mantener un plan continuo de capacitación para todo el personal, empezando por las relacionadas con administración de planes y programas de crecimiento institucional. De igual manera, involucrar efectivamente a todos los servidores por procesos en la implementación del Modelo, para lo cual se recomienda mantener una comunicación abierta y continua.
- Lo anterior conduce a plantear la necesidad de promover el trabajo en equipo de carácter interdisciplinar y de ver en cada dificultad un reto frente al cual, si se unen esfuerzos se venzan con mayor facilidad los obstáculos.
- Que se pretenda fortalecer el Direccionamiento Estratégico Organizacional y que básicamente se haga mediante la demostración de su Recurso Humano, es decir, en términos de sus beneficios.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 104 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

BIBLIOGRAFÍA

- ALHAMA, Belamaric, R. Nuevas Formas Organizativas. 2004.
- CHARLES, W. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. México: Editorial Mc. Graw Hill, sexta edición, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. McGraw-Hill, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO. Bogotá: Edit. Prentice Hall. 2002.
- FERNÁNDEZ, G. “Adaptación del Puesto de Trabajo”, Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid: Ed. Capital Humano, 2004.
- FERNÁNDEZ, Manuel. “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.
- GARCÍA, María / Hierro, Enrique/ Jiménez, José. (2001): “Selección de Personal- Sistema Integrado”. Madrid: Editorial ESIC, 2001.
- GOMEZ MEJIA, L / Balkin, D y Cardy, R. ADMINISTRACIÓN de Recursos Humanos. España: Ed. Prentice Hall, 2000.
- HARPER y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 105 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- HICKS, Herbet. Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Madrid: Edit. CECSA, 1984.
- JEAN, Jacques. Marketing Estratégico. España: Mac Graw Hill, 3ra Edición, 2008.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.
- KOTLER, Armstrong. Marketing 8a. edición adaptada a Latinoamérica. México: Editorial Pearson Educaciones, 2001.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México: Editorial Prentice may. 10ª Edición, 1991.
- LAMB HAIR, Mac Daniel. Marketing 4ta edición. México D. F.: Thomson Editors, 2002.
- MALIK, Fredmund. “Job Desing: Diseño del Puesto de Trabajo”, Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Madrid: Ed. Capital Humano, 2000.
- MAYNARD, B.H. y Mehrtens,E.S.: La Cuarta Ola. 1993.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.
- MERTENS, L. Competencias Laborales: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1997.

	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE RISARALDA	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 106 de 106
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Fecha: Marzo de 2013

- PORTER, Michael E. Estrategia y Venta Competitiva. Colombia: Ed. Deusto, 2006.
- RAVENTOS, Joseph. “Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las Organizaciones”, Revista Capital Humano, No. 181, 2004, pp. 16. Madrid: Ed. Capital Humano, 2004.
- TAYLOR, Kinnear. Investigación de Mercados: México: Editorial McGraw-Hikk, 1998.