

# LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA 2016 - 2020

<b>FUNDAMENTOS CONCEPTUALES .....</b>	<b>3</b>
<b>1. MISIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2. VISIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>3. OBJETIVOS GENERALES.....</b>	<b>10</b>
<b>4. LINEAS ESTRATEGICAS:.....</b>	<b>10</b>
<b>5. DIAGNOSTICO POR LINEAS ESTRATÉGICAS: .....</b>	<b>11</b>
5.1 POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO.....	11
5.2 UNIFICACIÓN DE CRITERIOS INSTITUCIONALES .....	11
5.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS .....	11
5.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	11
5.5 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	12
5.6 PROYECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	12
5.7 COMPENSACIÓN .....	13
5.8 SISTEMA DE ESTÍMULOS.....	13
5.9 BIENESTAR SOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	13
5.10 JUBILACIÓN Y RETIRO ASISTIDO.....	14
<b>6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>6.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....</b>	<b>14</b>
6.1.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LAS POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO .....	14
6.1.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS INSTITUCIONALES ..	15
<b>6.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>16</b>
6.2.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	16
6.2.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	17
6.2.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	18
<b>6.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>19</b>
6.3.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA PROYECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	19
6.3.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA COMPENSACIÓN:.....	20
<b>6.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>21</b>
6.4.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE AL SISTEMA DE ESTÍMULOS .....	21
6.4.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE AL BIENESTAR SOCIAL Y AL CLIMA LABORAL .....	21
6.4.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA JUBILACIÓN Y EL RETIRO ASISTIDO .....	22
<b>7. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL PLAN DE DESARROLLO 2016 - 2020 “TDEA EDUCACIÓN CON CALIDAD” .....</b>	<b>23</b>

<b>7.1 LÍNEA ESTRATÉGICA 4: BIENESTAR Y DESARROLLO HUMANO .....</b>	<b>23</b>
<b>7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:.....</b>	<b>23</b>
<b><u>8. PLAN OPERATIVO Y DE INVERSIONES DE TALENTO HUMANO 2016 - 2020....</u></b>	<b><u>24</u></b>

## FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

El Tecnológico de Antioquia, es una Institución Universitaria de Educación Superior Estatal; Establecimiento Público del orden Departamental, con patrimonio propio, autonomía administrativa y personería jurídica adscrita a la Gobernación de Antioquia; creado por el Decreto Ordenanza número 00262 de 1979, y cuyo carácter académico, como Institución Universitaria, fue otorgado mediante Resolución número 3612 del 4 de julio de 2006, expedida por el Ministerio de Educación Nacional y la Asamblea Departamental, mediante Ordenanza 24 del 15 de septiembre de 2006.

“El Proyecto Educativo Institucional -PEI- del Tecnológico de Antioquia -Institución Universitaria-, responde a los planteamientos de la Constitución Política (1991), la Ley de Educación Superior (1992) y el Plan Decenal de Educación (2006-2016); se construye a partir de la autoevaluación de los programas académicos, la cual se realiza con base en los planes de desarrollo de las Facultades, las acciones de mejoramiento y las reflexiones generadas, al interior de diferentes actores de la comunidad, con relación a la proyección institucional.

Su contenido se define a partir de aspectos relacionados con: fundamentos institucionales y filosóficos; marcos de referencia geopolítico, económico, sociocultural y educativo; lineamientos académico – administrativo; cultura organizacional; modelo pedagógico para orientar sus procesos misionales de docencia, investigación y extensión; el sistema de gestión de la calidad; y las políticas de bienestar y proyección social.”<sup>1</sup>

En esta perspectiva, el Tecnológico de Antioquia en su Proyecto Educativo Institucional, define los perfiles de su talento humano los cuales se constituyen en el norte para la construcción de Plan Estratégico de Talento Humano Institucional:

### PERFIL DEL DOCENTE:

- El profesor en el Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria, se comprende como un profesional que certifica su formación disciplinar, experiencia profesional y laboral, acreditando, así, las competencias oportunas para desempeñarse en las funciones de docencia e investigación.
- Responsable social y profesionalmente de actualizar los conceptos, los métodos y los instrumentos que de su disciplina, en especial los que aportan a la gestión del programa de formación; la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes que orienta.
- Competente en la gestión didáctica de su disciplina, enmarcada en la reconstrucción de conocimientos particulares, comunitarios, sociales y

---

<sup>1</sup> Acuerdo N° 13 (26 de junio de 2015) “Por medio del cual se actualiza y aprueba el Proyecto Educativo Institucional -PEI- del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria”.

culturales, en la conversación con la historia, la epistemología, la ética, la política y, el uso del saber, en procura de la solución problemas emergentes y frecuentes profesionales, laborales o contextuales.

- Responsable social y profesionalmente de contribuir en la cultura del mejoramiento continuo, el cumplimiento de los procesos misionales y la gestión de la educación con calidad, desde prácticas de aula coherentes con el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Educativo de Facultad, el Proyecto Educativo de Programa y el Modelo Pedagógico Socio-Crítico.
- Comprometido con los postulados educativos institucionales, expresado en la identidad de las prácticas pedagógicas, el discurso cotidiano y académico-científico, el tratamiento situado de contenidos (conceptuales, procedimentales, actitudinales, condicionales), y las tareas de profundización o evaluación; pertinentes, en movimiento e interacción dialéctica con la teoría, la metodología, el mundo digital, la pertenencia local, la actualidad investigativa y, el entorno profesional o laboral.
- Competente para usar el conocimiento, en las diferentes situaciones de comunicación y según corresponda a las características de la audiencia comunitaria o académico científica, los ambientes lingüísticos, y los entornos de interacción virtual o presencial -uso de las tecnológicas de la información y la comunicación- 16; aprovechando el dominio de la lengua castellana, y un segundo idioma.
- Respetuoso de la singularidad, la diversidad y la pluriculturalidad propia de los seres humanos, y por ende los estudiantes; sus ritmos, limitaciones, capacidades y diferencias; asumiendo como principios de su actuación la tolerancia, la solidaridad, la idoneidad, la integridad, la pertinencia y la lealtad, favoreciendo la cultura académica, el consenso, la equidad, la democracia, la convivencia, y la formación humanista, social, crítica e investigativa de los estudiantes.
- Caracterizado en su proyección institucional por la calidez humana, la disponibilidad permanente para reaprender, autoevaluar y autorregular su rol intelectual y social; reconocerse como ciudadano responsable, portador de cultura, historia, y saberes específicos que determinan la ética en su acción comunicativa, producción discursiva y, ejercicio práctico, bajo el principio de libertad de cátedra.

## **PERFIL DEL EMPLEADO**

- El empleado y/o el personal administrativo en la Institución se reconoce desde los desempeños previstos en la carrera administrativa, sea de libre nombramiento y remoción, de período fijo, de carácter provisional o trabajadores oficiales; con funciones relacionadas con servicios generales, auxiliares administrativos, profesionales administrativos y directivos; generalidades bajo las cuales, se enuncia el perfil.

- Comprometido desde su rol y desempeño, en el cumplimiento de los objetivos misionales; responsable y consecuente en su decir y actuar con la cultura institucional de autogestión, autocontrol, evaluación y mejoramiento continuo; beneficiando la calidad, la transparencia en el manejo de los recursos públicos y bienes comunes, y favoreciendo el aseguramiento de la permanencia y gobernanza institucional
- Responsable social y profesionalmente para mejorar y actualizar el desempeño profesional o laboral, según corresponda a los cambios, novedades o exigencias de su ocupación y las formas de adaptación, flexibilidad o comunicación de su disciplina, tarea u oficio.
- Responsable y ético con la comunicación e información a la que accede; caracterizado así, por la asertividad, efectividad y coherencia en los procesos comunicativos (orales o escritos); la veracidad y transparencia en los datos que organiza o comunica; y la amabilidad y exactitud de la comunicación que difunde.
- Comprometido con el rol de servidor público, que ante las necesidades de los estudiantes y la ciudadanía, es capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos, ofreciendo respuestas ágiles y eficientes o soluciones oportunas, bajo los principios de tolerancia, igualdad y respeto.
- Respetuoso de la singularidad, la diferencia, la diversidad y la pluriculturalidad que caracteriza a los miembros de la comunidad educativa, observado ello, en una actuación cotidiana -tolerante, idónea, integral, pertinente y leal-, favorecedora de la cultura académico-administrativa, el consenso, la equidad, la democracia y la convivencia.
- Comprometido con los procedimientos estipulados en la norma institucional y nacional, los principios de la ética, los derechos humanos y los valores universales, para cooperar, participar, criticar de manera argumentada y, proponer alternativas de mejora particular o colectiva, ante las dificultades o los problemas emergentes del ámbito institucional, local o regional.
- Que se exprese con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de la verdad y la justicia.

Consecuente con lo anterior, se definen dos áreas que fundamentan la administración del Talento Humano Institucional:

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Dentro de los procesos administrativos gerenciales y de gestión organizacional, se hace necesario destacar aspectos importantes como la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, para convertirlos en insumos que orienten la razón de ser del desarrollo del talento humano institucional.

El Tecnológico de Antioquia, hoy asume los cambios que surgen en el mundo, situación que influye considerablemente en el accionar de cada uno de sus componentes puesto que, deben moldear y ajustar sus procesos para lograr eficaz y eficientemente los objetivos que han de aportar al desarrollo institucional. Frente a esta realidad se hace necesario valorar el talento de su recurso humano velando por el aumento de sus capacidades; reconociendo los aportes, actitudes y aptitudes que proyectan en beneficio de la institución e implementando acciones que motiven y favorezcan su sentido de pertenencia.

Para que la gestión del talento humano pueda alcanzar los objetivos propuestos, se hace necesario involucrar al personal de la organización en cada uno de los procesos y procurar concientizarlo del cambio de actitud que debe asumir frente a los retos constantes que la nueva era de la informática, la tecnología y la globalización exigen, para hacer competitivas a las organizaciones. La gestión debe además, estar transversalizada por el trabajo por competencias para transformarse de manera continua el canal comunicativo entre cada uno de los actores, donde se involucran las necesidades y deseos de cada uno de ellos a fin de ayudar, respaldar y ofrecer así un desarrollo personal a la institución, capaz de enriquecer a la organización.

El talento humano de la institución debe apreciarse desde el esfuerzo necesario para el cumplimiento de su tarea y responsabilidad social, donde se caracteriza por estar dispuesto a proporcionar su mayor esfuerzo en beneficio de los fines de la organización.

Debe además fomentarse la creatividad desde cada uno de los roles competitivos, que se convierten a la vez en una herramienta útil, ya que esta se traducirá en innovación, permitiéndose así el desarrollo de estrategias para mejorar los procesos, donde la disposición se caracteriza por la manera en que se asume el cambio y se permite la autoafirmación de las personas por la motivación y el respaldo institucional en el hacer propio de sus procesos.

Debe también entenderse el proceso de gestión institucional como el horizonte donde se involucran los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de lo institucional y el contexto local y regional donde interactúa.

Para ello la institución considera como puntos fundamentales:

- El direccionamiento estratégico: donde se establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución, dándole sentido y orientación a los planes y proyectos, lo que a su vez posibilita el establecimiento de metas colectivas que servirán de guía a la acción organizacional.
- Seguimiento y evaluación: como el proceso sistemático y permanente de la institución, donde la información es organizada y el análisis y apropiación de los resultados orienta la toma de decisiones.
- La comunicación: donde se orientan las estrategias para la coordinación de las acciones y donde se permite compartir y a la vez socializar los conocimientos que de allí se generan involucrándose aquí la autoevaluación.

- El apoyo a la gestión académica: donde se administra la información, se examina la agilidad y confiabilidad de cada uno de los procesos.
- Las alianzas estratégicas: donde se determinan las políticas y acciones implementadas por la institución para facilitar el intercambio con otras instituciones a fin de proveer las ayudas y servicios que apuntalen el desarrollo organizacional.
- El clima Organizacional: donde se facilita la convivencia armónica entre los diferentes miembros y actores de la comunidad en el marco de la integración institucional, lo que conlleva al diseño de estrategias para la promoción de ambientes propicios para el desarrollo de las actividades y acciones institucionales.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Con el fin de atender los procesos misionales de la institución se trabaja por el establecimiento de una cultura organizacional desde los siguientes planteamientos:

El desarrollo de proyectos y programas para intervenir la cultura organizacional y por ende el clima laboral en las organizaciones, está directamente emparentado con el desarrollo humano y la nueva concepción que de este se tiene, entendido como, “La capacidad de expresar las potencialidades genéticas, biológicas y sociales que el ser humano posee, (afectividad, inteligencia, creatividad, etc.), apoyado en condiciones favorables desde un punto de vista biológico, educativo, cultural, económico y social

La nueva concepción del desarrollo del potencial humano se funda en las siguientes ideas:

- El reconocimiento de que la persona posee potencialidades internas que necesitan desarrollarse.
- El valorar a la persona como el factor más importante para impulsar el desarrollo social y organizacional.
- La comprensión de que el sistema social influye sobre la persona y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de aquel.

Hoy en día, al lado del desarrollo económico de los países y de las empresas, también se habla de un “Desarrollo a escala humana”<sup>2</sup>

El primer postulado de este enfoque, sostenido por Manfred Max-Neef y Antonio Elizalde, es que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.

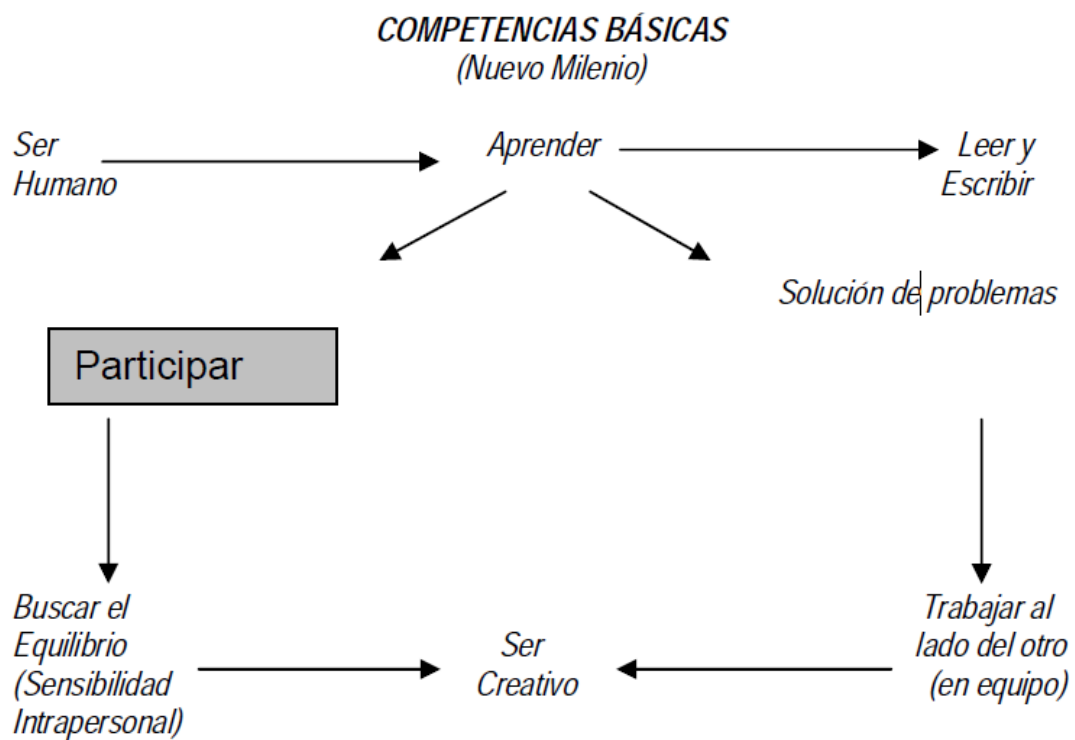
---

<sup>2</sup> Max-Neef, Manfred y Elizalde, Antonio. Desarrollo a Escala Humana.

El “Desarrollo a Escala Humana” sostiene que las necesidades humanas son limitadas, constantes en toda cultura y en términos del periodo histórico, también invariables en el tiempo. Para estos pensadores, son concretamente nueve: subsistencia, protección, afecto, ocio, creación, libertad, entendimiento, identidad y participación; consideran una décima necesidad: la trascendencia.

Sin embargo, no lo agregan a la lista, por entender que no está completamente consensuada. Lo que varía con el transcurrir del tiempo, y de una cultura a otra, son los satisfactores de estas necesidades, que son todo objeto, servicio, actividad, relación, institución o costumbre creada por el hombre para la satisfacción de estas nueve necesidades.

Por último, cuando se habla de desarrollo humano al interior de las organizaciones, se hace necesario tener en cuenta las competencias básicas, para el nuevo milenio:



Así, pues, las políticas para trabajar en favor de un clima laboral positivo, serán efectivas en tanto beneficien a la persona como a la organización:





En el Tecnológico de Antioquia se trabaja por la Calidad de Vida Laboral de los empleados apuntando, esencialmente, al proceso de Formación y Crecimiento, tanto desde lo individual como desde lo colectivo y enmarcados dentro de los planteamientos del Desarrollo humano.

La formación se entiende como un proceso vivencial y educativo que mediante acciones intencionales permite el afianzamiento y/o desarrollo de las diferentes dimensiones: cultural, social, moral, intelectual, espiritual, psicoafectiva y física del ser humano.

Entendido desde la perspectiva anterior, el proceso de formación ha de afectar el “bien - estar” de cada uno de los miembros de la comunidad laboral del Tecnológico de Antioquia, asumiendo que “La primera fuente de bienestar es la coherencia entre el discurso, la filosofía de la institución y la realidad cotidiana de su quehacer. Las condiciones de participación, de remuneración, el ejercicio de la autoridad, el respeto por el pensamiento divergente, la calidad de la educación, que no son ni deben ser competencias de las unidades de Bienestar Universitario, son entre otros, factores que determinan la calidad del ambiente de trabajo, de estudio y de investigación”

Teniendo en cuenta lo anterior los planes para la intervención del clima laboral en el Tecnológico de Antioquia están orientados a:

- Contribuir al establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas que favorezcan en la cultura organizacional el predominio de un ambiente de respeto, colaboración y productividad.
- Promover y desarrollar programas que eleven los niveles de motivación, bienestar y calidad de vida de sus empleados.
- Desarrollar actividades en salud física, mental y cultural, con énfasis en lo preventivo, aportando al mejoramiento del clima y cultura organizacional y por ende a la calidad de vida tanto desde lo individual como desde lo colectivo.

En concordancia con el Proyecto Educativo Institucional -PEI- del Tecnológico de Antioquia y en busca de aunar esfuerzos y criterios para la administración del Talento Humano en la Institución, se plantea el Plan Estratégico de Talento Humano para el Tecnológico de Antioquia, vigencia 2016 - 2020.

# **PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2016 -2020**

## **1. MISIÓN**

Generar transformación cultural y organizacional en el logro de objetivos y metas institucionales mediante el desarrollo del talento humano del Tecnológico de Antioquia, basado en un modelo de competencias, que viabiliza la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos corporativos, el fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistémica de las actividades misionales de la gestión del talento humano, caracterizando así una visión estratégica del gerenciamiento del capital más valioso de toda Organización

## **2. VISIÓN**

Al finalizar la vigencia planteada para el presente Plan Estratégico, debe haberse logrado el liderazgo a nivel departamental del desarrollo humano integral, y potencializando el talento humano del Tecnológico de Antioquia

## **3. OBJETIVOS GENERALES**

- Lograr el direccionamiento unificado del desarrollo del talento humano, implementando políticas para el ámbito administrativo y docente, de tal forma que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales
- Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados en los resultados de gestión
- Fortalecer estrategias de desarrollo organizacional para apoyar el avance en la transformación cultural
- Obtener un mejoramiento sustancial del clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal administrativo y docente

## **4. LINEAS ESTRATEGICAS:**

- Políticas de Talento Humano
- Unificación de criterios institucionales
- Desarrollo de competencias
- Formación y Capacitación
- Evaluación del Talento Humano
- Proyección y desarrollo organizacional
- Compensación
- Estímulos
- Bienestar Social y Clima organizacional
- Jubilación y retiro asistido

## **5. DIAGNOSTICO POR LINEAS ESTRATÉGICAS:**

### **5.1 Políticas de Talento Humano**

No existen políticas formalizadas, pero si existe un documento resumen

### **5.2 Unificación de criterios institucionales**

Actualmente se tienen unas actividades que considerándose como temas corporativos, se tienen dispersas en las diferentes dependencias del Tecnológico de Antioquia, tales como la contratación, la formulación y evaluación de la gestión, el soporte jurídico y la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Es necesario asumirlas por la oficina de Talento Humano por la transversalidad e impacto.

### **5.3 Desarrollo de Competencias**

El ingreso de los servidores y servidoras a las entidades públicas antes de implementarse la carrera administrativa, se daba por intermediaciones políticas, relación de afecto y amistad. Con la Ley 443 de 1998 se empezó a cambiar el panorama en estas entidades, quien ingresaba por concurso, se consideraba una persona con unos conocimientos y requisitos de estudio y experiencia necesarios para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, quien lo hacia por provisionalidad, mínimo debía cumplir con unos requisitos establecidos en la norma. Con la Ley 909 de 2004, se pretende de que no solo el que ingrese a las entidades públicas, tenga un titulo o unos conocimientos teóricos, sino que además cumpla con unas competencias comunes, comportamentales y funcionales, lo que es un complemento perfecto a la hora de desempeñarse efectivamente en el puesto de trabajo.

La proyección de las entidades públicas es ingresar y mantener a todos los servidores y servidoras independiente de su Nivel Jerárquico, por sus meritos y logros, es decir por una adecuada respuesta en la evaluación del desempeño y en los acuerdos de gestión, más que por un cambio de esquema político o administrativo. Es necesario entonces en el momento de definir un manual de funciones y competencias laborales, identificar claramente las competencias requeridas en los puestos de trabajo de la Organización, y así poder responder efectivamente a los logros institucionales.

### **5.4 Formación y Capacitación**

La formación en las entidades públicas, ha estado enfocada más al cubrimiento de una demanda o a satisfacer necesidades puntuales encontradas en las diferentes dependencias de la Organización. Hoy con instrumentos tales como la Evaluación del Desempeño, Acuerdos de Gestión, Evaluación de Competencias Laborales, Evaluación de los Equipos Internos de Trabajo y la misma Evaluación

Institucional, podemos emprender un Plan de Capacitación que permita mejorar y fortalecer los conocimientos y competencias requeridas por cada servidor o servidora, de una forma acertada y oportuna.

Si bien hoy las entidades públicas, no tendrán la autoridad para ingresar a quien considere la persona mas competente para hacer parte de su equipo de trabajo, tienen a su mano un instrumento perfecto como es el Plan de Capacitación, para ir formando a estas personas de acuerdo a lo previamente detectado como competencias laborales necesarias en cada puesto de trabajo, para hacer efectivo su resultado.

## **5.5 Evaluación del Talento Humano**

Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del servidor o servidora en su puesto de trabajo. Hoy en día la evaluación del desempeño ha dejado de convertirse en una verdadera herramienta administrativa, para convertirse en una responsabilidad forzada para quienes la tienen que utilizar, a sido también una estrategia al momento de presionar o amenazar ciertas situaciones cada vez que se acerca la hora de la calificación, no hay conciencia de la importancia de realizar una adecuada concertación de objetivos y una evaluación que permita identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de los evaluados. Las evaluaciones son casi siempre el resultado de las actividades realizada al mes o dos meses antes de la evaluación, lo que hace que esta no sea real y transparente.

Es necesario entonces empezar a generar una cultura tanto para evaluados como para evaluadores, donde encontremos en la Evaluación del Desempeño la oportunidad para fortalecer a través del Plan General de Capacitación, las debilidades en nuestros resultados y poder perfeccionar cada vez mas nuestras competencias laborales.

Basados en lo establecido por la ley 909 de 2004, ya la evaluación del desempeño no se va a mirar de forma personal, hoy si gano tu ganas, si ganas yo gano. Mi evaluación va a ser el resultado de la evaluación de mi equipo de trabajo y de la evaluación institucional, cada vez se hace más urgente el trabajo en equipo. Con esta situación se resalta más aún la necesidad de que la evaluación del desempeño no sea simplemente una calificación anual o semestral sino un insumo para identificar y perfeccionar las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo y por ende de cada servidor o servidora.

## **5.6 Proyección y desarrollo organizacional**

La documentación, normalización y mejoramiento de los procesos corporativos fueron asumidos directamente por la Dirección de Planeación. La estructura administrativa al igual que el manejo de la planta de empleos, la sustentación técnica de novedades y el manual de funciones y competencias laborales es llevada a cabo por la Oficina de Talento Humano.

## **5.7 Compensación**

El sistema salarial del Tecnológico de Antioquia, fue modificado en 2010 a través del Acuerdo 05, que establece los salarios para cada uno de los niveles jerárquicos.

La Administración de la nómina y de pensiones se encuentran bajo del ambiente del sistema XENCO, lo que dificulta la interacción con otros módulos conexos. Actualmente el manejo de la nómina y las prestaciones sociales es responsabilidad de la oficina de talento humano.

Frente al tema de la Gerencia del Talento Humano en el Tecnológico de Antioquia, es de considerar que en la actualidad está a cargo del Proceso de Gestión Humana, fortalecido con seis auxiliares y un Profesional Universitario, situación que favorece el trabajo coordinado y la optimización de recurso.

## **5.8 Sistema de Estímulos**

Actualmente en Tecnológico de Antioquia cuenta con un Plan de Incentivos, entre los que se distinguen dos tipos:

- INCENTIVOS PECUNIARIOS
- INCENTIVOS NO PECUNIARIOS

Hoy con la implementación de la ley 909 de 2004, es necesario ampliar la cobertura en cuanto al Plan General de Incentivos, donde se tenga en cuenta el rendimiento de los equipos internos de trabajo, proyectos exitosos y demás componentes que contribuyan a mejorar el clima laboral. Es necesario hacer un verdadero diagnostico de las variables a tener en cuenta en dicho plan y detectar aquellas que tienen un verdadero impacto sobre el mejoramiento del clima organizacional.

## **5.9 Bienestar Social y Clima Organizacional**

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Antes se tenía un concepto y tratamiento anquilosado y paquidérmico sobre el ser humano, el hombre como un medio más de producción, al igual que la tierra y el capital, el hombre como maquina productiva, el hombre como esclavo, el hombre como la única alternativa de reducir costos productivos y/o administrativos, sin mirarlo desde un enfoque social, donde el hombre pasa a ser el centro de todo desarrollo, como única alternativa de sobrevivencia de nuestras organizaciones, donde se hace necesario invertir en las personas, otorgarles y garantizarles la igualdad de oportunidades, opciones y de recursos para el logro de sus satisfacciones, asimismo es necesario que tengan influencia en las decisiones que se tomen y diseñen.

Hoy la oficina de Talento Humano en equipo con la Dirección de Bienestar viene desarrollado un estudio de clima organizacional, buscando determinar aquellas variables objetivas que puedan incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados organizacionales, comprometiéndose así la permanencia estable, productiva y saludable de los servidores y servidoras.

El hecho de que las Organizaciones sean flexibles, hace que los estudios de clima organizacional no sean solo de un momento determinado, sino que debe volverse una responsabilidad permanente en las organizaciones, dado a que mantener un buen diagnostico es evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

## **5.10 Jubilación y Retiro Asistido**

No existe actualmente en el Tecnológico de Antioquia ni una política clara ni un proceso definido para acompañar los procesos de outplacement y dado que ello se constituye en parte fundamental del bienestar de los empleados actuales en situación de pre pensionados, se hace necesaria la adopción de lineamientos claros al respecto.

## **6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **6.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

Lograr el direccionamiento unificado del desarrollo del talento humano, implementando políticas para el ámbito administrativo y docente, de tal forma que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales

#### **6.1.1 Acciones estratégicas frente a las políticas de talento humano**

- Analizar la normatividad vigente del personal administrativo y docente
- Determinar la orientación estratégica en los temas conducentes al desarrollo humano integral
- Monitorear la aplicación de las políticas emitidas
- Orientar el desarrollo humano integral del personal administrativo y docente, mediante la incorporación de políticas unificadas para la vinculación, evaluación, desarrollo de competencias, bienestar, estímulos y

compensaciones del personal administrativo y docente del Tecnológico, respetando la normatividad reguladora específica

- Direccionamiento estratégico del desarrollo humano integral
- Analizar el impacto de nueva reglamentación y las debilidades recurrentes para ajustar o actualizar políticas
- Concretar las áreas clave determinantes del desarrollo humano integral para el personal administrativo y docente, en desarrollo de las políticas emitidas
- Optimizar los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y el talento humano, mediante la implementación de estrategias interrelacionadas y diferenciables que potencien la capacidad profesional y personal en armonía con los objetivos y metas institucionales
- Identificación de líneas estratégicas potenciadoras del talento humano para la obtención de objetivos y metas institucionales en armonía con el desarrollo personal
- Proyectar el impacto de la interacción de estrategias para asociar afinidades de contribución

#### **6.1.2 Acciones estratégicas frente a la unificación de criterios institucionales**

- Agilizar la gestión de temas clave corporativos, mediante la retroalimentación permanente y directa
- Fortalecimiento de aspectos de impacto interno y externo
- Seguimiento a la gestión.
- Monitorear el comportamiento de los indicadores de gestión y resultados y redireccionar desviaciones
- Relaciones laborales: Administrar las relaciones del personal administrativo y docente. Resolver demandas instauradas, tutelas, derechos de petición y reclamaciones en temas de talento humano. Comisión de personal. Resolver las peticiones en temas de carrera administrativa y docente
- Centro de prácticas. Conectar la academia con el ámbito laboral, vinculando estudiantes de práctica que transmitan su actualización y simultáneamente adquieran el aprendizaje laboral.
- Sistema de información: Diseñar módulos de interacción de variables relacionadas con las áreas clave. Administrar bases de datos de planta de empleos y planta de personal con generación de reportes coherentes a las variables relacionadas. Administrar bases de datos del personal docente

## **6.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados en los resultados de gestión

### **6.2.1 Acciones estratégicas frente al desarrollo de competencias**

- Diseñar metodología para la evaluación de competencias
- Identificar competencias
- Ajustar o actualizar manuales específicos de competencias
- Formalizar y divulgar el manual específico de competencias laborales
- Analizar requerimientos de competencias en los procesos corporativos asignados
- Implementar el modelo Mejoramiento de los requerimientos ocupacionales del personal administrativo
- Posibilitar la certificación de las competencias de los servidores públicos
- Analizar el estatuto docente y normatividad reglamentaria
- Diseñar metodología Identificar competencias
- Viabilización del concepto de competencias en el personal docente
- Proyectar manual específico de funciones y competencias
- Analizar estructura de grados y requisitos.
- Analizar cumplimiento de requisitos para inscripciones y ascensos en el Escalafón Docente
- Formalizar inscripciones y ascensos
- Administrar historias laborales
- Administrar bases de datos
- Administración Escalafón Docente



- Monitorear correspondencia entre créditos aportados para ascensos en el escalafón docente, y áreas de desempeño
- Monitorear la efectividad del modelo
- Investigar mejores prácticas en competencias del personal administrativo y docente
- Desarrollar metodológicamente el modelo que permita caracterizar la capacidad laboral del personal administrativo y docente para desempeñarse en diferentes contextos, y especialmente para responder a los requerimientos de calidad de sus resultados
- Sostenibilidad de la capacidad técnica y personal
- Estudiar factibilidad, de acuerdo a normatividad vigente
- Incorporar mejoramientos en los manuales del personal administrativo y docente
- Socializar ajustes

#### **6.2.2 Acciones estratégicas frente a la formación y capacitación**

- Unificar la normatividad institucional en materia de capacitación
- Analizar los insumos provenientes de competencias, evaluación talento humano y procesos corporativos, clasificados por competencias comunes, comportamentales o funcionales
- Determinar necesidades de formación, actualización, fortalecimiento o potenciación de competencias del personal vinculado.
- Determinar necesidades de inducción, reinducción y entrenamiento
- Instrumentación correlacionada de áreas y temas de aprendizaje, actualización o fortalecimiento
- Diseñar e implementar plan de capacitación
- Monitorear la efectividad del plan de capacitación
- Incorporar mejoramientos
- Establecer un plan de capacitación orientado a formar, fortalecer o potencializar las competencias, según las necesidades evidenciadas
- Sostenibilidad del modelo de aprendizaje vinculado al desempeño individual y organizacional

- Afianzar las interacciones de competencias y desempeño con el proceso de aprendizaje para incrementar la productividad y calidad
- Sensibilizar sobre las bondades del trabajo en equipo en el contexto de los nuevos retos institucionales
- Formar líderes de programas y proyectos de acuerdo a los procesos corporativos, los objetivos y metas institucionales
- Lograr el desarrollo de equipos de trabajo competitivos conforme a las objetivos y metas institucionales
- Fomento del aporte sinérgico a los objetivos y metas institucionales
- Asesorar en la conformación de equipos de trabajo competitivos Tecnológico de Antioquia

### **6.2.3 Acciones estratégicas frente a la evaluación del talento humano**

- Ajustar los instrumentos de evaluación de cada uno de los tipos de colaboradores
- Analizar requerimientos de talento humano en los procesos corporativos
- Analizar manual específico de funciones y competencias del personal administrativo y docente
- Aplicar pruebas
- Fortalecer la capacidad técnica y personal a proveer, mediante la aplicación de los nuevos conceptos recompetencias laborales
- Provisión de talento humano en correspondencia con los requerimientos ocupacionales
- Seleccionar aspirantes
- Analizar referentes nacionales para el personal administrativo y docente
- Investigar mejores prácticas Implementar modelo de evaluación, considerando aspectos vitales: objetividad, contribución a objetivos y metas institucionales, retroalimentación, fortalecimiento de competencias
- Asesorar en la formulación de Acuerdos de Gestión
- Consolidar los acuerdos de gestión pactados con los gerentes públicos
- Transformación de la evaluación como instrumento de proyección
- Consolidar las evaluaciones de los acuerdos de gestión

- Determinar la efectividad del modelo e incorporar correctivos
- Desarrollar un sistema de evaluación como instrumento de mejoramiento profesional y personal, articulado al desempeño organizacional
- Sostenibilidad valoración de competencias en el logro de objetivos y metas institucionales
- Consolidar relaciones de mejoramiento profesional y personal

### **6.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Fortalecer estrategias de desarrollo organizacional para apoyar el avance en la transformación cultural

#### **6.3.1 Acciones estratégicas frente a la proyección y desarrollo organizacional**

- Formalizar políticas para la gestión por procesos
- Expandir la cultura de procesos
- Ajustar la Estructura Organizacional, considerando la dinámica nacional y los nuevos enfoques
- Actualización de la Estructura Corporativa
- Ajustar el modelo de operación conforme a nuevos requerimientos
- Valorar los ajustes implementados
- Investigar mejores prácticas
- Retroalimentar el modelo
- Optimizar procesos
- Analizar estructura corporativa
- Realizar estudios técnicos de estructura administrativa y planta de empleos
- Analizar responsabilidades y capacidad toma de decisiones
- Proyectar niveles de autoridad y responsabilidad
- Formalizar y divulgar estructura administrativa
- Homologar y clasificar la planta de empleos según la normatividad vigente

- Ajustar o actualizar manuales específicos de funciones
- Formalizar y divulgar el manual específico de funciones
- Identificar equipos de trabajo
- Actualización de la Estructura Administrativa
- Instrumentar planta global
- Monitorear la efectividad de la estructura corporativa y de la estructura administrativa
- Monitorear la efectividad de planta global y equipos de trabajo
- Sostenibilidad capacidad de respuesta organizacional
- Incorporar mejoramientos

### **6.3.2 Acciones estratégicas frente a la compensación:**

- Administrar hojas de vida del personal administrativo
- Investigar soporte tecnológico y proponer alternativas de implementación
- Soporte administrativo a la administración de personal
- Tramitar y notificar novedades del personal administrativo y docente
- Optimizar la gestión del talento humano, mediante el adecuado soporte técnico y administrativo, y la administración de la historia laboral
- Sostenibilidad del soporte técnico y administrativo de la gestión del talento
- Evaluar los procedimientos de soporte técnico y administrativo humano
- Proponer mejoramiento permanente
- Administrar sistema de información
- Nómina: Liquidar nómina y conexos, tramitar nómina y conexos, ingresar novedades al sistema, emitir resoluciones liquidación de cesantías
- Analizar procedimientos y trámites y proponer mejoramientos
- Proyectar presupuestos con fundamento en empleados, docentes escalafonados y su comportamiento de ascensos
- Evaluar confiabilidad y efectividad de la tecnología

- Analizar confiabilidad de la información
- Detectar desviaciones
- Optimizar procedimientos y trámites del sistema de remuneración
- Sostenibilidad sistema de remuneración personal administrativo y docente
- Incorporar mejoramientos

#### **6.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**

Obtener un mejoramiento sustancial del bienestar social y el clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal administrativo y docente

##### **6.4.1 Acciones estratégicas frente al sistema de estímulos**

- Analizar impacto de estímulos en el clima organizacional
- Analizar impacto de estímulos en la productividad y calidad de la gestión
- Consolidación de acciones generadoras de bienestar
- Implementar modificaciones para fortalecer estímulos efectivos
- Investigar mejores prácticas
- Analizar viabilidad para nuevos estímulos
- Adecuar el sistema de estímulos para potenciar los equipos de trabajo hacia el logro efectivo de objetivos y metas institucionales, y como instrumento motivador del servidor público en todos sus escenarios

##### **6.4.2 Acciones estratégicas frente al bienestar social y al clima laboral**

- Definir metodología para la intervención del clima organizacional: Clima laboral, Familia, Programas especiales, Programas sociales, Plan de retiro, Salud ocupacional, Variables ambiente psicosocial
- Aplicar instrumentos de diagnóstico, evaluación de resultados, estudios de impacto y aplicación de acciones conducentes a consolidar el clima motivacional de la Entidad y la Cultura Organizacional
- Desarrollar acciones, estrategias e intervenciones en materia de Salud Ocupacional que contribuyan a la recuperación de condiciones laborales

adecuadas, al bienestar integral y a la estabilidad mental y física de los servidores públicos, tendientes al aumento de la productividad organizacional

- Asesorar al responsable de la variable evaluada para la reorientación de acciones
- Retroalimentar a los líderes de equipos para la incorporación de estrategias que mejoren el estado de las variables
- Apropiación de herramientas adecuadas para el fortalecimiento del clima organizacional
- Asesorar en la implementación de planes de mejoramiento
- Implementar estrategias efectivas para mejorar el estado de las variables que interactúan en el ambiente psicosocial del personal administrativo y docente
- Sostenibilidad interacción de estrategias y variables clima organizacional
- Realizar monitoreo al estado de las variables determinantes del ambiente psicosocial, una vez implementado el plan de mejoramiento
- Analizar interacción de estrategias y su impacto en las variables determinantes del ambiente psicosocial
- Investigar mejores prácticas

#### **6.4.3 Acciones estratégicas frente a la jubilación y el retiro asistido**

- Desarrollar un sistema para detección de empleados en situación de pre pensionados
- Diagnosticar las expectativas de los pre pensionados frente a la perspectiva de su retiro
- Implementar un programa de acompañamiento de retiro asistido para disminuir el impacto en los jubilados
- Establecer un procedimiento y un protocolo para notificación y acompañamiento a los empleados susceptibles de desvinculación.
- Administrar liquidación de prestaciones sociales al personal desvinculado
- Administrar pensiones: Liquidar pensiones, Ingresar novedades al sistema
- Proyectar provisión: Tramitar pensiones, administración nómina, prestaciones, provisiones y pensiones del personal administrativo

## **7. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL PLAN DE DESARROLLO 2016 - 2020 “TDEA EDUCACIÓN CON CALIDAD”**

### **7.1 Línea Estratégica 4: Bienestar y desarrollo humano**

El Tecnológico de Antioquia busca fomentar un ambiente de desarrollo humano de motivación y sentido de pertenencia institucional, que permita la convivencia pacífica, participativa y bajo un ambiente de reflexión académica de la comunidad, que redunde en la apropiación de los principios y valores institucionales, lo que se logrará con los ejes de atención en desarrollo humano, fomento cultural, deportes, promoción y prevención en salud y beneficios estudiantiles, bajo políticas de educación superior inclusiva.

### **7.2 Objetivos estratégicos:**

- Fortalecer el sistema de Bienestar Institucional que propicie condiciones adecuadas para el desarrollo humano de la comunidad del TdeA.
- Diseñar e implementar estrategias para la prevención de la deserción y la promoción exitosa de la graduación de estudiantes.
- Realizar estudios de impacto de los programas de bienestar.

## 8. PLAN OPERATIVO Y DE INVERSIONES DE TALENTO HUMANO 2016 - 2020

Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicador	Línea base	Metas físicas y presupuesto anual en millones de pesos					Meta Quinquenio	Medición de la Meta	Responsable
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2016 -2020		

### LÍNEA ESTRATÉGICA: 4 BIENESTAR Y DESARROLLO HUMANO

1. Fortalecer el sistema de bienestar universitario que propicie condiciones adecuadas para el desarrollo humano	Programas preventivos de salud	Número de consultas en salud integral (médica, odontológica y psicológica)	3.861	3.977	4.096	4.219	4.346	4.476	4.223	Promedio año	Directora de Bienestar
		Número de participantes en programas de promoción y prevención en salud	948	976	1.006	1.036	1.067	1.099	1.037	Promedio año	Directora de Bienestar
		Presupuesto anual	145	149	154	158	163	168	792		
	Programas de desarrollo Humano	Número de participantes en programas de desarrollo humano	1.563	1.610	1.658	1.708	1.759	1.812	1.709	Promedio año	Directora de Bienestar
		Presupuesto anual	110	113	117	120	124	128	602		
	Programas deportivos	Número de participantes en programas y actividades deportivas	1.371	1.412	1.454	1.498	1.543	1.589	1.499	Promedio año	Directora de Bienestar
		Presupuesto anual	378	389	401	413	425	438	2.066		



Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicador	Línea base	Metas físicas y presupuesto anual en millones de pesos					Meta Quinquenio	Medición de la Meta	Responsable
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2016 -2020		
	Programas culturales	Número de participantes en programas y actividades culturales	1.342	1.382	1.424	1.466	1.510	1.556	1.468	Promedio año	Directora de Bienestar
		Presupuesto anual	187	193	198	204	210	217	1.022		
	Programa promoción socioeconómica	Número de beneficiarios en los programas de promoción socioeconómica	1.424	1.467	1.511	1.556	1.603	1.651	1.557	Promedio año	Directora de Bienestar
		Presupuesto anual	41	42	43	45	46	48	224		
		Complemento alimentario	260	400	400	400	400	400	400	Dato del último año	Directora de Bienestar
		Presupuesto anual	340	648	667	687	708	729	3.439		
2 Realizar estudios de impacto de los programas de Bienestar Institucional	Impacto programas de Bienestar Institucional	Número de estudios de impacto de los programas de Bienestar Institucional	1	1	1	1	1	1	5	Sumatoria	Directora de Bienestar
		Presupuesto anual	20	40	42	44	46	48	220		
<b>SUBTOTAL LÍNEA ESTRATÉGICA 4</b>			<b>1.221</b>	<b>1.574</b>	<b>1.622</b>	<b>1.671</b>	<b>1.722</b>	<b>1.776</b>	<b>8.365</b>		