

# LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA 2011 - 2015

<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 DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>11</b>
<b>6. DIAGNOSTICO POR LINEAS ESTRATÉGICAS: .....</b>	<b>14</b>
6.1 POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO.....	14
6.2 UNIFICACIÓN DE CRITERIOS INSTITUCIONALES .....	15
6.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS .....	15
6.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	15
6.5 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	16
6.6 PROYECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	16
6.7 COMPENSACIÓN .....	16
6.8 SISTEMA DE ESTÍMULOS.....	17
6.9 BIENESTAR SOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
6.10 JUBILACIÓN Y RETIRO ASISTIDO.....	18
<b>7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>18</b>
<b>7.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....</b>	<b>18</b>
7.1.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LAS POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO.....	18
7.1.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS INSTITUCIONALES .	19
<b>7.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>20</b>
7.2.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS .....	20
7.2.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	21
7.2.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	22
<b>7.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>23</b>
7.3.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA PROYECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	23
7.3.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA COMPENSACIÓN:.....	24
<b>7.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>25</b>

7.4.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE AL SISTEMA DE ESTIMULOS .....	25
7.4.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE AL BIENESTAR SOCIAL Y AL CLIMA LABORAL.....	25
7.4.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA JUBILACIÓN Y EL RETIRO ASISTIDO .....	26

**8. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL PLAN DE DESARROLLO 2011-2015 “EDUCACIÓN SIN FRONTERAS” .....** 27

<b>8.1 LÍNEA ESTRATÉGICA 2 .....</b>	<b>27</b>
8.1.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO .....	27
8.1.2 METAS .....	27
8.1.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS .....	27

<b>8.2 LÍNEA ESTRATÉGICA 5 .....</b>	<b>27</b>
8.2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO .....	28
8.2.2 METAS .....	28
8.2.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS .....	28

**9. PLAN OPERATIVO DE TALENTO HUMANO 2011 – 2015 .....** 29

**10. PLAN DE INVERSIONES EN TALENTO HUMANO 2011 – 2015.....** 31

## 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:

- Con alto dominio de su área de conocimiento en pro de potencializar las capacidades y habilidades de los estudiantes.
- Contextualizado, actualizado y comprometido con los avances de la ciencia, la técnica y la tecnología.
- Con capacidad para manejar responsable y éticamente la gestión del conocimiento en los procesos misionales de docencia, investigación y extensión.
- Idóneo, capacitado para orientar el aprendizaje de los estudiantes, con ética y responsabilidad social, en correspondencia con los procesos misionales de la Institución.

---

<sup>1</sup> Acuerdo N° 10 (05 de octubre de 2009) “Por medio del cual se define y aprueba el Proyecto Educativo Institucional del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria”.

- Competente en lo pedagógico para orientar los objetos de formación.
- Competente en habilidades comunicativas: escuchar, hablar, leer, escribir.
- Capacitado en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y habilidades en una segunda lengua.
- Capacitado para diseñar estrategias innovadoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje, articuladas al modelo pedagógico institucional, que conlleven a generar autonomía y empoderamiento de los estudiantes en sus procesos de formación.
- Competente en el proceso de Investigación, con capacidad para liderar grupos, líneas y desarrollar habilidades investigativas en los estudiantes.
- Comprometido desde su quehacer académico con el desarrollo organizacional, local y regional en los campos y áreas objeto de formación de la institución.
- Íntegro, con valores y principios, capaz de interactuar en la sociedad respetando las leyes y las normas que las rigen.
- Humanista, defensor y respetuoso de los derechos humanos desde su quehacer personal y profesional.
- Comprometido con sí mismo, la comunidad institucional y la sociedad en general, actuando con honestidad, ética y responsabilidad social.
- Autónomo, crítico, capaz de asimilar y discernir los cuestionamientos de los demás y construir consensos contribuyendo a una sociedad más pacífica.
- Incluyente, tolerante, respetuoso de las diferencias culturales, políticas y sociales.
- Que se exprese con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de la verdad y la justicia.
- Líder proactivo en los procesos de participación comunitaria y política en pro del beneficio común.
- Generador de empatía, que se comunique de manera afectiva y efectiva y sea un modelo a seguir, inspirador de respeto, confianza, seguridad, cultura

## **PERFIL DEL EMPLEADO**

- Íntegro, con valores y principios, capaz de interactuar en la sociedad respetando las leyes y las normas que las rigen.
- Comprometido con sí mismo, la comunidad institucional y la sociedad en general, actuando con honestidad, ética y responsabilidad social.
- Competente en habilidades comunicativas: escuchar, hablar, leer, escribir.

- Capacitado en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- Humanista, defensor y respetuoso de los derechos humanos desde su quehacer personal y profesional.
- Incluyente, tolerante y respetuoso de las diferencias individuales, culturales, políticas y sociales.
- Generador de empatía, que se comunique de manera afectiva y efectiva y sea un modelo a seguir, inspirador de respeto, confianza, seguridad, cultura y elegancia.
- Amable, diligente y conocedor de los procesos institucionales.
- Responsable en el manejo de la información.
- Autónomo, crítico, capaz de asimilar y discernir los cuestionamientos de los demás y construir consensos contribuyendo a una sociedad más pacífica.
- Que se exprese con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de la verdad y la justicia.

Consecuente con lo anterior, desde el Proyecto Educativo Institucional -PEI- del Tecnológico de Antioquia, se define el quehacer de las 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.”<sup>2</sup>

## **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”<sup>3</sup>

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>4</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.

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,

---

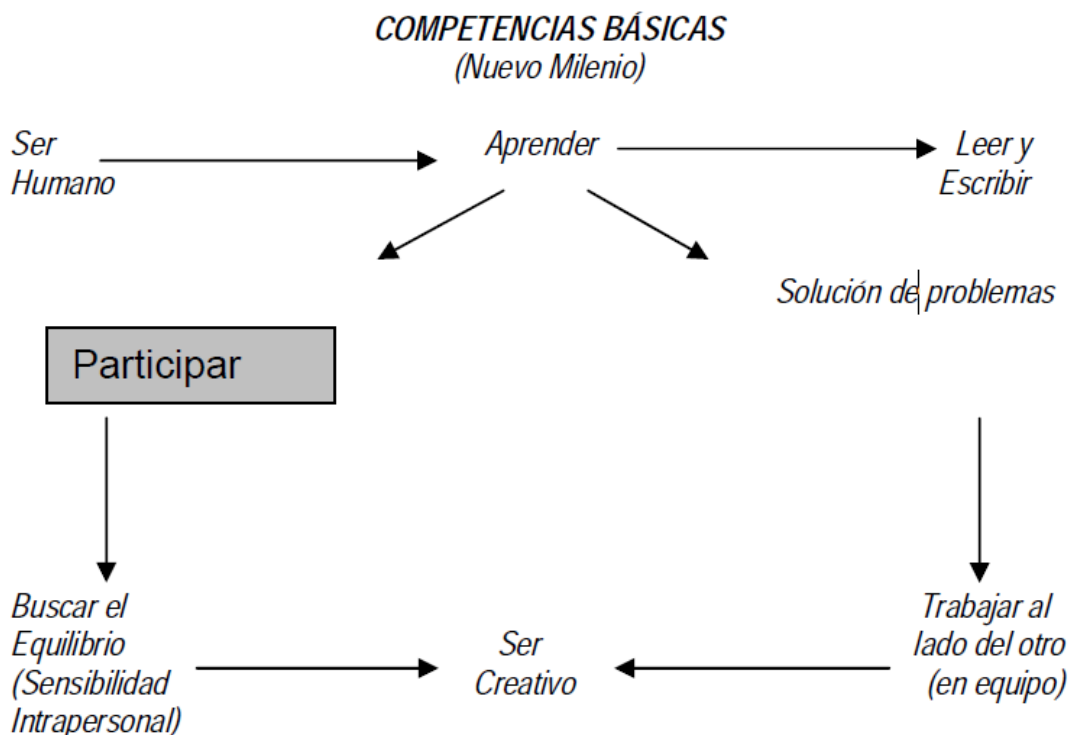
<sup>2</sup> Acuerdo N° 10 (05 de octubre de 2009) “Por medio del cual se define y aprueba el Proyecto Educativo Institucional del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria”.

<sup>3</sup> Donas Burak, Solum. Resiliencia y desarrollo humano: aportes para una discusión.

<sup>4</sup> Max-Neef, Manfred y Elizalde, Antonio. Desarrollo a Escala Humana.

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.”<sup>5</sup>

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 2011 – 2015.

---

<sup>5</sup> Acuerdo N° 10 (05 de octubre de 2009) “Por medio del cual se define y aprueba el Proyecto Educativo Institucional del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria”.

# **PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2011 -2015**

## **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 DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La gestión del talento humano en el Tecnológico de Antioquia está inmersa dentro de la visión estratégica institucional y en tal sentido, el diagnóstico de la situación actual del Talento Humano es parte integral del trabajo desarrollado para la construcción del Plan de Desarrollo 2011- 2015 “Educación Sin Fronteras”:

“En la identificación de la situación actual se precisan las restricciones, dificultades y problemas que impiden que Tecnológico de Antioquia funcione mejor: Estas problemáticas es necesario comprenderlas de forma integral para evitar trabajar bajo el concepto de trabajo “músculo”, centrado en resolver muchos problemas y focalizarse en el trabajo “inteligente”, resumiendo toda una problemática en forma integrada y ordenada. Es decir, abordar las soluciones desde lo estructural y no simplemente de manera coyuntural o superficial.”<sup>6</sup>

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL								
¿QUÉ IMPIDE ACTUALMENTE QUE TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA FUNCIONE MEJOR?		CALIFICACION DE VARIABLES				PRIORIZACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO		
		DIR.	COOR.	ASIS.		DIREC	COORD	ASIS.
No.	Variables	1	2	3	SUMA	DIREC	COORD	ASIS.
1	DEFICIENCIAS EN EL MODELO DE PROCESOS, REPROCESOS, DESARTICULACION, LENTITUD EN RESPUESTA A SOLICITUDES, DESGASTE ADMINISTRATIVO, NO IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	59	46	47	152	1	3	2
2	Clima organizacional reactivo, no integrado, antivalores: respeto por la diferencia, falta tolerancia, falta trabajo en equipo	58	55	36	149	2	1	3
3	NO APROPIACIÓN DE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS, FALTA UNIDAD DE CRITERIOS, NO SE TRABAJA EN UN MISMO SENTIDO	34	55	33	122	5	1	4
4	DEFICIENCIA EN COMUNICACIÓN, FALTA DE CONOCIMIENTO OPORTUNO DE LOS PLANES Y PROYECTOS, COMUNICACIÓN NO ASERTIVA, LA COMUNICACIÓN NO BAJA DE LOS SUPERIORES	27	44	48	119	9	5	1
5	INSUFICIENTE PLANTA DE PERSONAL PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS, EXCESIVAS CARGAS DE TRABAJO PARA ALGUNOS EMPLEADOS (APOYO ACADÉMICO).	51	38	24	113	3	6	6
6	FALTA CULTURA DE PLANEACIÓN, FALTA PLANEACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS	43	46	18	107	4	3	10
7	CULTURA DE INCUMPLIMIENTO Y LOGRO DE RESULTADOS, FALTA SENTIDO DE PERTENENCIA	30	17	22	69	8	12	7
8	SISTEMA DE INFORMACIÓN NO INTEGRADO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO	23	27	19	69	10	7	9
9	DEFICIENCIA EN LA CULTURA DE SERVICIO	22	19	9	50	11	10	15
10	POCA PRODUCCIÓN INVESTIGATIVA	20	3	26	49	13	18	5
11	DEFICIENCIAS E INSUFICIENCIAS EN LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA PARA SOPORTAR EL CRECIMIENTO	31	9	4	44	6	15	22
12	DEFICIENCIA EN LA CULTURA DE EMPODERAMIENTO, FALTA DE DELEGACIÓN, DEMASIADA CONCENTRACIÓN,	1	23	17	41	23	8	11
13	EXCESIVAS REUNIONES (REUNIONTIS)	18	21	0	39	14	9	23
14	FALTA AUTONOMIA PRESUPUESTAL	31	2	5	38	6	20	18
15	DESMOTIVACIÓN FRENTE A EXPECTATIVAS PERSONALES Y LABORALES	16	16	5	37	15	13	18
16	DEFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE LOS PROFESORES DE CÁTEDRA	8	0	20	28	19	21	8
17	NO APROVECHAMIENTO DE PERSONAL CON EXPERIENCIA	2	19	6	27	22	10	17
18	FALTA PUNTUALIDAD EN LAS REUNIONES Y ENTREGA DE COMPROMISOS	22	0	5	27	11	21	18
19	DEFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE UNA SEGUNDA LENGUA DE ALTA CALIDAD	15	0	12	27	16	21	12
20	BAJO RECONOCIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA INSTITUCIONAL	11	8	7	26	17	16	16
21	DEFICIENCIA EN LOS PROCESOS EVALUATIVOS (DOCENTES)	7	7	12	26	20	17	12
22	PROGRAMAS ACADÉMICOS NO PERTINENTES CON EL ENTORNO	6	0	10	16	21	21	14
23	DESNIVELACIÓN SALARIAL CON RESPECTO AL MEDIO	0	10	5	15	24	14	18
24	NO SE ENCUENTRA UN ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE LOS ESTUDIANTES	11	3	0	14	17	18	23

Fuente: Taller para la construcción del diagnóstico del plan de desarrollo, mayo de 2010

<sup>6</sup> ACUERDO N°08 (Diciembre 02-2010) Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del Tecnológico de Antioquia 2011-2015 “Educación Sin Fronteras.”

“En la identificación de oportunidades y potencialidades de la situación futura se precisan a través de los diferentes talleres, cuáles serán las oportunidades de mejora, es decir, las iniciativas donde se potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo a nivel general, y que además permiten que el Tecnológico de Antioquia adelante procesos de mejoramiento y materialice la propuesta de valor ofertada y definida”<sup>7</sup>.

PLAN ESTRATÉGICO TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA								
ANÁLISIS DE SITUACIÓN FUTURA								
¿QUÉ ES NECESARIO HACER ACTUALMENTE PARA QUE EL TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA FUNCIONE MEJOR?		CALIFICACION DE VARIABLES				PRIORIZACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO		
		DIREC	COOR	ASIST		DIREC	COORD	ASIST
No.	Variables	1	2	3	SUMA	DIREC	COORD	ASIST
1	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN, CONTROL Y AUTOCONTROL A TODO NIVEL ESTRATÉGICO Y OPERATIVO. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS CLARAS, BAJO EL ENFOQUE DE RESULTADOS.	32	46	25	103	6	1	6
2	DISEÑAR ESTRATEGIAS Y TRABAJO SISTEMÁTICO DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DISEÑAR Y APLICAR POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL Y ACADÉMICO.	37	23	40	100	2	6	2
3	DINAMIZAR POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN, ESTRATEGIAS DE COMUNICACION EFECTIVA Y ASERTIVA ENTRE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN	33	14	44	91	5	10	1
4	EJERCER LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN TEMAS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS. RECONOCIMIENTO Y EMPODERAMIENTO A NIVELES OPERATIVOS. COORDINACIÓN UNIFICADA DEL GRUPO DIRECTIVO.	12	40	35	87	18	2	3
5	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN HUMANA, PLANES DE ENTRENAMIENTO E INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN PERMANENTE.	24	26	27	77	10	5	5
6	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO DE PROCESOS CLAVES, ACADÉMICOS, ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL. INTEGRALIDAD DE LOS SISTEMAS. ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	34	12	29	75	3	11	4
7	POLÍTICAS INSTITUCIONALES CLARAS, ENCUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS DIFERENTES REGLAMENTACIONES. POLÍTICAS DE SEGURIDAD	34	16	20	70	3	8	9
8	CONSTRUIR Y CONSOLIDAR LA CULTURA DE RESULTADOS Y REUNIONES PRODUCTIVA. PROACTIVIDAD EN SOLUCIONES.	21	28	20	69	11	4	9
9	DISPONER DE UNA MAYOR PLANTA DE DOCENTES DE TIEMPO COMPLETO VINCULADOS	39	1	21	61	1	19	8
10	IMPLEMENTAR UN MODELO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PROYECTOS INTEGRADO Y ARTICULADO. ALINEAMIENTO CON PROCESOS MISIONALES.	17	29	11	57	14	3	16
11	GESTIONAR RECURSOS FINANCIEROS VIA APORTES Y PROYECTOS DE EXTENSIÓN	29	8	16	53	8	13	12
12	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FISICA, IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES TECNOLÓGICAS, AULAS DE CLASE Y LABORATORIOS	30	4	17	51	7	18	11
13	IDENTIFICAR NECESIDADES DE PERSONAL EN PROCESOS CLAVES, CON CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS EN FACULTADES	12	17	13	42	18	7	13
14	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ESPECÍFICA EN PROCESOS CLAVES	15	1	23	39	15	19	7
15	REDEFINIR Y MANTENER ACTUALIZADO EL PERFIL DEL PROFESIONAL QUE EL MEDIO Y LAS EMPRESAS QUIEREN TENER A FUTURO.	20	5	13	38	12	15	13
16	PROMOCIÓN EFECTIVA DE LA INSTITUCIÓN, DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS Y LOS VALORES INSTITUCIONALES	27	9	0	36	9	12	21
17	MAYOR DINAMICA Y FLEXIBILIDAD JURIDICA	15	16	0	31	15	8	21
18	ACTUALIZAR REGLAMENTOS Y ESTATUTOS PARA INCENTIVAR LA COMPETITIVIDAD, LA PRODUCCIÓN INVESTIGATIVA Y LOS RESULTADOS.	13	5	12	30	17	15	15
19	MODELO DE MEDICIÓN Y CONTROL EN CANALES DE COMUNICACIÓN	18	5	2	25	13	15	20
20	DISEÑAR SISTEMA DE INCENTIVOS POR DEPENDENCIAS	0	7	11	18	21	14	16
21	ESTUDIO DE MERCADO, ACERCA DE PROGRAMAS PERTINENTES PARA EL MEDIO	6	0	4	10	20	21	19
22	CONSTRUIR SEDES ALTERNAS EN LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO (REGIONALIZACIÓN)	0	0	7	7	21	21	18

Fuente: Taller para la construcción del diagnóstico del plan de desarrollo, mayo de 2010

<sup>7</sup> ACUERDO N°08 (Diciembre 02-2010) Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del Tecnológico de Antioquia 2011-2015 “Educación Sin Fronteras.”

Identificadas la situación actual y la situación esperada de manera integral en todas las áreas clave del Tecnológico de Antioquia, dentro de la metodología para la construcción del actual Plan de Desarrollo para el Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria, se define la propuesta de valor institucional y los factores clave de resultado dentro de los cuales la Gestión del Talento Humano es parte esencial:



Fuente: Elaborado por Luis Fernando Úsuga. Consultor

FACTORES CLAVES DE RESULTADO		VARIABLES				EQUIPOS DE TRABAJO		
		DIREC	COORD	ASIS.		DIREC	COORD	ASIST
No.	Variables	1	2	3	SUMA	DIREC	COORD	ASIST
1	Programas pertinentes a las necesidades del medio (aceptación y demanda)	26	38	27	91	5	5	2
2	Personal docente calificado y cualificado	31	48	11	90	2	1	9
3	Producción de conocimiento - investigación, grupos clasificados y reconocidos en Colciencias	29	43	17	89	3	3	5
4	Obtención y renovación de registro calificado de los programas	15	44	25	84	8	2	3
5	Talento humano competente y orientado a resultados	14	38	29	81	10	5	1
6	Sostenibilidad y efectividad financiera	39	28	0	67	1	9	18
7	Capacidad instalada de la infraestructura física	25	39	0	64	6	4	18
8	capacidad tecnológica, las tics (desarrollo tecnológico y medios educativos)	7	33	21	61	16	7	4
9	Alianzas y convenios interinstitucionales (relaciones con el entorno, egresados, empresa e instituciones nacionales e internacionales)	16	22	13	51	7	11	7
10	Imagen y posicionamiento institucional	13	28	9	50	11	9	13
11	Ampliación de cobertura	28	16	6	50	4	13	16
12	Acreditación de programas académicos e institucionales	12	31	0	43	12	8	18
13	Gestión eficaz de recursos financieros	8	8	15	31	13	14	6
14	Retención de estudiantes	15	3	11	29	8	20	9
15	Ampliación planta docentes de tiempo completo	8	8	11	27	13	14	9
16	Transferencia y aplicación de conocimiento - extensión	2	19	1	22	21	12	17
17	Aceptabilidad en el medio de los egresados	8	4	10	22	13	19	12
18	Nivel de servicio y la satisfacción del cliente interno y externo (egresados)	4	5	12	21	17	17	8
19	Consolidar cultura del mejoramiento continuo	4	6	8	18	17	16	14
20	Calificación del plan y programas de bienestar social	4	5	8	17	17	17	14
21	Actualización y adaptabilidad jurídica	4	2	0	6	17	21	18
22	Esfuerzo financiero - costo por estudiante	0	0	0	0	22	22	18

Fuente: Taller para la construcción del diagnóstico del plan de desarrollo, mayo de 2010

## 6. DIAGNOSTICO POR LINEAS ESTRATÉGICAS:

### 6.1 Políticas de Talento Humano

No existen políticas formalizadas pero si existe un documento resumen

## **6.2 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 salud ocupacional. Es necesario asumirlas por la oficina de Talento Humano por la transversalidad e impacto.

## **6.3 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 hacía 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 título 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 méritos 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.

## **6.4 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 más 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.

## **6.5 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.

## **6.6 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.

## **6.7 Compensación**

El sistema salarial del Tecnológico de Antioquia, fue modificado en Febrero de 2009 a través del Acuerdo 01, 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 existen dos dependencias encargadas de este tema, la oficina de Talento Humano y la Dirección de Bienestar y Extensión, situación que favorece el trabajo coordinado y la optimización de recurso.

## **6.8 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.

## **6.9 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 y Extensión 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 diagnóstico 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.

## **6.10 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 exducción de la vida laboral 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.

# **7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

## **7.1 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

### **7.1.1 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

#### **7.1.2 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

## **7.2 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

### **7.2.1 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 historia laboral
- 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

### **7.2.2 Acciones estratégicas frente a la formación y 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

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

- 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

### **7.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

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

#### **7.3.1 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 municipal 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

### **7.3.2 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

#### **7.4 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

##### **7.4.1 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
- Sostenibilidad provisión de bienestar

##### **7.4.2 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

#### **7.4.3 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

## **8. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL PLAN DE DESARROLLO 2011-2015 “EDUCACIÓN SIN FRONTERAS”**

### **8.1 LÍNEA ESTRATÉGICA 2**

Acreditación de alta calidad de programas académicos con el apoyo de la investigación

#### **8.1.1 Objetivo Estratégico**

Mejorar y mantener el talento humano docente cualificado

#### **8.1.2 Metas**

- Incrementar la planta de docentes de tiempo completo a 35 plazas (LB 29)
- Incrementar a 32 el número de docente de tiempo completo con maestría (LB 21)
- Incrementar a 5 el número de docente de tiempo completo con doctorado (LB 0).
- Capacitar al 100% de los docentes de tiempo completo en programas de formación pedagógica. (LB 100%).
- Capacitar al 35% de los docentes de cátedra en programas de formación pedagógica. (LB10%).

#### **8.1.3 Acciones Estratégicas**

- Realizar convocatoria para la vinculación de docentes con requisitos de maestría y doctorado.
- Asignación de recursos financieros para capacitación formal.
- Programar cursos de formación pedagógica para los docentes.

### **8.2 LÍNEA ESTRATÉGICA 5**

Modernización corporativa:

### **8.2.1 Objetivo Estratégico**

Disponer del talento humano suficiente y competente y garantizar las condiciones organizacionales que eleven el nivel de productividad y satisfacción de los integrantes de la comunidad académica.

### **8.2.2 Metas**

- Aumentar el nivel de competencias de los empleados de planta (LB no disponible).
- Aumentar a 89% el nivel de percepción positiva del clima organizacional de la comunidad académica. (LB 84%).
- Aumentar a 95% la participación de los empleados en eventos de capacitación (LB 90%).
- Realizar 4 actividades anuales de prevención o mitigación de riesgos de salud ocupacional (LB 3).
- Realizar 2 actividades anuales de bienestar social laboral (LB 3).

### **8.2.3 Acciones Estratégicas**

- Implementar un sistema de evaluación por competencias.
- Elaborar estudios sobre el clima organizacional e implementar acciones para su mejoramiento.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación que fortalezcan las competencias de los empleados de planta
- Elaborar y ejecutar programas de bienestar social laboral.
- Realizar actividades de inducción y/o reinducción a los empleados y docentes.
- Realizar actividades de preparación para el retiro asistido.

## 9. PLAN OPERATIVO DE TALENTO HUMANO 2011 – 2015

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Línea base	Metas por año					Meta Quinquenio	Responsable
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011 -2015	
2. Mejorar y mantener el talento humano docente cualificado.	Incrementar el número de docentes de tiempo completo	Número de docentes de tiempo completo	29	31	32	33	34	35	35	Rector, Secretario General y Profesional de Talento Humano
	Incrementar el número de docentes de tiempo completo con Maestría	Número de docentes con maestría	21	23	25	27	29	32	32	Rector y Profesional de Talento Humano
	Incrementar el número de docentes de tiempo completo con doctorado	Número de docentes doctorado	0	1	2	3	3	5	5	Rector y Profesional de Talento Humano
	Capacitar a los docentes de tiempo completo en programas de formación pedagógica	Porcentaje de docentes de tiempo completo que participan en formación pedagógica	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Decanos y Profesional de Talento Humano
	Capacitar a los docentes de cátedra en formación pedagógica	Porcentaje de docentes de cátedra que participan en formación pedagógica	10%	20%	25%	30%	32%	35%	35%	Decanos y Profesional de Talento Humano

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Línea base	Metas por año					Meta Quinquenio	Responsable
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011 -2015	
4. Propiciar las condiciones organizacionales que eleven el nivel de productividad y satisfacción de los integrantes de la comunidad académica a través de la formulación y ejecución del plan estratégico del talento humano	Aumentar la calificación de las competencias de los empleados de planta	Calificación de competencias de los empleados por nivel jerárquico en una escala de 0 a 100 puntos	ND	86	88	90	92	94	94	Profesional Universitario (Talento Humano)
	Aumentar el nivel de percepción positiva del clima organizacional de la comunidad académica	Porcentaje de percepción positiva del clima organizacional	84%	85%	86%	87%	88%	89%	89%	Profesional Universitario (Talento Humano) y Profesional Universitario (Bienestar)
	Aumentar la participación de los empleados en eventos de capacitación	Porcentaje de asistencia de los empleados a eventos de capacitación	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	Profesional Universitario (Talento Humano)
	Realizar actividades anuales de prevención o mitigación de riesgos de salud ocupacional	Número de actividades de prevención y mitigación de riesgos de salud ocupacional	3	4	4	4	4	4	20	Profesional Universitario (Talento Humano) y Médico
	Realizar actividades anuales de bienestar social laboral	Número de actividades de bienestar social laboral	2	3	3	3	3	3	15	Profesional Universitario (Talento Humano) y Profesional Universitario (Bienestar)

## 10. PLAN DE INVERSIONES EN TALENTO HUMANO 2011 – 2015

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Línea base	Presupuesto anual ( en millones de pesos)					Total	Fuente de financiación
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011 -2015	
2. Mejorar y mantener el talento humano docente suficiente y cualificado.	Incrementar el número de docentes de tiempo completo	Número de docentes de tiempo completo	2.230	2.400	2.600	2.600	2.800	3.000	13.400	T. de A.
	Incrementar el número de docentes de tiempo completo con maestría	Número de docentes con maestría	0	0	0	0	0	0	0	
	Incrementar el número de docentes de tiempo completo con doctorado	Número de docentes con doctorado	0	0	0	0	0	0	0	
	Capacitar a los docentes de Tiempo completo en formación pedagógica	Porcentaje de docentes de tiempo completo que participan en formación pedagógica	10	12	14	16	18	20	80	T. de A.
	Capacitar a los docentes de cátedra en formación pedagógica	Porcentaje de docentes de cátedra que participan en formación pedagógica	10	15	20	25	30	35	125	T. de A.

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Línea base	Presupuesto anual ( en millones de pesos)						Total	Fuente de financiación
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011 -2015		
4. Propiciar las condiciones organizacionales que eleven el nivel de productividad y satisfacción de los integrantes de la comunidad académica a través de la formulación y ejecución del plan estratégico del talento humano	Aumentar la calificación de las competencias de los empleados de planta	Calificación de competencias de los empleados por nivel jerárquico en una escala de 0 a 100 puntos	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Aumentar el nivel de percepción positiva del clima organizacional de la comunidad académica	Porcentaje de percepción positiva del clima organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Aumentar la participación de los empleados en eventos de capacitación	Porcentaje de asistencia de los empleados a eventos de capacitación	200	250	300	330	360	400	1.640	T. de A.	
	Realizar actividades anuales de prevención o mitigación de riesgos de salud ocupacional	Número de actividades de prevención y mitigación de riesgos de salud ocupacional	10	15	18	21	24	25	103	T. de A.	
	Realizar actividades anuales de bienestar social laboral	Número de actividades de bienestar social laboral	30	35	40	45	50	55	225	T. de A.	