

**PROPUESTA DE ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES BAJO EL
MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL CENTRO DE
ESTUDIOS INTEGRADOS MARISCAL (CEIM), DE CARTAGO VALLE**

**ALEJANDRA RÍOS CAÑAS
ROSA MARÍA VANEGAS GALLEG0**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CARTAGO
VALLE
2019**

**PROPUESTA DE ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES BAJO
EL MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL CENTRO DE
ESTUDIOS INTEGRADOS MARISCAL (CEIM), DE CARTAGO VALLE**

MODALIDAD DE ASESORÍA

ALEJANDRA RÍOS CAÑAS

ROSA MARÍA VANEGAS GALLEGO

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

BEATRIZ ELENA LONDOÑO VALENCIA MAGISTER

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SEDE

CARTAGO

2019

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartago Valle del Cauca, Abril 10 de 2019

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por acompañarnos y guiarnos a lo largo de la carrera.

A nuestras familias que siempre nos apoyaron en este maravilloso camino.

Amigos y compañeros por su apoyo nos hicieron saber lo importantes que somos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, nos permites sonreír ante todos nuestros logros que son resultado de tu ayuda, al caer y ponernos a prueba, aprendimos de los errores y nos damos cuenta que fue para mejorar y crecer como seres humanos.

A nuestras familias, a sus aportes, a su amor y apoyo, lo complicado de lograr esta meta no fue difícil. La paciencia con la que cada día se preocupaban por nuestro avance y desarrollo en este trabajo, es único y se refleja en nuestra vida.

A nuestra Universidad del Valle, por habernos permitido formarnos en ella como profesionales, a todos los profesores que fueron partícipes importantes en nuestro desarrollo académico, y especialmente a nuestra asesora de trabajo de grado, Beatriz Londoño, por su compromiso, dedicación y exigencia que fue crucial para la realización de este trabajo de grado.

A nuestros amigos, aquellos que estuvieron presentes en todo momento de la realización y el desarrollo de este trabajo, brindándonos su apoyo incondicional que con respeto y decencia realizaron aportes a este trabajo.

Alejandra Ríos Cañas

Rosa María Vanegas G.

A mi esposo por entenderme en todo momento, fue un apoyo incondicional ofreciéndome y dándome lo mejor para mi vida, la felicidad en una sola persona, mi todo reflejado en él, al cual amo. Mis sinceras gracias, nunca podré terminar de agradecerle por tantas ayudas.

A mi hija, le agradezco por los momentos sacrificados en nuestra vida como familia, requeridos para el cumplimiento de esta meta tan importante, por entender el significado del sacrificio, por ser el motor de mi vida el cual siempre estará encendido; por ser la fuente de mi esfuerzo, espero comprenda la recompensa que hay entre el sacrificio y el éxito.

Alejandra Ríos Cañas.

A mi madre aún hoy sigue presente en mi vida, me apoyó y la que por mi entregó todo, le debo mis logros, por eso merece el crédito de mi felicidad a quien dedico este logro en su memoria.

A mi padre con su ejemplo de trabajo duro y constante; es gracias a su esfuerzo y dedicación que esta meta está cumplida, por estar presente en todo momento buscando y ofreciéndome lo mejor.

Mis padres son los principales promotores de mis sueños, confiaron y creyeron en mí y en mis expectativas, por siempre desear y anhelar lo mejor para mí, por sus palabras que me guiaron durante mi vida y las cuales tendré siempre presente todo mi amor y admiración.

Rosa María Vanegas G.

INDICE

INTRODUCCIÓN	16
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.1. ANTECEDENTES	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
2. OBJETIVOS	26
2.1 OBJETIVO GENERAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3. JUSTIFICACIÓN	28
4. MARCO REFERENCIAL.....	30
4.1. MARCO TEÓRICO	30
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	42
4.3 MARCO LEGAL.....	48
4.4 MARCO CONTEXTUAL	61
4.4.1 Contexto geográfico	62
4.4.2 Contexto Institucional.....	64
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	73
5.1 TIPO DE ESTUDIO	73
5.2 ENFOQUE.....	74
5.3 METODO DE ESTUDIO	75
5.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	76
5.4.1 Fuentes primarias	76
5.4.2 Fuentes secundarias.....	76

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	77
5.5.1 Observación.....	77
5.5.2 Entrevista Semiestructurada	77
5.5.3 Cuestionario.....	78
5.6 MUESTRA CUALITATIVA.....	79
6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	82
6.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DEL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRADOS EL MARISCAL CEIM.....	82
6.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	83
6.1.1.1 <i>Entorno demográfico</i>	83
6.1.1.2 <i>Entorno económico</i>	85
6.1.1.3 <i>Entorno Social</i>	88
6.1.1.4 <i>Entorno Político</i>	91
6.1.1.5 <i>Entorno Cultural</i>	94
6.1.1.6 <i>Entorno Jurídico</i>	96
6.1.1.7 <i>Entorno Tecnológico</i>	100
6.1.2. <i>PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO POAM</i> .	104
6.1.3. <i>Análisis DOFA Centro de Estudios Integrados El Mariscal</i>	108
6.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (Matriz EFI-EFE)	114
6.1.4.1. Matriz EFI:.....	114
6.1.4.2. Matriz EFE:	116
6.2 ANALISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA.....	119
6.2.1. CALIFICACION DE LAS CINCO (5) FUERZAS	129
6.2.2. Matriz de perfil competitivo.	141
6.2.3. DIAMANTE COMPETITIVO	143
6.3. DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES DEL MANUAL DE FUNCIONES.	147

6.4. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	156
6.4.1 Análisis de la estructura organizacional actual.	156
6.4.2. Propuesta de actualización del manual de funciones bajo un modelo por competencias.....	161
6.4.3. Descripción de procesos que se efectuaron para actualizar el manual por competencias.	169
6.4.4. Descripción general del análisis de cargos.....	175
6.4.5. Niveles jerárquicos de los cargos	177
6.5. PROPUESTA DE PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	185
6.5.1 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	186
6.5.2 PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.	189
6.5.3. PROPUESTA DE MEDICION DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES INCLUIDAS EN EL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES.	192
6.5.4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	199
6.5.5. PROPUESTA DE PROCESO DEL SEGUIMIENTO DE MEJORA CONTINUA.....	203
7. CONCLUSIONES	206
8. RECOMENDACIONES.....	208

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Antecedentes de la investigación.....	18
Cuadro 2. Matriz Marco Legal.....	54
Cuadro 3. Normatividad para programas académicos en Cartago Valle.....	57
Cuadro 4. Lista de formación técnica del CEIM.....	62
Cuadro 5. Lista de cursos presenciales CEIM.....	63
Cuadro 6. Lista de cursos virtuales CEIM.....	65
Cuadro 7. Matriz de descripción y abordaje de los objetivos.....	75
Cuadro 8. Evaluación de Variables del Entorno Demográfico.....	81
Cuadro 9. Evaluación de Variables del Entorno Económico.....	84
Cuadro 10. Evaluación de Variables del Entorno Social.....	87
Cuadro 11. Evaluación de Variables del Entorno Político.....	91
Cuadro 12. Evaluación de Variables del Entorno Cultural.....	93
Cuadro 13. Normas y Reglamento ETDH.....	95
Cuadro 14. Evaluación de Variables de Entorno Jurídico.....	96
Cuadro 15. Evaluación de Variables del Entorno Tecnológico.....	98
Cuadro 16. Evaluación de Variables del entorno Ecológico.....	99
Cuadro 17. Diagnostico externo POAM.....	101
Cuadro 18. Análisis DOFA.....	105
Cuadro 19. Matriz DOFA Cruzada.....	108
Cuadro 20. Matriz de Evaluación Factores Internos.....	110
Cuadro 21. Matriz de Evaluación Factores Externos	112
Cuadro 22. Descripción de la competencia.....	116
Cuadro 23. Programas ofertados por el CEIM y la competencia.....	118
Cuadro 24. Análisis de los Competidores, Sustitutos, Compradores y proveedores.....	122
Cuadro 25. Nivel de Rivalidad entre los Competidores.....	126
Cuadro 26. Poder de Negociación de los Consumidores.....	128

Cuadro 27. Amenaza de Ingreso de Servicios Sustitutos.....	130
Cuadro 28. Poder de Negociación de los Proveedores.....	133
Cuadro 29. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	135
Cuadro 30. Matriz de perfil competitivo.....	139
Cuadro 31. Matriz de importancia.....	144
Cuadro 32. Descripción de cargos dentro del organigrama.....	157
Cuadro 33. Flujograma de actualización de manual de funciones por competencias.....	160
Cuadro 34. Matriz de comparación.....	162
Cuadro 35. Matriz de actualización.....	164
Cuadro 36. Estructura de cargos.....	175
Cuadro 37. Flujograma proceso de reclutamiento y selección.....	184
Cuadro 38. Registro de inducción.....	187
Cuadro 39. Indicadores de cumplimiento.....	189
Cuadro 40. Escala de Valorización.....	194

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Nivel de rivalidad entre los competidores.....	128
Grafica 2. Poder de negociación de los consumidores.....	130
Grafica 3. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos.....	133
Grafica 4. Poder de negociación de los proveedores.....	135
Grafica 5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	137
Grafica 6. Necesidad de actualizar el manual defunciones	148
Grafica 7. Desactualización de funciones afecta el desempeño	149
Grafica 8. Se le dieron instrucciones al ingresar al CEIM	150
Grafica 9. Realización de funciones que no corresponden al cargo.....	151
Grafica 10. Relación con los compañeros.....	152
Grafica 11. Que desea que estén incluido en el manual de funciones	153

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de Cartago en el Valle del Cauca.....	62
Ilustración 2. Organigrama del CEIM.....	156
Ilustración 3. Vision general de la administración del talento	168
Ilustración 4. Formato de manual de funciones por competencias para el CEIM	176
Ilustración 5. Contenido mejora competencia.....	201

Resumen

El presente trabajo se desarrolló con el fin de proponer una herramienta que permita documentar las funciones del Centro de Estudios Integrados el Mariscal S.A.S. es por esto, que la propuesta presentada fue la de renovar el manual de funciones con el modelo por competencia laboral; donde se establecen las funciones, responsabilidades y competencias que deben cumplir los funcionarios para el buen desempeño de sus actividades. Se utilizaron encuestas para identificar las condiciones del manual de funciones y con esa información se propuso la actualización, también se llevó a cabo un análisis de puestos en donde se evidenciaron las responsabilidades y competencias que tiene cada cargo en el instituto. Esto permitió dar a conocer el tipo de aptitudes que deben tener las personas para ser contratadas y así llevar a cabo exitosamente las actividades laborales. Una razón por la cual se llevó a cabo la actualización del manual de funciones por competencias laborales, fue para establecer un orden y control en la institución. Con el objetivo de promover una modificación en la estructura organizacional. Dejando una herramienta que no solo buscara mejorar sino también facilitar las líneas de mando y funciones, permitiendo centrar todos los elementos en la gestión de calidad, para tener un sistema efectivo que permita administrar y mejorar los servicios.

Palabras claves: análisis de puestos, manual de funciones, competencias.

Abstract:

The present project was developed with the object of proposing a tool that allowed documenting the features of the Center for Integrated Studies the Marshal S.A.S, for that reason, the proposal presented was to renew the feature manual with the work competency model, where the features, responsibilities and competences that the officials must fulfill for the good performance of their activities are revealed. Surveys were used to identify the conditions of the feature manual and with that information the renewal was proposed. An analysis of posts was also carried out where the responsibilities and competences held by each position in the institute were evidenced. This made it possible to publicize the type of skills that people must have to be hired and thus successfully carry out work activities. One reason why the feature manual was renewed for job competency was to establish an order and control in the institution. In order to promote a change in the organizational structure. Leaving a tool that will not only seek to improve but also facilitate command lines and features allowing to focus all the elements in quality management, to have an effective system to manage and improve services.

Keywords: position analysis, feature manual, competencies

INTRODUCCIÓN

La modernización y la globalización de la economía han hecho que las empresas se adapten a los cambios para sobrevivir y crecer, reorientando los procesos administrativos a favor de conseguir una actualización constante, pues las diversas transformaciones y cambios en los negocios han acelerado en todo tipo de organización, los tiempos de respuesta imponiendo la necesidad de organizar el trabajo, conocer el mercado, exigir nuevas formas en el comportamiento humano, incorporar la tecnología, entre otros.

Lo anterior, demanda una mayor experiencia empresarial ya que el éxito, se basa de forma estratégica en varios elementos que configuran ventajas competitivas sostenibles, siendo una de las más importantes el talento humano y sus competencias¹, más aun, para la administración del personal, es de suma importancia adoptar herramientas administrativas, las cuales contribuyan efectivamente en el desarrollo de las actividades diarias, es por esto que la actualización del manual de funciones ocupa un lugar muy importante debido a que permite tener control y organización y a su vez tener en cuenta las competencias necesarias del talento humano de acuerdo al cargo a desempeñar

Así mismo, no se pueden desconocer las teorías clásicas alrededor de las cuales han girado estos enfoques modernos, pues como lo presentarán Fayol y Taylor, considerados pioneros de la administración moderna, las funciones básicas de la empresa y el concepto de administración, con sus principios generales de

¹ VEGA MONSALVE, Ninfa del Carmen. Neo competencias, nuevo enfoque de competencias laborales Salud Ocupacional. En: Educación Médica Superior. Vol. 30, no. 3. La Habana, Cuba, 2016; p. ISSN 1561-2902 [en línea] [citada 18 marzo 2018]. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300016

planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, son procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización, ahora bien, si se cuenta con una adecuada experiencia, formación y competencias del talento humano, se puede comprender que cualquier organización ha de avanzar hacia la evolución administrativa permitiéndole permanecer en el mercado cambiante, lo que hace imprescindible que cada uno de los colaboradores deba conocer sus funciones a favor de un desempeño acorde a sus habilidades y capacidades para el fortalecimiento de la eficiencia y productividad, y con ello la competitividad que tanto demanda el entorno globalizado.

Por todo lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación aplica conceptos de la administración del personal del instituto, específicamente frente a la definición de sus funciones, pues se trata de mejorar y actualizar el manual de funciones bajo el modelo por competencias para el área administrativa, del Centro de Estudios Integrados Mariscal -CEIM-, ubicado en la ciudad de Cartago Valle, en el que la labor educativa conlleva un quehacer productivo, que como lo señala el Ministerio de Educación Nacional², ha experimentado cambios sustanciales debido a la competitividad exigida en los mercados globales, en el avance de la tecnología, las organizaciones basadas en redes y equipos de trabajo, en los procesos flexibles, y especialmente, en los clientes que requieren una formación que responda a todos los cambios y transformaciones que día a día suceden.

Dado que, las instituciones educativas están en constante cambio y modernización, es importante la implementación de herramientas administrativas como el manual de funciones actualizado que permitan identificar las competencias necesarias para el desempeño de las diferentes áreas que

² MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). Articulación de la educación con el mundo productivo. [en línea] Bogotá D.C. [citado 18 marzo 2018]. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-106706_archivo_pdf.pdf

conforman a las instituciones; pues permite tener claridad al momento de realizar cualquier tipo de labor en la organización, por esto la actualización debe ir de la mano con el desarrollo del cumplimiento del objeto social del instituto.

Además de lo anterior, la actualización del manual de funciones por competencias para el CEIM, se soporta en diversas teorías y autores que permite establecer la guía de actualización, proporcionando orientación y claridad en cada una de las tareas a desempeñar, y con esto evitar que las personas puedan evadir su responsabilidad en sus funciones. Por ello es importante que la actualización vaya acorde a la evolución del instituto.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

Los constantes avances tecnológicos, socioculturales, políticos, entre otros, generan nuevas formas de producción del conocimiento, demandando a las instituciones de educación superior colombianas, la capacidad de responder a la demanda en cuanto a la preparación de personas para cubrir las necesidades de las empresas en su continuo crecimiento; entendiendo la importancia que tiene el desempeño del talento humano en las organizaciones y empresas de todos los sectores productivos, se exigen establecimientos que estén en la facultad de formar individuos que puedan asumir de manera competente y responsable los compromisos, deberes y obligaciones que los puestos de trabajo demanden.

Es por esto que, las empresas se apoyan en herramientas administrativas, como el manual de funciones que generan el orden interno; para establecer normas escritas que definan las actividades a realizar. Al encontrar un manual de funciones desactualizado, difícilmente se podrán llevar a cabo los oficios de forma ordenada, alejando a la empresa alcanzar los objetivos misionales.

Se presentan algunos estudios que tuvieron como objetivo actualizar manuales de funciones en empresas buscando mejorar la productividad de las mismas, desde el desempeño de los colaboradores, encontrando en todos los casos una gran similitud con el tema de la presente investigación; son trabajos que no superan los cinco años, realizados en el contexto internacional y nacional

Cuadro 1. Antecedentes de la investigación.

Contexto	Tipo	Título	Autor/ Autores	Metodología	Resultados
Nacional	Trabajo de grado en Administración de Empresas y contables. Universidad De la Salle, Bogotá, 2019	Propuesta de Actualización de La Estructura Organizacional, Manual de Funciones y Creación de Procedimientos Financieros del Colegio Jorbalan –La Caro en el Municipio de Chía.	John Alexis Jiménez Prias. Cristhian Fabianny Núñez Vanegas.	Método Cualitativo Tipo de investigación Descriptiva Técnica: Entrevistas Directas, Observación Selectiva no participante.	A través del diagnóstico realizado se estableció que el colegio presenta falencias de tipo administrativo y contable, razón por la cual se toma la decisión de formular una propuesta de actualización de la estructura organizacional y del manual de funciones. Se define entregar una propuesta de actualización de la estructura organizacional, manual de funciones y creación de procedimientos financieros se logra gracias a la recolección de información a través de entrevistas, observación y documentación.
Nacional	Trabajo de Grado en Administración de Empresas Corporación Universitaria Minutos de Dios, Jerusalén Cundinamarca, 2018	Actualización del Manual de Funciones y Competencias Laborales de la Alcaldía de Jerusalén, Cundinamarca.	Diego Felipe Díaz Terreros	Método Observación Técnica Entrevista	El diagnóstico inicial determinó desconocimiento de las funciones y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas de trabajo, lo cual generó un proceso acorde con el personal de rediseñar y actualizar los manuales de funciones y procedimientos, que lograra la satisfacción de los clientes.

Nacional	Trabajo de Grado en Administración de Empresa. Universidad de la Salle, Bogotá, 2015.	Actualización y Rediseño de los Manuales de Procedimientos y Funciones de la Fiduciaria Helm Trust S.A	Lina María Jiménez Benavide Z, Katherine Palacios Sánchez.	Método de observación Técnicas: Entrevistas	El diagnóstico inicial determinó desconocimiento de las funciones y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas de trabajo, lo cual generó un proceso acorde en el personal de rediseño y actualización de los manuales de funciones y procedimientos, que lograra la satisfacción de los clientes.
Nacional	Trabajo de Grado en Especialización en Control interno. Universidad de Militar Nueva Granada, Bogotá, 2014,	Actualización del Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal de Iza- Departamento de Boyacá.	Patricia Isabel Cubides Moreno.	Mixta Tipo Cualitativa, Descriptiva. Técnica, Consulta Fuentes Primarias, Encuestas y Cuestionarios. Método, inductivo.	El manual de organización y funciones se relaciona con el rendimiento laboral, ya que en éste se plasman parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal; contiene esencialmente la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. Existe la necesidad de actualizar el manual de funciones, tal como lo establece el marco constitucional y legal, con el propósito, que se constituya en una herramienta capaz de responder a las necesidades de una administración pública moderna, eficaz y eficiente de la alcaldía.

Regional	Trabajo de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organización. Universidad Tecnológica de Pereira, 2011	Diseño del Modelo de Competencias para la Cooperativa Gestionando de la Ciudad de Pereira.	Ana María Luna González, Juana Guzmán Rodríguez.	Cualitativa, Descriptiva. Técnicas: Entrevista Estructurada.	El Direcccionamiento Estratégico y la Cultura Organizacional son una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales; las que, a su vez, permiten determinar las habilidades, destrezas y actitudes que deben evidenciar los trabajadores de la cooperativa para el logro de dicho direccionamiento. Por tanto, los manuales de funciones.
América Latina	Trabajo de grado en Administración de Empresas Universidad Mariano Gálvez, Chimaltenango, Guatemala, 2016	Desarrollo del Manual de Organización y Funciones Aplicados a la Gerencia de Recursos Humanos de Banquetes y Alquifiestas Keilly, ubicada en la cabecera departamental de Chimaltenango	Carlos Roberto Román López	Método observación Técnica: Entrevistas	El diagnóstico inicial determinó que la empresa no cumplía con los procesos administrativos internos para llevar a cabo las actividades de la organización, lo cual generó un proceso acorde en el personal que dio paso a la creación del manual adecuado con estrategias, políticas y funciones para dicha

Fuente: Elaboración propia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La idea de racionalizar el trabajo propuesto por Taylor para el diseño y mejoramiento de los métodos a fin de evitar acciones innecesarias y pérdidas de tiempo, la maximización de la eficiencia en la búsqueda de alcanzar los objetivos misionales de las empresas que plantea Weber, o el mantener las escalas jerárquicas donde la capacidad y conocimientos administrativos elevan el nivel de la organización que formulara Fayol, como bases de los principios de la administración³. siempre cobra especial vigencia cuando estas y otras problemáticas al interior de las organizaciones son recurrentes con relación a los procesos administrativos, operativos y de funciones, puesto que el recurso humano como desarrollador de dichas actividades sigue siendo la esencia de toda organización y es quien atiende las mayores demandas en cuanto a productividad, por más que los avances tecnológicos traten de desplazarle.

Con relación a las anteriores consideraciones, se encuentra en muchas ocasiones que cuando la empresa no cuenta con una herramienta actualizada que oriente las actividades de sus colaboradores en el que se plasmen y concentren de forma sistemática los elementos administrativos que unifiquen los criterios de desempeño a favor de la productividad y competitividad que las demandas imponen en un mercado cada vez más global, inevitablemente esta organización se verá avocada al no cumplimiento de sus objetivos.

Dicho lo anterior, el problema se puede presentar al no asignar correctamente las funciones y/o actividades a realizar en la organización esto puede ocasionar que el desempeño no sea exitoso, además también se puede presentar el caso que exista una desactualización en los manuales de funciones y por ende en la

³ ZAPATA, MURILLO y MARTÍNEZ. Op. Cit. p. 62

identificación de las competencias de cada colaborador en relación a sus características individuales, su formación, sus capacidades y habilidades, entre otras, la productividad empresarial es la afectada y es esto precisamente lo que se evidencia en el Centro de Estudios Integrados Mariscal -CEIM-, que a pesar de contar con un manual de funciones, el mismo no cumple con un diseño metodológico que permita mejorar el control del cumplimiento de funciones de los colaboradores y la medición de su competencia frente a un cargo específico, lo que debilita la estructura organizacional actual.

En este sentido, con respecto a la calidad de quienes prestan los servicios educativos especialmente como señala el Ministerio de Educación en Colombia, que se debe ofrecer una formación a los estudiantes en todos los niveles, cuyas competencias les permitan aprender “lo que tienen que aprender como personas, como miembros activos de la sociedad y como seres útiles que emprenden con acierto sus proyectos de vida”⁴, siendo esto a lo cual en efecto debe apuntar el Centro de Estudios Integrados Mariscal -CEIM-, de Cartago Valle, desde sus direccionamiento estratégico gerencial, y particularmente desde las funciones y desempeño de sus docentes, puesto que actualmente su manual de funciones no está actualizado lo cual no favorece identificar las labores y facilitar la adaptación de cada área a los intereses primordiales de la entidad, es decir, no hay una evolución en la guía práctica, que como herramienta de soporte para los colaboradores, sirva de elemento de organización y comunicación en el establecimiento claro de los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la entidad.

Es por esto, que el no contar con un manual de funciones actualizado supone igualmente no tener actualizado el organigrama que define el nivel jerárquico en la entidad para el establecimiento de posiciones, normas, toma de decisiones,

⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. OP. Cit. p. 3

proyección de la empresa, entre otros, todo lo cual la aleja de convertirla en una empresa líder en el sector y especialmente, en el ofrecimiento de servicios de calidad como lo especifica el Ministerio de Educación Nacional, generando además evitar un desgaste del recurso humano y un alejamiento de las metas y propósitos establecidos. Es entonces esta situación en la entidad, lo que ha llevado al grupo investigador a plantear el siguiente interrogante:

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo debe ser la elaboración de la propuesta de actualización para el manual de funciones bajo el modelo por competencias laborales para el Centro de Estudios Integrados Mariscal (CEIM), de Cartago Valle?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado del ambiente externo y la situación interna del Instituto CEIM con respecto a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, y establecer las estrategias que permitan el desarrollo del objeto social del Instituto?

¿Cómo ejecutar el análisis del sector al cual pertenece el instituto y reseñar la competencia para definir las oportunidades del mercado?

¿Cómo efectuar un diagnóstico de las condiciones actuales del manual de funciones del CEIM, para conocer los requerimientos y necesidades, y así presentar una propuesta de actualización que permita mejorarlo?

¿Cómo se debe mejorar los manuales de funciones que facilite especificar las funciones de cada cargo y la medición del desempeño de los colaboradores?

¿Qué propuesta de seguimiento y control es adecuada para medir el cumplimiento de las funciones asignadas?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de actualización de manual de funciones bajo el modelo por competencias laborales para el Centro de Estudios Integrados Mariscal -CEIM- de Cartago Valle, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales y a la normatividad vigente.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar el ambiente externo y la situación interna del Instituto CEIM con el propósito de identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades y definir estrategias que permitan el desarrollo del objeto social del Instituto.
- Realizar un análisis del sector al cual pertenece el instituto, con el fin de identificar la competencia y definir cuáles son las oportunidades en el mercado.
- Efectuar un diagnóstico de las condiciones actuales del manual de funciones del CEIM, para identificar los requerimientos y necesidades, con el propósito de presentar una propuesta de actualización y mejora.

- Actualizar los manuales de funciones por competencias, para cada uno de los cargos del instituto, para lograr una mejor organización de las actividades de los colaboradores.
- Establecer una propuesta de seguimiento y control, para medir el cumplimiento de las funciones asignadas.

3. JUSTIFICACIÓN

Como se mencionó anteriormente las nuevas tendencias globales del mercado, los avances tecnológicos, los medios masivos de comunicación y los esquemas de trabajo por medio de redes y equipos, demandan de las empresas, específicamente de su recurso humano, mayores retos en cuanto a la necesidad de responder en términos de tiempo, calidad y eficiencia a todo aquello que exige dicho mercado.

El presente trabajo investigativo guarda desde la práctica una gran relevancia social en su desarrollo, ya que, frente a una problemática común entre las empresas de diversos sectores de la producción entendiendo que en la zona norte del departamento tienen asiento gran número de pequeñas y medianas empresas, se puede aportar a la solución de la misma, dado que el manual de funciones que aquí se actualiza para una entidad que imparte educación técnica, puede igualmente ser adoptado por otras entidades del sector, ya que los principios de la administración son universales y el problema del manual de funciones desactualizado es más común de lo que se cree en diferentes empresas de la región norte del departamento del Valle del Cauca.

Así mismo, La actualización del manual de funciones por competencias para el CEIM, determina las obligaciones, responsabilidades y deberes que deben cumplir todos sus colaboradores, Con el fin de generar un orden lógico a la distribución de las funciones, toda organización debe contar con un manual de funciones actualizado que le rija internamente, evitando desgaste de tiempo o ejecución de actividades innecesarias.

Del mismo modo, se busca proponer actualizar el manual de funciones por competencias, acorde a las nuevas dinámicas, en un mercado competitivo como el de hoy, en el que se exigen la identificación de competencias específicas en cada una de las funciones propuestas, además del cumplimiento frente a la normatividad y en el propósito futuro de alcanzar procesos de estandarización.

Para el instituto CEIM, este aporte por parte del grupo investigativo se convierte en una gran oportunidad de mejorar sus condiciones organizacionales, proyectar sus objetivos misionales y consolidar su visión empresarial, todo lo cual fortalece su quehacer educativo y favorece a los estudiantes, puesto que con un cuerpo administrativo fortalecido con un manual actualizado en el que se indiquen unas actividades basadas en sus competencias y capacidades, se dará cumplimiento a los principios de la educación que promulga el Ministerio de Educación Nacional y que requieren todos los estudiantes en los diferentes niveles y ciclos de su formación.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

Más allá de la amplia exposición que realiza Chiavenato⁵ acerca de los orígenes de la administración, sus antecedentes e influencias, aquí se considera el enfoque clásico que refiere el crecimiento empresarial que surgió a partir de la Revolución Industrial, la cual necesariamente exigió cambiar la improvisación existente hasta ese momento dados los nuevos sistemas de organización que dieron respuesta al crecimiento acelerado de las empresas y la necesidad de responder con eficiencia y competitividad, para obtener el mejor rendimiento posible de los recursos, y enfrentar una competencia que cada vez se hacía más grande.

A causa de la necesidad de responder con eficiencia y competitividad surge la administración científica con su principal autor Frederick Taylor en 1911, basada en la idea de racionalizar el trabajo para el mejoramiento de los procesos y el diseño del mismo, evitando movimientos innecesarios y desperdicio de tiempo; esto utilizado en las organizaciones modernas como herramientas para diseñar y distribuir de la mejor manera los puestos de trabajo para mayor eficiencia en la productividad. F.W. Taylor inicia su propuesta con una crítica al modelo de la administración del momento por considerarla una administración de la libre iniciativa que poco o nada aporta al desarrollo del trabajo, una administración sin métodos claros y sin responsabilidades definidas entre obreros y patrones”.

Es así, como le da vida a la racionalización del trabajo definiendo métodos que aportan al mejoramiento y el rendimiento de la productividad; el estudio científico define claramente las labores realizadas por los directivos, es la parte encargada

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2006

⁸ ZAPATA. Op. Cit. p. 62

de definir los procesos operativos y de establecer la cantidad de trabajo que será realizada por los obreros. Por otro lado, está el método definido y propuesto, que los obreros deben de ser ubicados en los puestos de trabajo que sean acordes con sus actitudes, habilidades, y preparación para desempeñar mejor el trabajo, pues la estandarización de las funciones asegura el éxito organizacional.

Por otro lado, para 1909 la Teoría Burocrática de Max Weber, enfoca su estudio hacia la administración basada en la racionalización para garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de alcanzar los objetivos. Con la teoría de Weber se formalizan las relaciones de poder, autoridad y unidad de mando (organigramas y las jerarquías), las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), que permita funcionar con la exactitud y precisión; la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalismo del administrador.⁶

Entre otros principios básicos, se encuentra el de Henry Fayol 1916, quien introdujo la teoría clásica de la administración, como una perspectiva funcionalista que afirma que la función básica de la administración, como práctica, es seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro, teniendo como funciones básicas para la buena administración, el Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, funciones que son utilizadas desde cualquier área o nivel de la empresa.

Así mismo en 1927 surgió la teoría de las Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo, en la búsqueda de nuevas formas de mejorar la productividad en los trabajadores quien partió del principio de que la aplicación de las relaciones

⁶ PETREYO, Carlos. Análisis de la teoría burocrática. Aportes para la comprensión del modelo burocrático. Tesis de doctorado en sociedad de la información y el conocimiento. Universidad Católica del Uruguay, Facultad de Ciencias Empresariales. Montevideo, 2007

humanas es vital para el éxito de la empresa.⁷ El estudio fue realizado mediante la motivación, ausentismo y deserción por parte de los trabajadores, teniendo gran interés en entender cuál era la cooperación y solidaridad y el trabajo en equipo para el alcance de los objetivos organizacionales; dichos estudios los realizó con base en los comportamientos psicológicos y sociológicos de los individuos, concluyendo que hay pequeños grupos de individuos que no se comportan de acuerdo con las descripciones del hombre económico, como lo muestran los principios clásicos, sino en los comportamientos psicológicos y emocionales. Sin embargo, en la teoría de las relaciones humanas se mantiene la división del trabajo y las estructuras jerárquicas, en un organismo con un cerebro (la administración), unos órganos (áreas funcionales) y unas extremidades (los niveles operativos).

Habría que decir también, sobre el enfoque de la escuela neoclásica, en 1954 presentada principalmente por Peter Drucker, relaciona la gestión de los procesos en cuanto a su importancia y orientación de los objetivos, donde la eficacia-eficiencia y la participación-compromiso de los empleados representan un esfuerzo común para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa;⁸ considera los factores humanos como una organización informal, liderazgo y comunicación, unificando estos principios y otros que si bien no han sido citados aquí, también guardan gran importancia en el direccionamiento de alcanzar el logro de los objetivos.

En lo que toca a la Teoría Contingencial de Chandler, Skinner y Burns, en 1972 que parte del principio de la realidad de la administración. En esta teoría se afirma que existen las técnicas administrativas y las ambientales o del entorno, que condicionan el logro de los objetivos de la organización; afirma que no existe la

⁷ CAICEDO, Natalia. Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo), desde algunas perspectivas contemporáneas. Tesis de maestría en administración. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración. Manizales, 2010

⁸ CHIAVENATO, 2006. OP. Cit. p. 196

mejor forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan, sino que se puede usar la herramienta administrativa adecuada para cada caso.

Otro punto propuesto para hacer organizaciones más efectivas es la del Benchmarking, la cual refiere que es el proceso de comparar y medir las operaciones internas de una organización, permitiendo rediseñar constantemente la cultura y la forma de realizar las cosas, con el propósito no solo de alcanzar los objetivos, sino de crear compromisos con otras empresas y la sociedad, de tal manera que este empoderamiento, cree un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.⁹ También se encuentran en estos mismos nuevos enfoques, el Downsizing, es decir, la reorganización de las empresas para la mejoría de sus sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad; el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño y sujetos al logro de unas metas determinadas y respaldadas por un conjunto de iniciativas; el Coaching o formación individualizada de orientación y entrenamiento al personal; y la Teoría de Restricciones (TOC), que como metodología está al servicio de la gerencia permitiendo direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial.

Retomando a Chiavenato, en uno de sus grandes aportes al diseño de puestos de trabajo habla de la tendencia moderna y es la creación de equipos para desarrollar el trabajo ,los cuales deben ser autoadministrados para crear un alto nivel de

⁹ LÓPEZ, María Esperanza; ARIAS MONTTOYA, Leonel y RAVE, Silvia Natalia. Las organizaciones y la evolución administrativa. En: Scientia et Technica no. 31, 2006 [en línea] Disponible en <http://www.redalyc.org/html/849/84911639026> ¹⁴ *Íbid.* p.151

independencia, la cual de confianza a la hora de disponer de autoridad y poder tomar decisiones en la forma de realizar las tareas asignadas, dejando los puestos de trabajo individuales y transformando las actividades en equipo que mejoran la calidad de vida en el trabajo y por ende el rendimiento en las entregas de tareas. Los procesos de organización comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño. La organización es un sistema de funciones, es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona¹⁰. Para que un participante comprenda las funciones que se le atribuyen debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización.

En relación con el momento de realizar las funciones en un puesto de trabajo, la persona tiene la capacidad de adaptarse y a su vez poner en práctica conocimientos adquiridos en los momentos de capacitación y reflexión, también descubre y conoce nuevas prácticas de trabajo, desarrollando así su competencia; el colaborador no solo aplica y profundiza sus habilidades competentes de manera autoreferencial, sino que logra aprender y hacer aprender a otros sobre determinadas habilidades y destrezas necesarias para resolver y/o afrontar situaciones similares. De igual forma, las normas de competencia se refieren a resultados y a conocimientos, habilidades y actitudes expresadas en términos generales por diferentes tipos de saberes: saberes de conocimientos generales de saber-hacer (habilidades y destrezas) y de saber-ser (capacidad de relacionar, comunicar y comportamientos sociales). Aunque reconocen a su vez que las competencias se refieren a capacidades integradas y no a la simple suma de saberes. Los saberes constituyen en esa visión un capital de recursos que, combinados en determinadas formas, constituyen las competencias requeridas para una actividad concreta y un desempeño resultante de una o varias actividades. Por tanto, unos de los principales objetivos de las competencias

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, 2011. 9ª edición, Capítulo VII, p. 180

laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta el momento han impedido que las empresas dinamicen la capacitación-formación de su personal. Es precisamente el enfoque de la persona al desempeño requerido en la organización, lo que ha sido el motivo principal para introducir un sistema de gestión por competencias laborales en la empresa y a la par mejorar el desarrollo personal y de lograr un cambio en la cultura de la organización.¹¹

Retomando los planteamientos del SENA¹², define el manual de funciones como herramienta en la administración bastante reciente, que posibilita la práctica del control de personal, de las políticas internas, de una estructura funcional, de los procedimientos y otras prácticas organizacionales de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Por otra parte, se caracteriza por ser eficaz para transmitir conocimientos y experiencias al ser un medio de comunicación en las decisiones de la administración, documenta la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema, permite a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y consolidar su inventario tecnológico aplicado, asegurando liderazgo y posición competitiva.

Es así, como el manual de funciones se define como un documento que puntualiza de manera clara requerimientos y especificaciones necesarios para el desempeño de un cargo, precisando la acción recíproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones; constituye una herramienta interpretativa fundamental para aplicar en el desarrollo de determinadas tareas. El SENA¹³ relaciona unos objetivos administrativos en los manuales de funciones descritos como: mantener informado a los funcionarios, sobre los ajustes de la estructura organizacional y los nuevos intereses y alcances

¹¹ LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Barcelona, 2000. Ediciones Gestión. p. 82

¹² SENA. Manuales de funciones [en línea] [citada 18 marzo 2018] Disponible en https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL/OAAPs/OAAP7_Fase3/swf/aa1_oa3/oc.pdf ¹⁸ LEBOYER. Op. Cit. p.6 ¹⁹ SENA. Op. Cit.

¹³ SENA. Op. Cit. p. 8

incorporados desde la dirección general de la entidad. Informar y capacitar al personal en las funciones correspondientes al puesto de trabajo, su ejercicio y mejoramiento; las relaciones de interdependencia laboral con otros puestos de trabajo y de integralidad personal. Delimitar funciones, desempeños y conexiones internas a cada unidad administrativa eliminando las posibilidades de repetición de tareas o procedimientos. Facilitar la orientación e incorporación de funciones y procesos al personal recién vinculado, adiestrándolo de manera proactiva y con sentido de servicio, posibilitando su integración con el proceso y compañeros. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

De acuerdo con el SENA¹⁴, las características de los manuales se definen por contenido: Manual de organización, el cual expone en forma detallada las responsabilidades, tareas, deberes y funciones de los diferentes puestos. Constituyen los mismos elementos señalados en los organigramas por su título; por función específica. El objetivo del Manual de producción es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, el manual de compras con base en las funciones operacionales, el manual de ventas señala los procedimientos a seguir en el trabajo de ventas y manual de finanzas su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Manual de contabilidad en el cual se concentran todas las operaciones realizadas en los distintos departamentos de la empresa, señalando los principios y técnicas aplicables a la contabilidad. Entre muchos otros como: Manual de crédito y cobranzas, Manual de personal, Manual técnico, Manual de adiestramiento o instructivo: Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular. Define las funciones con criterios de eficiencia y

¹⁴ *Íbid.* p.9

eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones conforme al nivel jerárquico¹⁵:

Por otro lado El protocolo debe contemplar una serie de normas, políticas, procedimientos y sugerencias que estandaricen y organicen las acciones que han sido planificadas previamente, de tal manera que todos tengan conocimiento de las funciones asignadas.¹⁶ El proceso comunicativo debe ser fluido para darlo a conocer a todo el personal mediante la mejor estrategia comunicativa posible; en él deben contemplarse algunos contenidos como las generalidades de la empresa u organización, descripción y funciones de cada departamento, directrices a seguir en los actos internos y externos que se programen, descripción de las competencias del puesto, manejos de las relaciones inter institucionales, manejo de atención al cliente, requisitos generales para la selección del personal, documentación del protocolo de la empresa u organización; salidas de emergencia, control de incendios, inundaciones u otra eventualidad que se presente; además, planear seguimiento y evaluación de todo el accionar, entre otros, todo lo cual depende de las características de la entidad y del cargo mismo, pues finalmente se trata de crear una visión más amplia de la gestión y direccionamiento estratégico de la organización hacia la consecución de sus objetivos y los del recurso humano.

Retomando lo relacionada con las competencias y la importancia de definir las mismas dentro de un manual de funciones, según Quezada es importante definir las porque la competencia representa las cualidades personales que se pueden identificar y evaluar, como los conocimientos, las habilidades, destrezas entre muchas más, que pueda tener una persona y se puedan utilizar en el desarrollo de las actividades profesionales dentro de una organización; “todo

¹⁵ ISHI INTERCOL. Manual de funciones por competencias laborales. [en línea] [citada 18 marzo 2018]. Disponible en <http://www.actiweb.es/ishiintercol/archivo3.pdf>

¹⁶ SENA. Op. Cit. p.14

trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa”. Las competencias pueden ser observadas constantemente en la ejecución de las labores diarias, permitiendo que se pueda “adquirir y agregar nuevas competencias para tener éxitos” en la ejecución de las actividades y cumplir con los objetivos del plan estratégico.

Adicionalmente, se debe agregar que la competencia laboral, es la “Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.¹⁷ Lo cual se puede interpretar con la capacidad de saber, saber ser y saber hacer.

Así mismo, se resalta la importancia de la evaluación del desempeño que para Chiavenato “constituye una técnica de dirección indispensable en la actividad administrativa, ya que representa un medio para localizar problemas de supervisión, integración, motivación, discordancias o incluso del desaprovechamiento de potencialidades de las personas”¹⁸. Es decir, que con una buena aplicación de la evaluación del desempeño es posible identificar los puntos débiles y fuertes del personal y una vez se hayan identificado los factores más bajos del desempeño decidir sobre las acciones correctivas.

Es por esto que en la actualidad la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta estratégica para las organizaciones, alineando al nivel operativo a que pueda aportar algo para mejorar la ventaja competitiva de la empresa como en calidad, velocidad, confiabilidad, flexibilidad y costo. Es por ello que la evaluación

¹⁷ QUEZADA, Humberto. Temas de Recursos Humanos Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. [en línea] [citada 22 febrero 2019]. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/competenciaslaborales-valor-capital-humano/>

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones, Décima edición 2017. pág. 205

del desempeño es el proceso continuo de mejora para el cumplimiento del plan estratégico.

Según Quezada, la competencia son las cualidades personales que se pueden identificar y evaluar, como los conocimientos, las habilidades, destrezas entre muchas más, que pueda tener una persona y se puedan utilizar en el desarrollo de las actividades profesionales dentro de una organización; “todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa”. Las competencias pueden ser observadas constantemente en la ejecución de las labores diarias, permitiendo que se pueda “adquirir y agregar nuevas competencias para tener éxitos” en la ejecución de las actividades y cumplir con los objetivos del plan estratégico.

Se debe agregar que la competencia laboral, es la “Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.¹⁹ lo cual se puede interpretar con la capacidad de saber, saber ser y saber hacer.

Al mismo tiempo en la administración es fundamental el recurso humano y sus competencias, que una vez identificadas y aplicadas correctamente, permiten una mejor integración al puesto de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define las competencias como: “la capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias (Conocer) mexicano, lo define como: “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente en términos de

¹⁹ QUEZADA, Humberto. Temas de Recursos Humanos Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. [en línea] [citada 22 febrero 2019]. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/competenciaslaborales-valor-capital-humano/>

habilidades destrezas y aptitudes”.²⁰ Teniendo en cuenta que una vez identificadas las competencias necesarias para el desarrollo de actividades y tareas no serán difíciles que se adopten las obligaciones y responsabilidades que este conlleva.

Por otra parte, los indicadores son una expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda organización y/o de las personas los cuales deben estar en disponibilidad en el momento para aprovechar oportunidades y tomar decisiones pertinentes para acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Por tanto, la medición del desarrollo de las funciones laborales, permite planificar con mayor certeza, confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso, permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Así mismo la aplicación de los indicadores es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo, que se den en la empresa. Conocer los indicadores es precisamente la clave para gerenciar el proceso, y para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa”.²¹

Según Humberto Serna (2008), las organizaciones pueden considerarse como identidades ecológicas, es decir, vistas como un organismo que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece.

²⁰ WERTER, William, Davis Keith. Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Sexta edición. 2008. p. 103.

²¹ PAREDES Alfredo, “Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos”, Ponencia presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito, 2009.

²⁸ AGUILERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. En: Pensamiento & Gestión no. 28. [en línea] [citada 19 marzo 2018]. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que puede generar la crisis o el repunte de toda industria.²²

El medio en el cual se desarrolla la empresa, de una forma u otra siempre se relacionará con su entorno externo, sea de forma positiva o negativamente, esto depende de la capacidad de respuesta por parte del equipo gerencial o del mismo gerente en identificar previamente la dinámica de su entorno, para que los impactos sean favorables y no tan agresivos.

²² SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Decima Edición Bogotá 2008 pag. 147

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Los manuales de funciones por competencias son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación mediante la estandarización de sus procesos; no actualizarlos, limita las cargas a soportar y, de igual manera, el número de responsabilidades que pueda soportar.

En por esto, que todas las instituciones de educación superior y las instituciones de educación para el trabajo se encuentran cada día en la búsqueda del reconocimiento y es cuando el Direccionamiento Estratégico permite que el “Enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”; es decir, que no se trata solamente de tener en cuenta el principio básico de la administración de planear, sino desde la gerencia adoptar los elementos necesarios que permitan enfrentar los cambios del entorno, y sobre todo, anticiparse a dichos cambios y a las posibles situaciones de mayor complejidad que estos conllevan dentro de la actividad empresarial.

Igualmente, el proceso de direccionamiento estratégico implica tres etapas:²³ el análisis estratégico, el cual consiste en conocer la posición de la empresa en su entorno externo, sus recursos y competencias externas, y las expectativas e influencias de sus grupos de interés o denominados Stakeholders, es decir, es el reconocimiento real de las condiciones de la organización en relación con su entorno interno y externo. La segunda etapa es la formulación estratégica, la cual consiste en determinar las oportunidades y amenazas de la empresa, definir sus fuerzas y debilidades, de tal manera que se puedan generar y elegir las mejores

²³ AGUILERA. Op. Cit.

estrategias en los plazos que las condiciones de la misma lo dispongan para alcanzar los objetivos misionales; y la tercera etapa es la implementación estratégica, que consiste en el conjunto de decisiones y acciones que llevan a ejecutar el plan, abarcando estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y procesos necesarios para alcanzar los fines y objetivos formulados dentro del direccionamiento inicial.

Por lo cual el CEIM tiene presente que un buen direccionamiento estratégico le permitirá sobrevivir y permanecer en un entorno cambiante y competitivo, para llegar a la excelencia donde el buen nombre de la Institución referencia mucho sobre la calidad de la formación que el estudiante va a recibir y posteriormente la calidad de profesional a nivel laboral, razón por la cual trabajan constantemente en la actualización de sus estrategias.

Otro rasgo de las organizaciones se desarrolla alrededor de sus trabajadores, con ellos, la empresa crece, debido al trabajo y esfuerzo con el que contribuye en conjunto. Si el personal no cumple con todas las obligaciones difícilmente podrá crecer y mantenerse la empresa, y ahí es donde entra en acción el recurso humano, o personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones²⁴. A medida que las organizaciones crecen conforme a las necesidades de la sociedad misma, mayor será la complejidad de los recursos necesarios para su productividad, competitividad y crecimiento. Como se describe anteriormente el recurso humano juega un papel muy importante para el crecimiento y productividad por ello se propone un plan de seguimiento y control como la evaluación del desempeño e indicadores de competencias; sobre las actividades y funciones realizadas por los colaboradores del CEIM con el fin de aplicar correctivos y mejorar en la ejecución de las tareas.

²⁴ CHIAVENATO, 2007. Op. Cit.

En consecuencia, la estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza y dimensión. Y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las diferentes áreas, el organigrama “Es la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal; por medio de la cual se pueden diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas”.²⁵

De ahí que su importancia obedece a la ayuda que constituye para la empresa, dado que permite analizar la organización existente y detectar las posibles falencias en la asignación de funciones, existencia de superposiciones, duplicidades, entre otras, y así poder llegar a conocer el funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización. Sus objetivos se enfocan hacia la estructuración de la empresa representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas existentes entre ellos de una forma esquemática y clara; identificar el grado de dependencia que existe entre los distintos niveles, y evidenciar los distintos puestos de trabajo y sus funciones, así como el personal responsable a cargo.²⁶

Así que el organigrama del CEIM refleja una estructura la cual presenta una falencia y que, gracias a la actualización del manual de funciones por competencias laborales, permite la reorganización frente a aspectos como definición del puesto de trabajo, descripción y análisis.

Por otra parte el puesto de trabajo se refiere al conjunto de tareas u obligaciones con una posición determinada en la estructura organizacional como es el

²⁵ PÉREZ GREGORIO, María Gloria. La importancia del organigrama en la empresa. En: Publicaciones didácticas no. 69. [en línea] [citada 19 marzo 2018]. Disponible en <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>

²⁶ PÉREZ. OP. Cit.

organigrama, donde dicha posición define las relaciones entre un puesto y los demás²⁷; es decir, es integrada por todas las actividades que desempeña la persona encargada, el cual debe tener una posición formal en el organigrama de la empresa, constituyendo una unidad de la organización, la cual hace que se distinga de las demás unidades por el conjunto de obligaciones y responsabilidades.

Por lo que se refiere a la actualización del manual de funciones primero hay que realizar una descripción de cargo, que consiste en enumerar las tareas que lo conforman y diferencian de los demás cargos de la empresa; en ello se detallan las funciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.²⁸ Por tanto, muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades detallando de manera impersonal el contenido, mientras que las especificaciones proporcionan las características humanas esperadas, tales como educación, experiencia e iniciativa entre otros.

Considerando que una vez realizada la descripción e identificadas las funciones, obligaciones y responsabilidades, sigue el análisis de puestos en el cual se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante.²⁹ Es decir, estudia y define los requisitos, las responsabilidades, y condiciones para el adecuado desempeño; es importante para establecer las responsabilidades y las características de la persona a contratar para cubrir el puesto.

Dado que el CEIM cuenta con una identificación de puestos de trabajo acorde con las necesidades de funcionamiento bajo las políticas de calidad; fue la

²⁷ CHIAVENATO, 2006. Op. Cit. p. 144

²⁸ *Ibid.* p. 226

²⁹ *Ibid.* p. 194

implementación de la descripción y análisis de puestos, lo cual permitió identificar, clasificar y organizar funciones repetitivas y aquellas que no se encuentran estipuladas y son fundamentales para la actualización del manual de funciones por competencias laborales para el CEIM con el fin de actualizar y reorganizar funciones.

Además el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias mexicano, define la competencia como: “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente en términos de habilidades destrezas y aptitudes”.³⁰ Las competencias juegan un papel muy importante en la descripción del puesto porque genera las ventajas competitivas del personal que hace parte del equipo de trabajo del CEIM ya que son personas comprometidas que manifiestan en su desempeño laboral compromiso y alto rendimiento lo cual se hace necesario que se vea reflejado en el manual de funciones.

Por lo antes expuesto, en la selección del personal se hace necesario elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y la productividad; de la misma manera el manual de funciones por competencias se convierte en una herramienta útil en el proceso de inducción que es la etapa inmediatamente posterior al ingreso de una persona y que será clave para la relación posterior (futura) entre el nuevo colaborador y la organización en cuestión.³¹ La inducción es un puente de conexión entre el momento en que se inicia la relación laboral y el momento de hacerse cargo efectivamente del puesto; siendo necesaria para que cada colaborador interiorice las funciones y responsabilidades que tendrá a cargo por eso para el Instituto CEIM es importante

³⁰ WERTER. Op. Cit. p. 103.

³¹ ALLES, Martha. Selección por Competencias. Buenos Aires 2016. Nueva edición, capítulo 7

contar con el manual de funciones actualizado porque aporta claridad al momento de seleccionar y dar inducción al personal nuevo.

Por otro lado, se tiene la evaluación del desempeño, que es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo.³² La evaluación de las personas permite conocer la excelencia y las cualidades de cada uno y también detectar problemas en la integración del colaborador al puesto de trabajo así como discordancias o problemas de motivación, de acuerdo con el problema identificado se definen las correcciones acordes a las necesidades del Instituto.

³² CHIAVENATO, 2006. Op. Cit. p. 210

4.3 MARCO LEGAL

El Instituto CEIM no está exento de funcionar bajo las normas estipulas por el Ministerio de Educación Nacional, el gobierno nacional y local, ya que son de obligatorio cumplimiento para el correcto desempeño de las mismas.

Por consiguiente, la presente normatividad tiene como objetivo reglamentar la creación, organización y funcionamiento de las instituciones dedicadas al servicio de la formación para el trabajo y el desarrollo humano y establecer los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas. A continuación, se presentan las más relevantes:

- **Constitución Política de 1991.**
- **Ley 115 De 1994:** “Por la cual se expide la Ley General de Educación”.
- **Ley 1064 De 2006** “Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación. Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente.

Las normas y reglamentos que regulan y reglamentan la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH) son:

- **Circular 48 de 03 de octubre de 2017** - Requerimiento registro de nuevos datos en el Sistema de Información para el Trabajo y el Desarrollo Humano SIET.
- **Decreto 2772 De 2005:** Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 2020 De 2006** “Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo- SCAFT. (Decreto 1072 de 2015)
- **Decreto 2888 De 2007** el cual reglamenta la creación, organización y funcionamiento tanto de instituciones como de los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano obliga a las instituciones que pretendan ofrecer la formación para el trabajo a obtener el registro del programa, para lo cual el Ministerio de Educación Nacional elaborará una guía que oriente a las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas en educación para la verificación de los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano
- **Decreto 4904 De 2009** “Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones”
- **Decreto 3756 De 2009** por el cual se modifica el artículo 4° del Decreto 2020 de 2006 y se dictan otras disposiciones referentes a la certificación de calidad de la formación para el trabajo.
- **Decreto 1075 de 2015** “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación” Libro 2 – Parte 6 “Reglamentación de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”.
- **Decreto 055 De 2015** Afiliación estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales Resoluciones 225 DE 2015 crea la planilla “k estudiantes”

- **Resolución No. 09317 De 2016 Del Ministerio De Educación Nacional:** Por el cual se adopta e incorpora el Manual de Funciones Requisitos y competencias para los cargos de directivos, docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones.
- **Artículo 68:** Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagogía. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente.
- **Artículo 122:** No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.
- **Circular 21 De 2010** Orientaciones creación IETDH

El CEIM aparte de cumplir todas las leyes y resoluciones del sector educativo ya mencionadas, también se acoge en el cumplimiento de la normatividad respecto al sistema de seguridad y salud en el trabajo y formación para el trabajo seguro en alturas, de igual forma respetando las disposiciones legales que se tienen por las licencias de funcionamiento avaladas por Secretaría de Educación Municipal y las diferentes normas que se aplican de las normas técnicas colombianas las cuales son:

- **NORMA TECNICA COLOMBIANA 5511:** Establece los requisitos mínimos que deben cumplir los envases plásticos de hasta cinco litros de capacidad para usos industriales, farmacéuticos, cosméticos, domésticos y alimenticios.³³ No se incluyen en esta norma productos que sean objeto de otra norma por

³³ ICONTEC. Norma técnica 5511. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC5511.pdf>

ejemplo: bebidas carbonatadas (véanse la NTC 4773 Y NTC 4857), líquido de frenos (véase la NTC 2853), y para envases utilizados para productos agroquímicos (véanse la NTC 844 y NTC 4702-6).

- **NORMA TECNICA COLOMBIANA 5581 2011:** Programas de Formación para el Trabajo. Requisitos. Esta norma sectorial especifica los requisitos de calidad que deben tener los programas de formación para el trabajo. Los programas de formación para el trabajo tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente. Se diseñan con base en el referente de una norma o normas de competencia laboral y se desarrollan mediante metodologías teóricas prácticas. La duración mínima de estos programas es de seiscientas horas.³⁴

Hacen parte de esta oferta educativa, además de los programas de formación laboral, los de formación académica, los cuales tienen una duración mínima de ciento sesenta horas. Esta norma establece los requisitos de calidad de los programas de formación para el trabajo, acorde con la legislación vigente que rige a las instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano, las instituciones de educación media técnica, las instituciones de educación superior que ofrezcan programas de nivel técnico profesional y tecnológico de formación para el trabajo y los programas desarrollados por las empresas para efectos del reconocimiento del contrato de aprendizaje.

La aplicación de todos los requisitos de esta norma técnica es genérica y se busca que sean aplicables a todos los programas de formación para el trabajo.

³⁴ ICONTEC. Norma técnica 5581. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en file:///C:/Users/Rosita/Desktop/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5581%20(1).pdf

Esta norma no es aplicable cuando existan normas técnicas específicas de programas de formación para el trabajo. Esta norma será aplicada por organismos de certificación de tercera parte, para evaluar la conformidad de los programas frente a requisitos de calidad, en consonancia con el marco normativo vigente y los principios propios definidos por cada Institución oferente de programas de formación para el trabajo.

Los documentos normativos referenciados son indispensables para la aplicación de esta normativa. Para referencias fechadas se aplica únicamente la edición citada. Para referencia no fechadas, se aplica la última edición del documento normativo referenciado (incluida cualquier corrección).

- **NTC-ISO 9000:2000**, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- **NTC 5663 2011** Programas De Formación Para El Trabajo Y El Desarrollo Humano en las áreas auxiliares de Salud. Requisitos. Esta norma nacional establece los requisitos de calidad de programas de formación para el trabajo en las áreas auxiliares de la salud, acorde con la legislación vigente que rige a las instituciones educativas que ofrezcan este servicio educativo.³⁵

Las aplicaciones de todos los requisitos de esta norma nacional son genéricas y se pretende que sean aplicables a todos los programas de formación para el trabajo en las áreas auxiliares de la salud.

Los documentos normativos referenciados son indispensables para la aplicación de esta normativa. Para referencias fechadas se aplica únicamente

³⁵ ICONTEC. Norma técnica 5663. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en <http://www.seeduca.gov.co/category/21-educacion-para-el-trabajo?download=155>

la edición citada. Para referencias no fechadas, se aplica la última edición del documento normativo referenciado (incluida cualquier corrección).

- **NTC 5555**; Sistemas de Gestión de la Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo.
- **NTC 5581**; Programas de Formación para el Trabajo.
- **NTC-ISO 9000**; Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- **NTC 6072 2017**: Centros de Formación y Entrenamiento en Protección Contra Caídas para Trabajo en Alturas. Requisitos.³⁶ Esta norma establece los requisitos mínimos que deben cumplir los centros de formación y entrenamiento en protección contra caídas para trabajo en alturas. Esta norma es aplicable a todo tipo de centros de formación y entrenamiento en protección contra caídas para trabajo en alturas, con independencia de su naturaleza jurídica, esta norma también es aplicable a las organizaciones que proporcionan el entrenamiento a sus empleados, a través de la conformación de Unidades Vocacionales de Aprendizaje Empresarial (UVAE). La norma no es aplicable a la formación y entrenamiento de grupos de atención de emergencia y rescate, actividades lúdicas, deportivas de alta montaña o andinismo y artísticas. NOTA: protección incluye medidas de prevención.
- **RESOLUCION 1178**: Ministerio del Trabajo marzo 28 de 2017. Por la cual se establecen los requisitos técnicos y de seguridad para proveedores del servicio de capacitación y entrenamiento en Protección contra Caídas en

³⁶ ICONTEC. Norma técnica 6072. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en <http://www.safetysas.com/safety1/normatividad/NTC6072.doc%20Centros%20de%20Formaci%C3%B3n%20y%20entrenamiento%20en%20Proteccion%20contra%20caidas.pdf> consultado 15 de octubre

Trabajo en Alturas.³⁷ en el cual se reglamentan los Centros de Capacitación y Entrenamiento en Protección contra Caídas en Trabajos en Altura con Licencia en Salud Ocupacional, hoy Seguridad y Salud en el Trabajo los requisitos que deben cumplir técnicos y de seguridad, para ofrecer programas de capacitación; lo deberán contar con un seguro de accidentes que garantice las prestaciones económicas y asistenciales de los aprendices, en caso de presentarse un evento o una enfermedad derivada del proceso de capacitación.

El proveedor de servicios de capacitación y entrenamiento en los planes de estudio, deberá documentar: los programas a ofertar, los contextos de capacitación y entrenamiento; la distribución de tiempo; la evaluación del aprendizaje y los mecanismos de evaluación de la satisfacción del servicio, además de lo contemplado en el artículo 11 de la resolución 1409 de 2012. Previo al inicio de la etapa de capacitación, el centro de capacitación y entrenamiento solicitará o practicará a través de profesionales idóneos, el examen de aptitud médica, para certificar que el aprendiz cumple con las condiciones de salud para desarrollar trabajo en alturas.³⁸

- **RESOLUCION 1195 DE 2018.** Secretaria de Educación Municipal (SEM).
- **RESOLUCION 1111:** “Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes”.³⁹

³⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Resolución 1178 de 28-03-2017. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/resoluciones/2017> consultado 15 de octubre

³⁸ PREVENICIONAR. Resolución 1178: requisitos técnicos para trabajos en altura. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en <http://prevencionar.com.co/2017/09/07/resolucion-1178/>

³⁹ LEGIS. Decreto 85 DE 1989. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_f79eed3644a64697845d2d186d529914

El Ministerio del Trabajo reglamenta los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en el marco del sistema obligatorio de garantía de calidad del sistema general de riesgos laborales para los empleadores y contratantes.

Cuadro 2. Matriz marco legal.

Tipo de Norma	Número y Año	Artículo Aplicable	Descripción	Impacto
Ley	115 de 1994	2; 3; 41	Por la cual se expide la Ley General de Educación.	El Instituto es conocedor que la educación es un proceso de formación personal, dicha ley establece una integridad para el estudiante, difundiendo sus derechos y deberes.
Ley	1064 de 2006	2; 3; 5; 7.	Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación”	El Gobierno apoya a las instituciones dedicadas a la educación para el trabajo y el desarrollo humano, a ser reconocidas y confiables.
Decreto	2772 de 2005	28; 29	Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.	Reglamenta los requisitos para la expedición de los manuales de funciones, la modificación o actualización de los mismos.
Decreto	2020 de 2006	Capítulo 1, Capítulo 2	Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo- SCAFT.	Establece responsabilidad en la reglamentación de la acreditación en calidad.

Decreto	2888 de 2007	4; 5 y el Capítulo III	Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones	Formalización de la prestación de servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano; regulando las diferentes certificaciones de calidad.
Decreto	4904 de 2009	1.2; 2.2; 3.6; 3.8; 3.14; 4.1; 4.3; 5.2	Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones.	Para tener en cuenta todo lo requerido para las licencias de funcionamiento y los registros de los programas
Decreto	3756 de 2009	1; 2	Por el cual se modifica el artículo 4° del Decreto 2020 de 2006 y se dictan otras disposiciones referentes a la certificación de calidad de la formación para el trabajo.	Todos los programas de formación laboral deben ser objeto de certificación en calidad.

Decreto	1075 de 2015	Libro 2 – Parte 6 “Reglamentación de la Educación para el Trabajo.	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación” Desarrollo Humano.	Constante revisión y vigilancia de lo exigido por el Decreto, para no caer en sanciones.
Decreto	055 de 2015	1; 4, 2, d;	Afiliación estudiantes a	Dando seguridad a la comunidad
		Parágrafo 4; 11; 12; 13; 15.	Sistema General de Riesgos Laborales Resolución 225 DE 2015 crea la planilla “k estudiantes”	estudiantil a la hora de realizar prácticas para la certificación en cualquier programa dictado por el Instituto.
Resolución	1178 de 2017	Los Artículos en su totalidad.	Por la cual se establecen los requisitos técnicos y de seguridad para proveedores del servicio de capacitación y entrenamiento en Protección contra Caídas en Trabajo en Alturas.	Representa seguridad y tranquilidad para la Institución, entrenadores estudiantes y población ya que se reglamentan todos los requisitos, procesos y procedimientos para la capacitación para el trabajo en alturas.

Resolución	1111 de 2017	Los Artículos en su totalidad.	“Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes”.	El asesor de Seguridad y Salud en el Trabajo en conjunto con la asesora en calidad y Directora trabajan para dar cumplimiento a la presente resolución.
------------	--------------	--------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC del Ministerio de Educación Nacional en Colombia, establece las normas de calidad que rigen a los programas de formación para el trabajo y La Secretaria de Educación Municipal de Cartago.

A continuación, se relaciona la normatividad vigente para el cumplimiento de licencias para dictar los siguientes programas académicos.

Cuadro 3. Normatividad para programas académicos en Cartago Valle

Normatividad	Concepto	Programa
Resolución No. 1195 – 12/09/18 –SEM. Programa con Certificación de Calidad en la Norma NTC 5581:2011	Esta norma sectorial especifica los requisitos de calidad que deben tener los programas de formación para el trabajo.	Agente de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial.
		Asistente Administrativo “Énfasis en Sistema de Salud”.
		Asistente Social y Comunitario.
		Entrenamiento Deportivo y Preparador Físico.
		Mantenimiento de Equipos y Redes Informáticas.
Resolución No. 1195 – 12/09/18 – SEM. Programa con Certificación de Calidad en la Norma NTC 5663: 2011.	Esta norma nacional establece los requisitos de calidad de programas de formación para el trabajo en las áreas auxiliares de la salud, acorde con la legislación vigente que rige a las instituciones educativas que ofrezcan este servicio educativo.	Auxiliar de Servicios Farmacéuticos.
Resolución No. 0335 del 29 de Marzo de 2017 SEM.		Asistente Socio ambiental y Ecoturístico.

Resolución en trámite.		Técnico Investigador, Criminalística, y Administrativo Judicial.
------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

En América Latina la mayoría de los países atravesaron por procesos de modernización en la estructura educativa durante la primera mitad del siglo XX, período en el cual intentaron apropiarse de los ideales de educación universal que se materializaron y funcionaron en los países europeos a lo largo del siglo XIX. La dinámica que tomó el desarrollo de los países latinoamericanos en aquel tiempo configuró nuevos perfiles en el campo de la educación, la esperanza en este medio, como la posibilidad de inculcar valores ciudadanos acordes con la construcción y desarrollo de la nación.⁴⁰

En 1930 y 1946 en Colombia este proceso tuvo un importante significado, cuando los gobiernos sucesivos del partido liberal, conocidos como La República Liberal, la educación se constituyó en un problema de orden nacional en torno al cual se concentró la atención de importantes sectores de la nación. Con el fin de hacer un balance global de las realizaciones educativas al tiempo de conocer un poco más sobre el debate ideológico a que dio lugar este problema en el transcurso de las dos décadas.

La educación en Colombia es un derecho ciudadano y una prioridad del gobierno. De conformidad con la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, todos los colombianos tienen derecho a acceder a la educación para su

⁴⁰ HERRERA, Martha Cecilia, Historia de la Educación en Colombia la Republica Liberal y la Modernización de la Educación: 1930-1946 ⁴⁷ Ibid pag 25.

desarrollo personal y para el beneficio de la sociedad.⁴¹ Hoy la alfabetización en la población Colombiana es una necesidad básica del aprendizaje la cual busca inclusión social para jóvenes y adultos en situación vulnerable que quieran vincularse al sistema educativo.

En este sentido el incremento de la financiación para la educación solo traerá mejoras si los recursos son asignados de manera efectiva. La evidencia muestra que la forma en que se distribuyen y usan los recursos tiene un impacto considerable en los resultados de la educación. Las estrategias de financiación, si son bien diseñadas, pueden ayudar a orientar las mejoras tanto de equidad como de calidad. Las instituciones privadas y públicas buscan, responder con una educación adaptada a las condiciones de la sociedad en nuestros tiempos y a los avances tecnológicos logrando grandes avances en construir capacidad y profesionalizar a los docentes lo cual ha permitido mejorar la calidad del sistema.

4.4.1 Contexto geográfico

El presente trabajo se desarrolla en el municipio de Cartago, al norte del departamento del Valle del Cauca. Su historia⁴² se enmarca dentro del proceso de expansión de la conquista española, llevada a cabo en el suroccidente colombiano por parte de Jorge Robledo a orillas del río Otún el 9 de agosto de 1.540. Esta primera ciudad permaneció por espacio de 150 años en el sitio original de su fundación, pero debido al descenso de la población indígena, a la disminución en la captación de oro, al habilitamiento del camino de Guacanas en el Huila, que acortaba la distancia entre Popayán y Santafé, a la búsqueda y adaptación económica de nuevas tierras para la ganadería, fueron razones

⁴¹ Ministerio de Educación Nacional. Educación en Colombia. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en www.mineduccion.gov.co

⁴² Municipio de Cartago. [En línea] [citada 05 septiembre 2018]. Disponible en <http://www.cartago.gov.co>

suficientes para que la ciudad solicitara la autorización de traslado a las Sabanas, entre los ríos Cauca y la Vieja, sitio que desde entonces ocupa.

Cartago es conocida como La Villa de Robledo, en homenaje a su fundador, el mariscal Jorge Robledo; tiene una extensión de 279 kilómetros cuadrados, cuenta con más de 160 mil habitantes, ubicada en el altiplano Vallecaucano; limita al occidente con Ansermanuevo, el río Cauca y Toro, al norte el río La Vieja, al oriente Ulloa y Alcalá en el Valle y Quimbaya Quindío, y al sur Obando. Está a una altitud de 917 metros sobre el nivel del mar, con temperatura promedio de 25°C.⁴³

Como actividades económicas tiene principalmente la agricultura, la ganadería, la industria y el comercio. El catastro de propiedad raíz registra un total de 1.816 predios urbanos con un avalúo de \$270.144.264 y 4.020 rurales con avalúo de \$5.494.461.980. En la actualidad es uno de los municipios colombianos con excelente proyección tanto en el ámbito nacional como internacional, la pujanza de su gente lo ha convertido en una realidad de progreso y esfuerzo, para hacer de esta Villa de Robledo un ejemplo para todo el país.⁴⁴

⁴³ [En línea] [citada 05 septiembre 2018]. Disponible en <https://occidente.co/cartago-historia-y-tradicion-en-elsol-mas-alegre-de-colombia/>

⁴⁴ [En línea] [citada 05 septiembre 2018]. Disponible en <http://www.colombiamania.com/ciudades/cartago.html>

Ilustración 1. Mapa de Cartago en el Valle del Cauca



Fuente: tomado de google maps.

<https://www.google.com/maps/place/CEIM+Centro+de+Estudios+Integrados+el+Mariscal/>

4.4.2 Contexto Institucional

El Centro de Estudios Integrados Mariscal S.A.S., se encuentra en el municipio de Cartago; como centro educativo enfatiza en la formación para el trabajo y el desarrollo humano, contando con una experiencia de 17 años en el sector de la educación formal. Su propósito está encaminado a articular los procesos de aprendizaje con el sector productivo mediante una formación humanizada e integral, basada en competencias que le permitan al estudiante desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para responder de manera eficiente a las exigencias y prioridades de su entorno

personal y laboral. Ofrece ocho programas técnicos, 15 cursos presenciales y 14 cursos virtuales los cuales, descritos así: ⁴⁵

Cuadro 4. Lista de formación técnica del CEIM

Tipo de Formación	Nombre	Descripción
PROGRAMAS TECNICOS	Agente de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial	Como técnico laboral por competencias el Agente de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial podrá desempeñar los cargos de técnico operativo de tránsito, técnico en seguridad vial, auxiliar de acompañamiento de carga pesada. Asistir de manera eficiente en las labores de asistencia operativa en las dependencias de un Instituto de tránsito o secretaría de tránsito municipal.
	Asistente Administrativo “Énfasis en Sistema de Salud”	Como técnico laboral por competencias el asistente administrativo tendrá los conocimientos esenciales para desempeñarse en los cargos de asistente de recursos humanos, auxiliar de nómina y prestaciones, asistente de planeación administrativa de igual manera en las áreas logísticas, contables y de asesoría a clientes.
		Además, podrá emprender y desarrollar su propia idea de negocio. Desempeñar cargos relacionados con seguridad social y facturación de servicios de salud.
	Asistente Social y Comunitario	Como técnico laboral por competencias el Asistente Social y Comunitario estará en la capacidad de asistir e implementar diferentes programas de asistencia social y servicios comunitarios, pertinentes en las zonas de riesgo en el país. Podrá perfilarse para desempeñar cargos de auxiliar de control de geriatría, atención en la primera infancia, bienestar estudiantil, bienestar laboral, agente en promoción familiar e individual.

⁴⁵ CEIM. Instituto CEIM. [En línea] [citada 7 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.ceim.edu.co>

	Asistente Socioambiental y Ecoturístico	Como técnico laboral por competencias el Asistente Socio Ambiental y Eco Turístico podrá desempeñarse como asesor ambiental, promotor turístico, guía ecológico, guía eco turístico, técnico ambientalista, interpretador ambiental. Hoy en día las empresas y los gobiernos municipales y departamentales principalmente requieren cada vez más personal capacitado en dichas áreas y enfocados en el desarrollo de las regiones, que sepan cómo promover las bondades que se tienen en las mismas.
	Auxiliar de Servicios Farmacéuticos	Como técnico laboral por competencias el Auxiliar de Servicios Farmacéuticos estará en la capacidad de realizar labores de recepción, despacho y bodegajes de medicamentos, atender al usuario del servicio farmacéutico, manejar inventarios y dispensar las fórmulas ordenadas por el profesional, aportando la capacidad de mejorar y racionalizar los procedimientos que se realizan en droguerías, farmacias, con énfasis en la dispensación.
	Entrenamiento Deportivo y Preparador Físico	El Programa Técnico Laboral por Competencias en Entrenamiento Deportivo y Preparador Físico tiene una gran demanda en el mercado desde diferentes componentes, tales como fútbol, baloncesto, patinaje, tenis, voleibol, gimnasios (CAF), programas de hábitos de vida saludable, entre otros. es por esto que se hace necesaria una formación integral por medio de este programa
	Mantenimiento de Equipos y Redes Informáticas	El programa técnico laboral por competencias en Mantenimiento de Equipos y Redes Informáticas ofrece formación en mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo e implementación y configuración de redes de datos, factores muy importantes para una aplicación efectiva de estas tecnologías por parte de las empresas del sector productivo, incrementando su nivel de competitividad y productividad requerido en el entorno globalizado actual.

	Técnico Investigador Criminalística, y Administrativo Judicial	El programa Técnico Investigador, Criminalística y Administrativo Judicial, ofrece formación en investigación de hechos delictivos que se adelantan en organismos judiciales y entidades privadas. Proporciona competencias para apoyar administrativamente las dependencias públicas y privadas con técnicas de gestión documental y archivo, al servicio del personal profesional, firmas de abogados, asesores jurídicos y gestiones judiciales, notarías, secretarías de gobierno, inspecciones de policía, personerías, y en general en empresas públicas y privadas que cuentan con área jurídica.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Lista de cursos presenciales CEIM

Tipo de Formación	Nombre	Descripción
CURSOS PRESENCIALES	Electricidad	Curso teórico-práctico dirigido a todas las personas que deseen obtener los conocimientos básicos en circuitos eléctricos, y sus componentes.
	Instalación y monitoreo de cámaras de seguridad	Curso teórico– práctico dirigido a todas las personas que deseen obtener los conocimientos básicos en tecnologías de alerta temprana para minimizar los riesgos que atentan contra la integridad familiar y los bienes patrimoniales en el hogar o sector comercial, considerando la tendencia al alza en acciones delictivas.
	Operario de Montacargas	Brindar al participante del curso, las herramientas básicas y técnicas adecuadas para la su formación laboral en aspectos básicos y definidos para el manejo y operación segura del montacargas.
	Operario de Soldadura.	Brindar al participante del curso, las herramientas básicas y técnicas adecuadas para realizar de forma segura uniones de soldadura manual por arco eléctrico, con el fin de recuperar productos metálicos.
	Policía Judicial y Criminalística	Investigación particular aplicando las técnicas y procedimientos establecidos para adelantar los procesos investigativos, de diferentes conductas punibles en coordinación con los abogados defensores.

	Primeros Auxilios	Estos cursos están dirigidos a personal que labora en áreas de la salud y al público en general. Se brinda a los participantes los conceptos básicos y se orienta en la práctica, teniendo en cuenta las normas básicas en bioseguridad para cada uno.
	Reparación y Mantenimiento de Celulares	Curso teórico-práctico dirigido a todas las personas que deseen obtener los conocimientos básicos en tecnologías de reparación y mantenimiento de celulares.
	Reparación y Mantenimiento de Motos	Curso teórico-práctico dirigido a todas aquellas personas que deseen capacitarse en el mantenimiento básico y reparación a las motocicletas de 2T y 4T.
	Sistema eléctrico de motos	Curso teórico-práctico dirigido a todas aquellas personas que deseen capacitarse en el mantenimiento básico y reparación.
	Sistemas (Paquete De Office)	Brindar a los participantes del curso, las herramientas básicas y técnicas adecuadas para su desempeño laboral en aspectos básicos relacionados con los recursos tecnológicos, teniendo en cuenta los procesos y procedimientos establecidos por la organización y los estándares de calidad, que le permitan el manejo y la aplicación de sistemas ofimáticos adecuados a los sistemas de información utilizados en cualquier unidad administrativa.
	Toma de Muestras de Laboratorio	Estos cursos están dirigidos a personal que labora en áreas de la salud y al público en general. Se brinda a los participantes los conceptos básicos y se orienta en la práctica, teniendo en cuenta las normas básicas en bioseguridad para la toma de muestras de laboratorio.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Lista de cursos virtuales CEIM

Tipo de Formación	Nombre	Descripción
CURSOS VIRTUALES	Ambientes Virtuales de Aprendizaje	Desarrollar las competencias pedagógicas y tecnológicas de los docentes para asumir exitosamente su rol en las diferentes modalidades educativas que involucren el uso de ambientes virtuales de aprendizaje.
	Administradores de Estaciones de Combustible	Brindar a los participantes del curso, las herramientas normativas, procedimentales y técnicas ambientales para desempeñarse como Administrador de Estaciones de Servicios, diseñado para todo aquel que quiere capacitarse en el manejo de una estación de servicios de combustible, con el fin de una mejor operatividad, desarrollar la marca y ampliar horizontes para captar mayor calidad de clientes.
	Bioseguridad	Orientar y concientizar a las trabajadoras que laboran en áreas de descanso (SPA), la salud (centro de salud, odontológicos, hospitales) y centros de embellecimiento y cosmetología (centros estéticos, salones de belleza y barbería), en la aplicación de las normas de bioseguridad. Identificando los factores de riesgo ocupacional, para lograr unas prácticas con calidad, dentro de cada uno de los procesos; con el fin de evitar la transmisión de enfermedades a los usuarios
	Plan Estratégico de Seguridad Vial	Orientar el diseño, implementación y evaluación de los planes estratégicos empresariales e institucionales de seguridad vial, ordenados por la ley 1503 de 2011 y el Decreto 2851 de 2013, mediante los cuales se vincula activamente a los sectores público y privado en la prevención de la ocurrencia de accidentes de tránsito y en la mejora del desempeño de la seguridad vial en el país.
	Investigador en Accidentes de Tránsito.	Desarrollar en el participante virtual las habilidades básicas necesarias para analizar escenas en accidentes de tránsito y establecer la realidad del evento.

Investigador de Siniestros.	Realizar un acompañamiento al estudiante del curso virtual para que conozca la definición de siniestro, tipos de siniestro, características y como aplicar las metodologías básicas de un investigador, y así realizar un óptimo trabajo de campo. Todo esto mediante actividades que se trabajarán en las clases y extemporáneamente por parte del estudiante, encaminadas siempre al logro personal y el desarrollo de habilidades investigativas.
Manipulación de Alimentos.	Conocer, aprender y poner en práctica los conceptos básicos necesarios en la manipulación correcta de los alimentos en cada una de las operaciones de los procesos de manufactura, con el fin de brindar al consumidor el producto saludable e inocuo.
Organización de Archivo	Desarrollar en el participante virtual las habilidades necesarias que lo capaciten para la organización de archivos con criterios técnicos dentro de los parámetros legales vigentes en Colombia.
Medición Indirecta de Alcoholemia.	Garantizar que la medición de alcohol en aire aspirado se realice bajo criterios y procedimientos estandarizados y en el marco de un sistema de aseguramiento de la calidad que le ofrezca a la sociedad resultados confiables.
Plan de Gestión Documental	Desarrollar en el participante virtual las habilidades básicas necesarias en Gestión Documental, bajo criterios profesionales, éticos, jurídicos y técnicos, dentro de los lineamientos legales vigentes sobre la función archivística en Colombia.
Promotores en Servicios de Combustible	Brindar a los participantes del curso, las herramientas normativas, procedimentales y técnicas ambientales para desempeñarse como: promotor en servicios de combustible, con el fin de desarrollar la marca y ampliar horizontes para captar mayor cantidad de clientes.

Sistema de Gestión de Calidad	Mejorar, actualizar y fortalecer los conocimientos y competencias de los estudiantes del curso respecto a identificar, analizar y comprender la estructura y requisitos para un sistema de gestión de calidad bajo ISO 9901:215, para aplicar las directrices estandarizadas desde su rol y dentro del sistema para implementar, ajustar, o migrar las exigencias. Así mismo podrán realizar ejercicios de auditoría interna donde el estudiante desarrollará actividades de planificación y ejecución de auditorías QMS, para corroborar el cumplimiento de la norma y ayudar a la empresa a mejorar continuamente, siendo más productiva y sostenible.
Tiendas Naturistas	Ofrecer a los participantes del curso, las herramientas normativas, procedimentales y técnicas naturistas para desempeñarse como: asistente en el manejo de tiendas naturistas. Con el fin de desarrollar y propiciar las buenas prácticas en el uso-venta de productos naturales y fitoterapéuticos.

Fuente: Elaboración propia

El CEIM cuenta actualmente con un equipo calificado que se encarga de formar personas con capacidad de ingresar al mercado laboral; hoy muchos de ellos forman parte de las diferentes empresas privadas y públicas del municipio y de la región, dicho referente marca un direccionamiento estratégico coherente a las políticas y misión institucional, como se describen a continuación:⁴⁶

Misión

EL CEIM S.A.S., es una organización de carácter privado que brinda formación integral a la comunidad Cartagüense, Norte Vallecaucana, municipios aledaños y a nivel mundial, a través de nuestro portal virtual, ofertando Educación para el Trabajo y Desarrollo Técnicos Laborales por Competencias, Formación y Entrenamiento en Protección contra caídas para trabajo en alturas y Educación

⁴⁶ CEIM. Op. Cit.

Informal; así mismo, implementación y ejecución de sistemas de seguridad y salud en el trabajo, que permiten el desarrollo armónico y mejoramiento continuo de la región

Visión

El CEIM S.A.S., se posicionará para el 2020 como la organización líder del Valle del Cauca, en Educación Técnica para el Trabajo y Desarrollo Humano por competencias laborales con una estrategia pedagógica de acompañamiento para el emprendimiento, formación y entrenamiento en protección contra caídas para trabajo en alturas y educación informal, que incluye herramientas tecnológicas en ambientes virtuales de aprendizaje. Brindando educación integral a sus estudiantes, logrando la participación y el impulso de una cultura de prevención de riesgos en materia de seguridad y salud en el trabajo, para las empresas de la región, lo cual permite un desarrollo armónico y mejoramiento continuo del entorno.

Valores Corporativos

El CEIM S.A.S. al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética. Son estos valores: Templanza, Efectividad, Prudencia, Liderazgo, Inteligencia emocional, Respeto, Honestidad y Solidaridad.

Principios Corporativos

El CEIM S.A.S. entiende los principios institucionales como máximas orientadoras del curso de las acciones para que reporten un alto nivel de satisfacción a sus miembros y respondan al interés general.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la propuesta de actualización de los manuales de funciones por competencias, se aplica una metodología de estudios descriptivos y exploratorios, con un enfoque mixto dado que se recolectan datos para la comprensión del fenómeno empleando diferentes métodos, que se mencionarán posteriormente.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Así el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, se señalan formas de conductas y actitudes del total de la población estudiada,⁴⁷ llevando a cabo un conocimiento de mayor profundidad con el exploratorio.

Dicho lo anterior, para la actualización del manual de funciones, parte del estudio de tipo descriptivo, dado que permitirá obtener información completa sobre los cargos por medio de investigación de campo a través de análisis de puesto y entrevistas al personal, lo que permitirá identificar las necesidades, omisiones y requerimientos de los puestos de trabajo del Instituto.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

⁴⁷ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo Del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, cuarta edición. Lisuma México 2011. P. 234.

Para el análisis se empleó la investigación no experimental, la cual se refiere “al estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”⁴⁸ bajo el diseño transversal “ya que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”⁴⁹ como en este caso sucede, pues se analiza el ambiente interno del instituto para la obtención de la información sin manipular las variables a analizar y solo se observa el ambiente natural interno en el desarrollo de las actividades como parte de la recolección y posterior tratamiento de la información recolectada, haciendo una descripción detallada de toda la realidad laboral al interior del CEIM, tales como el ambiente laboral y todo lo que sucede en su entorno, y así guiar la actualización en el manual de funciones.

5.2 ENFOQUE

Con base en los objetivos formulados, se tiene en cuenta un enfoque de tipo mixto que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso⁵⁰, como en efecto sucede en este caso, pues se tiene en cuenta por una parte información cualitativa y por otra datos cuantitativos que permite acercarse a la realidad del Instituto, haciendo una descripción detallada de toda la realidad laboral al interior del CEIM, tales como las competencias del recurso humano y su administración, todo lo que sucede en su entorno, entre otros, y así establecer que se debe

⁴⁸ HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar. Metodología de la investigación, sexta edición. MC Graw Hill. México 2014. P. 152

⁴⁹ Ibíd. p. 154

⁵⁰ Ibíd. p. 7.

actualizar en el manual de funciones que oriente el quehacer de todos los colaboradores de la entidad.

5.3 METODO DE ESTUDIO

El método deductivo es el conocimiento que permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas y el inductivo es la forma de raciocinio o argumentación que permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarca el problema de investigación⁵¹, señala que inicia con el reconocimiento de una realidad a partir de la identificación de las partes que la caracterizan para establecer relaciones entre sus elementos, lo que para el estudio que se adelanta resulta pertinente, dado que inicialmente hay que analizar las condiciones particulares de la empresa y especialmente los colaboradores, para proceder a identificarlos de acuerdo con sus competencias, posteriormente definir, un manual que guíe y oriente las funciones de cada uno de ellos dentro de un direccionamiento que estratégicamente lleve la organización hacia el alcance de sus objetivos y propósitos empresariales.

Estos fueron utilizados inicialmente con un cuestionario de análisis del puesto de trabajo a todos los colaboradores administrativos del CEIM siendo su objetivo principal obtener información actualizada sobre el puesto, llegando a tener como resultado en comparación con el manual actual, funciones repetidas y falencias en la información, al mismo tiempo realizando encuestas de diagnóstico cuyo objetivo es evaluar los requerimientos del puesto de trabajo lo que permitirá identificar la importancia de la actualización del manual de funciones bajo el modelo por competencias laborales.

⁵¹ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo Del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, cuarta edición. Lisuma México 2011. P. 239 -240.

5.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.4.1 Fuentes primarias

Refieren toda información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.⁵² Por tanto, dicha información en esta oportunidad se obtiene de la directora, coordinador académico y coordinadora del sistema de gestión de calidad y bienestar institucional del CEIM, mediante formulación de entrevistas, quienes dan cuenta de la situación real de la entidad y con él llegar a formular el adecuado proceso de reorganización y actualización del manual de funciones.

5.4.2 Fuentes secundarias

Refiere toda aquella información obtenida de otras fuentes escritas acerca del tema de estudio⁵³, que para este caso se relaciona con investigaciones que anteceden el presente trabajo y algunos modelos de manuales de funciones y análisis de competencias que presenta el SENA. Las fuentes secundarias utilizadas para la elaboración del presente trabajo fueron libros de orden metodológico enfocados en la administración de recursos humanos décima edición Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos decima cuarta edición Gary Dessler, Conceptos de Administración Estratégica décimo novena edición David Fred y Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación tercera edición Méndez; que servirán como guía para desarrollar la propuesta de actualización. Adicionalmente, otros documentos derivados de las mismas investigaciones que sirvieron para la aplicación del modelo páginas y

⁵² HERNANDEZ y otros. Op. Cit. p. 152

⁵³ Ibíd. p. 152

páginas web oficiales como Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-, revista Dinero, Cámara de Comercio de Cartago, periódicos El Tiempo, El Espectador y El País.

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.5.1 Observación

Lleva a conocer mejor la realidad para definir los datos e información más importante con respecto al tema que es sujeto de investigación; su uso supone profundizar en las teorías o conceptos que definen el estudio, puesto que el investigador capta lo que le rodea para luego organizar toda la información.⁵⁴ Al observar las funciones de los colaboradores del CEIM, se puede tener una mejor idea si hay repetición de las mismas, incumplimiento de normas o patrones, entre otros, cuyo análisis, como lo sugieren Hernández et al, surge estando en el ambiente real.

5.5.2 Entrevista Semiestructurada

Este instrumento se basa en una guía de asuntos o preguntas en la que el entrevistador tiene la opción de agregar preguntas adicionales para poder precisar otros conceptos, es decir, poder obtener mayor información, pues tiene como características que el entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado, y las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.⁵⁵ Por este motivo se estructuran entrevista, encuestas para la directora, coordinadora de gestión de calidad y bienestar institucional y personal administrativo en general, de tal forma que pueda arrojar

⁵⁴ Ibíd. p. 154

⁵⁵ HERNÁNDEZ y otros. Op. Cit. p. 403

información que ayude a conocer la situación actual del manual de funciones y posteriormente proponer las mejoras y actualización del manual.

La construcción de la entrevista tiene en cuenta enunciados relacionados con las categorías o temas de estudio que pretenden reconocer el problema, las características y particularidades de empresa en su entorno interno y externo, las individualidades de cada colaborador y el direccionamiento que se desea plantear para la organización, a fin de actualizar el manual acorde con todo lo antes descrito. (Ver Anexo A)

El tratamiento de la información obtenida mediante este instrumento, demanda un análisis e interpretación necesaria o indispensable que responda al interrogante de la investigación, es decir, estructurar unos datos que se obtienen de forma no estructurada, de manera que se le pueda dar un mejor significado, y ello se logra a través del análisis de contenido, vinculando las categorías o los temas mediante una reflexión respecto a la importancia de cada uno, su significado, tendencia e interacción con la problemática.⁵⁶ Dicha estructuración se lleva a cabo mediante una matriz de registro de datos.

5.5.3 Cuestionario

“Es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador”⁵⁷. Se diseña el cuestionario del análisis del puesto de trabajo cuyo objetivo es obtener información actualizada sobre el mismo, con base en la revisión de

⁵⁶ *Ibid.* p 465

⁵⁷ GARCIA, Fernando, *El Cuestionario, Recomendaciones Metodológicas para El Diseño de un Cuestionario*, Limusa 2004, México. p. 29

responsabilidades, tratando de dar una secuencia a la temática que se quiere abarcar; permitiendo la recolección de información de fuentes primarias.

5.6 MUESTRA CUALITATIVA

“Grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”.⁵⁸ Se define entonces esta muestra como homogénea, dado que los 10 participantes (colaboradores) administrativos poseen un mismo perfil o características, comparten rasgos similares, en quienes se resaltan situaciones, procesos o episodios dentro de la empresa, para actualizar el manual de funciones acorde con sus competencias en los 20 cargos estipulados en el organigrama.

Así mismo, para dar cumplimiento a los objetivos se tiene establecido los siguiente:

Cuadro 7. Matriz de descripción y abordaje de los objetivos

Objetivos específicos	Metas	Indicadores	Actividades
--------------------------	-------	-------------	-------------

⁵⁸ HERNANDEZ y otros. Op. Cit. p.384

Estudiar el ambiente externo y la situación interna del Instituto CEIM con el propósito de identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades y definir estrategias que permitan el desarrollo del objeto social del Instituto.	Análisis de la situación interna y ambiente externo de la entidad, con el apoyo de la matriz DOFA. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) del autor Humberto Serna.	Matriz DOFA elaborada e informe de análisis interno y externo.	Recopilación de datos existentes y de información. Entrevista a la directora, coordinador académico, coordinadora de calidad y bienestar institucional sobre el Instituto.
Realizar un análisis del sector al cual pertenece el instituto, con el fin de identificar la competencia y definir cuáles son las oportunidades en el mercado.	Las cinco fuerzas de Porter. Análisis del Diamante Competitivo, del autor Benjamín Betancourt. Análisis del perfil competitivo con base en la matriz del autor David Fred.	A fin de obtener información cercana del sector y la competencia del CEIM. Informe de análisis del sector y del perfil competitivo del Instituto, con base en las cinco fuerzas de Porter.	Investigación del sector educación e identificación de los competidores fuertes mediante entrevista a la coordinadora de gestión de calidad

Efectuar un diagnostico a las condiciones actuales del manual de funciones del CEIM, para identificar los requerimientos y necesidades, con el propósito de presentar una propuesta de actualización y mejora.	Propuesta de actualización del manual de funciones bajo el modelo por competencias laborales.	Conformar la propuesta de actualización del manual de funciones por competencias para el Instituto CEIM.	Recopilación de información primaria como encuestas a “personal” y adicionalmente, otros documentos derivados de las mismas para determinar la importancia de la actualización del manual de funciones.
Actualizar los manuales de funciones por competencias para cada uno de los cargos del Instituto, para lograr una mejor organización de las actividades de los colaboradores.	Actualizar los manuales de funciones por competencias de acuerdo con las funciones actuales.	Matriz de actualización Del Manual de funciones. Socialización y entrega de la actualización de los manuales de funciones.	Recolección de la información a través de: Análisis de puestos, entrevistas, reunión con coordinación de calidad, reunión con la dirección. Posteriormente organización de la información obtenida y desarrollo del manual.
Establecer una propuesta de seguimiento y control, para medir el cumplimiento de las funciones asignadas.	Sistema de seguimiento y control.	Sistema de seguimiento y control a través de indicadores y evaluación de desempeño que sirva para el monitoreo en el cumplimiento del manual de funciones.	Organización de la información identificar aquellas actividades que se puede medir y evaluar mediante indicadores de competencias

Fuente de elaboración propia.

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DEL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRADOS EL MARISCAL CEIM.

De acuerdo con lo expuesto en la Guía Práctica de Planeación Estratégica⁵⁹, el análisis del entorno externo trata de identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector, analizando el grado y la naturaleza de la influencia en relación con su desempeño, crecimiento y competitividad, pues al conocer, comprender y evaluar las oportunidades y amenazas que intervienen en su interrelación con diversos actores, las decisiones a tomar serán de mayor impacto para su posicionamiento en el mercado. Referente al análisis externo del CEIM, se analizaron algunas variables que, si bien no son controladas por el Instituto, si tienen repercusión en su funcionamiento, así como aquellas que pueden ser controladas.

De acuerdo con lo que propone Humberto Serna, en un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas de forma tal que pueda satisfacer sus demandas externas.

⁵⁹ PÉREZ, Marta. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1990

El 90% de la dinámica externa de una organización es superada por factores externos.⁶⁰

El Instituto de forma no tan técnica, ha procurado por mantener el éxito gracias a su capacidad de respuesta positiva ante la dinámica acelerada del cambio y es por ello que se ha logrado mantener en el mercado de la educación para el trabajo y el desarrollo humano en el municipio de Cartago.

6.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

6.1.1.1 Entorno demográfico

Conforme a las estadísticas del Departamento nacional de Estadística -DANE⁶¹, las características de la población cartagüeña definen que el 47% son hombres y el 53% mujeres, de los cuales aproximadamente el 30% se encuentra entre las edades de 15-49 años para los hombres y para las mujeres el 40 % en la misma edad, un porcentaje considerable para las edades productivas de una sociedad, hablando en términos de la formación educativa.

Señala el organismo estadístico que la proporción de personas de la población económicamente activa que habían completado la educación media para el año 2016 fue 32,9%. La distribución de los demás niveles educativos fue la siguiente: el 23,3% había completado la educación básica primaria, el 6,0% la educación básica secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 7,7% la educación universitaria y el 3,3% postgrado.

⁶⁰ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Décima Edición Bogotá 2008 pag 147, 148

⁶¹ DANE. Censo general 2005. Perfil Cartago. [En línea] [citada 5 octubre 2018]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/cartago.pdf>.

Según estadística del DANE realizadas para el año 2016 para aquellas personas con el nivel de educación técnica tienen 6,0% de empleo estando por encima de las personas que tiene nivel de educación universitaria y posgrados. Las personas de hoy piensan en estudiar para lograr un nivel de vida más confortable, como lo demuestra el estudio realizado por el DANE, entre las personas económicamente activas, el 10,9% tiene un técnico profesional demostrando con esto que los Institutos dedicados a la formación técnica para el trabajo tiene gran influencia en el mercado, ya que este nivel educativo es muy apetecido por las empresas tanto privadas como públicas.

Para el municipio de Cartago el nivel educativo se encuentra en un 5,5% de técnicos para el trabajo, un porcentaje igual al del profesional universitario; lo que lleva a concluir que la población dentro de su cultura educativa y las preferencias por los empresarios, eligen un técnico laboral; de allí que con el reconocimiento, apertura y gran oferta académica institucional del CEIM, la población de la región norte del Valle lo prefieren para su formación académica. De los ocupados laboralmente, el 18,2 % está en el nivel de educación técnica, llegando a un 36.4% con un salario igual o mayor de 1 SMMLV, entre la población en edad para trabajar; la tasa de desempleo para las mujeres que completaron la educación media fue 14,8%. Para los hombres, esta tasa se ubicó en 8,9%. La tasa de desempleo de las mujeres que completaron la educación universitaria fue 10,5% y la de los hombres 9,2%.

Cuadro 8. Evaluación de Variables del Entorno Demográfico.

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Población Total	X				X	
Desempleo			X		X	
Ubicación geográfica	X				X	
Ocupación Laboral	X					X

Población económicamente activa (PEA)	X				X	
Población en edad para trabajar	X				X	

Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno demográfico demuestra que al tratarse de un centro de educación para el trabajo y el desarrollo humano, representa grandes oportunidades, ya que cada habitante de la población colombiana, departamental y local es apto para recibir y dispuesta a buscar dicha formación; que proporcionan beneficios a la población en edad para trabajar que opta por este tipo de formación y de tener gran influencia en el mercado al ser apetecido por empresas públicas y privadas para la calificación del personal; lo que conlleva a identificar como una oportunidad la demanda e interés de la población por buscar formación para el trabajo y el desarrollo humano y así obtener mejores puestos.

6.1.1.2 Entorno económico

Conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se hallan en su nivel más bajo en una década, y el desempleo y la deuda de los consumidores están en su nivel más alto en el mismo periodo. En el más estricto sentido económico, la educación ha sido considerada, a través del tiempo, como un factor determinante del crecimiento económico.⁶²

El Banco Mundial presentó sus proyecciones de crecimiento económico global, para el año 2018 los niveles de crecimiento estuvieron entre 3,0% y 3,1%, para el 2019 se estima que pueda bajar a 2,9%. Este comportamiento está relacionado con los efectos negativos por las restricciones comerciales de Estados Unidos a

⁶² DAVID, Fred. Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación. 2013.p. 82.

China, también a Europa, como consecuencia dichos países toman medidas de protección y por ende represalias, lo que ha originado presiones comerciales a nivel mundial; sus balances y perspectivas son con base en el comercio internacional y la actividad manufactureras, las tensiones comerciales siguen siendo elevadas y algunos grandes mercados emergentes han experimentado presiones sustanciales en los mercados financieros.⁶³ A medida que se intensifiquen las tensiones comerciales podría resultar un crecimiento económico global débil. Estos conflictos comerciales y la incertidumbre que crea, sumados a medidas monetarias menos laxas y tensiones geopolíticas hacen que las perspectivas a mediano plazo de las economías exportadoras de materias primas sean moderadas, en particular para países latinoamericanos como Colombia, con la consecuente necesidad de una mayor diversificación económica y un ajuste fiscal.

Expertos participantes del foro del diario económico Portafolio, señalan que el Valle del Cauca espera crecimiento del 3,5% en 2019 encaminándose a mayor participación en innovación la producción vallecaucana tiene gran importancia dentro de la economía colombiana, en especial el sector industrial que equivale aproximadamente al 13% del producto industrial nacional, después de regiones como Bogotá, Antioquia y Santander, también en sectores como el comercio, el financiero, el agropecuario, los servicios y la construcción.

La actividad económica industrial es de gran importancia en el municipio de Cartago, seguido por el sector financiero y servicio, la actividad agropecuaria es predominante en el resto de municipios, excepto en La Unión y San José del Palmar, donde tienen mayor pesos los servicios y el sector financiero.⁶⁴ El

⁶³ LA REPUBLICA. Crecimiento de la economía global en 2019 sería de 2,9% según el Banco Mundial [En línea] [citada 15 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/crecimiento-de-la-economia-global-en-2019-seria-de-29-segun-el-banco-mundial-2812346> ⁷⁰CAMARA DE COMERCIO CARTAGO. Op. Cit.

⁶⁴ CAMARA DE COMERCIO CARTAGO. Op. Cit.

programa de Desarrollo económico y sostenible para Cartago, que rige el Plan de Gobierno 2016-2019, se contemplan oportunidades para el desarrollo de competencias (personales y empresariales) que permiten participar en la construcción de una sociedad equitativa, dados sus contenidos programáticos que vinculan a todos los sectores de la producción en pos de implementar alianzas estratégicas regionales que lleven la ciudad a ser más competitiva⁶⁵.

En cualquier caso, el incremento del primer mes del año 2019 estuvo explicado, en buena parte, por las variaciones de los sectores de alimentos, salud y transporte, que fueron las más importantes, según el Dane.⁶⁶

El Banco de la República dio a conocer las principales estadísticas de la balanza de pagos en 2018. El Emisor confirmó que el año pasado la cuenta corriente del país registró un déficit de US\$12.661 millones, US\$2.364 millones más respecto a 2017, mientras que la financiera registró entradas netas de capitales por US\$11.981 millones.

La cifra con la que cerró el déficit de cuenta corriente en 2018 se explica por los balances deficitarios del rubro de renta de los factores (US\$ 11.141 millones), de comercio exterior de bienes (US\$ 5.316 millones) y de servicios (US\$ 3.809 millones).

Cuadro 9. Evaluación de Variables del Entorno Económico

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Crecimiento económico	X				X	

⁶⁵ ALCALDIA MUNICIPAL CARTAGO. Plan de desarrollo “Todos por Cartago” 2016-2019.

⁶⁶ PORTAFOLIO. Inflación enero de 2019.[En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-enero-de-2019-en-colombia526019+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

El PIB	X				X	
Per cápita		X				X
IPC				X		X
IPC según grupo de gasto educación superior		X				X

Fuente: Elaboración propia.

La economía nacional y local se muestra muy favorable reflejada en un impacto positivo en la población, de acuerdo con los pronósticos del DANE y el Banco Mundial muestran un crecimiento positivo para el país, lo que conlleva a que se vea reflejado en el poder adquisitivo en la ciudadanía permitiendo acceder a la formación para el trabajo y el desarrollo humano.; este crecimiento económico sirve como una oportunidad al CEIM, ya que permite generar empleo, lo que fomenta la formación y superación intelectual; puesto que vincula sectores productivos, llevando al municipio a ser más competitivo,

6.1.1.3 Entorno Social

Con base en el artículo 67 de la Constitución Política Colombiana de 1991, respecto a que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, se comprende que con ello se está gestando una educación para la vida, es decir, para las competencias enmarcadas por la sociedad; del mismo modo, se incrementan los conflictos porque el acceso, lo que debería ser un bien común, solo se es dado a quienes tienen la posibilidad de cumplir las competencias dentro del modelo de mercado de acuerdo con los estándares predominantes⁶⁷.

⁶⁷ SCHOPENHAUER, ARTHUR. Análisis del sistema educativo actual de Colombia. [en línea] [citada 2 abril 2018]. disponible en <http://primernombre.com/2017/03/14/analisis-del-sistema-educativo-actual-de-colombia/>

Señala Schopenhauer⁶⁸ que son varios los elementos que hacen más amplia la desigualdad en el país, entre ellos el sistema educativo, pues está estrechamente relacionado con la creciente industrialización de los procesos educativos cuyas raíces más profundas son afectadas directamente por la pérdida del sentido de lo humano que suscita la vulnerabilidad en algunos sectores sociales; los procesos se han convertido en un espacio mercantil dedicado única y exclusivamente al trato en términos monetarios de la enseñanza. Por tanto, se requiere un cambio que permita crear nuevos valores e incentivar la transformación de la comprensión actual de la educación tanto para los prestadores del servicio como para los usuarios.

Por otra parte, sobre la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo en Colombia,⁶⁹ se podría decir que es un poco compleja comprenderla, sin embargo, existen dos medidas para evaluar como los trabajadores perciben su situación laboral, el subempleo objetivo y subjetivo: el primero refiere básicamente la insatisfacción del empleado respecto a su sueldo, horas laborales y competencias, y el subjetivo es el deseo manifestado de mejorar sus ingresos y de realizar una mejor labor acorde con sus competencias, mientras el objetivo es cuando el trabajador efectivamente está tomando acciones para lograrlo y está en disposición de efectuar el cambio.

Analizando la ocupación de la población colombiana desde el año 2017 al presente año, solo durante el mes de febrero la tasa de desempleo nacional, de acuerdo con el reporte entregado por el DANE, tuvo un alza frente a la cifra del año anterior: de 10,5 por ciento en el segundo mes del 2017, pasó a 10,8 en igual

⁶⁸ Ibíd. parr.4

⁶⁹ GANDINI, Gregorio. Desempleo en Colombia. En: Revista Dinero.com [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/desempleo-en-colombia-por-gregoriogandini/246242>

mes del 2018, en febrero, el desempleo en Colombia fue de 10,8 %, los precios del transporte no influyeron en el aumento de pobreza.

La mayor contribución al crecimiento de la población ocupada se dio en las ramas de servicios comunales, sociales y personales e Industria manufacturera que contribuyeron en conjunto 1,3 puntos porcentuales.

“En el Valle se está viviendo el narcotráfico y microtráfico que generan bandas delincuenciales que actúan indiscriminadamente, así que estamos haciendo todo para que no se vuelvan a presentar estos hechos”, señaló la gobernadora Dilian Francisca Toro. El secretario de gobierno de la ciudad de Cartago afirmó que presenta una considerable reducción en la tasa de homicidios en el transcurso del año 2018 “De 72 casos ocurridos en el 2017 se pasó a 47 en el 2018, lo que representa una reducción en los homicidios del 35%, cifras que también se reflejan en otros delitos como los hurtos”.

Tasa de alfabetismo por sexo, 2005-2018pr *personas de 15 años y más. La tasa de alfabetismo de jóvenes y adultos ha aumentado en comparación con los resultados de 2005. Se conserva la tendencia de mayor proporción de mujeres que saben leer y escribir. La tasa de alfabetismo total nacional 95.0% en las mujeres representa el 95.2% y en los hombres el 94.8%, la tasa de analfabetismo total nacional 5.0% en las mujeres representa el 4.8% y en los hombres el 5.2%; porcentaje de la población que presenta dificultades para realizar actividades cotidianas, 2018pr. El 7,2% de la población que respondió al censo, dijo presentar alguna dificultad funcional para realizar sus actividades diarias. De los hombres el 6.8% y de las mujeres el 7.5%.

Cuadro 10. Evaluación de Variables del Entorno Social

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Empleo	X				X	
Desempleo			X		X	
Subempleo	X				X	
Ocupación		X			X	
Comportamiento salarial	X				X	
Movilidad y/o desplazamiento				X		X

Fuente: elaboración propia.

El entorno social cartagüense demuestra grandes oportunidades para el centro, ya que los indicadores de seguridad han mejorado generando confianza en la población para el desplazamiento en dicha ciudad beneficiando al Instituto pues gran parte de los estudiantes provienen de municipios vecinos. En la actualidad las cifras para el empleo son positivas no solo para el Instituto sino en general; ya que una población con poder adquisitivo subsanando las necesidades básicas puede pensar en la superación personal entre ellos en la formación para el trabajo y el desarrollo humano.

El empleo y el comportamiento salarial permiten tener estabilidad monetaria de la población lo que asegura la continuidad y culminación del programa y a identificar como amenaza las actuaciones sociales, que impiden el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo confianza para el desplazamiento.

6.1.1.4 Entorno Político

Las políticas públicas que formula el Gobierno de manera directa, se relacionan con el desarrollo de las compañías en todos los sectores de la producción, pues bien sea como mecanismos de ordenamiento productivo, de control y vigilancia, normativamente, o de apoyo y colaboración en su desempeño, siempre garantizan estabilidad en el quehacer empresarial. Al respecto, y conforme a los

objetivos del estudio que aquí se adelanta, se debe mencionar que a través de la conformación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) planteado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) Documento 2945 de 1997⁷⁰, se planteó la necesidad de liderar la acreditación de entidades y programas, y el reconocimiento del cumplimiento de estándares de calidad en cuanto a la formación para el trabajo, articulando toda la oferta del país pública y privada, de la educación media técnica, técnico profesional, tecnológico y de la educación no formal (hoy educación para el trabajo y el desarrollo humano) con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano.

Con base en esto y otras disposiciones legales y normativas que rigen la cualificación del talento humano, se encuentra desde los datos generados por el Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET), que en el país la oferta de entidades en educación para el trabajo, durante el primer trimestre de 2018, contaba con 3.654, lo cual determina que dicha oferta educativa en los últimos años ha sido objeto de atención por el papel que juega en el proceso de transformación productiva.

En 2016, fueron 423.182 los estudiantes que se matricularon en educación superior (niveles universitarios, tecnólogo, técnico profesional, especializaciones, maestrías y doctorados), de esa cifra 194.823 correspondieron a instituciones universitarias. Al año 2018, el número de estudiantes que se encuentran matriculados en las 293 Instituciones de Educación Superior (IES) del país es de

⁷⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). Antecedentes SNFT. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1621/fo-article-236469.pdf> ⁷⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). Informes estadísticos. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-353023.html>

2.446.314. Del total de Instituciones de Educación Superior, 81 son públicas y 212 privadas.⁷¹

Y en cuanto a la ETDH, se otorgaron 365.172 certificados en el período 2015-2017. De estos, 3.647 fueron entregados por instituciones y el restante por centros regionales de formación del Sena. En ese mismo periodo, la mayor parte de las certificaciones en el país fueron otorgadas en programas del área de ventas y servicios (14%), finanzas y administración (27%) y salud (15%). Cabe resaltar que, en las instituciones, el programa Técnico Laboral en Auxiliar de Enfermería contribuyó con el 23% frente al 21,6% del año 2016.⁷² Por otra parte, en cuanto a certificaciones por sexo, las mujeres cuentan con una participación más alta (63,7%) frente a los hombres (36,7%).⁷³

Instituciones y Programas certificados en calidad⁷⁴. La certificación de calidad de la formación para el trabajo es el acto mediante el cual un organismo de tercera parte, conforme se define en el decreto 1072 de 2015, verifica y avala el cumplimiento de las normas técnicas de calidad por parte de las instituciones y los programas.

⁷¹ RUIZ, Natalia. Viceministra DE Educación Superior, quien participó en el Facebook Live Mineducación. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3article-370458.html?_noredirect=1

⁷² LA REPÚBLICA.COM. Educación superior y vocacional: los desafíos de Colombia. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. disponible en <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/educacionsuperior-y-vocacional-los-desafios-de-colombia-2540350>

⁷³ EL COLOMBIANO.COM. Histórico. La ETDH, dinámica en lo laboral y lo académico. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en http://www.elcolombiano.com/historico/la_etdh_dinamica_en_lo_laboral_y_lo_academico-HGec_307752

⁷⁴ <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-360490.html>

Cuadro 11. Evaluación de Variables del Entorno Político

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Normas Gubernamentales y Locales		X			X	
Nuevas Instituciones para la Formación y desarrollo Humano			X			X
Programas Certificados en Calidad	X				X	

Fuente: Elaboración propia.

Las normas establecen parámetros que ayudan a la diferenciación con referencia a la competencia directa ya que por medio de las certificaciones de calidad se logra posicionamiento y reconocimiento frente a las instituciones direccionadas para el trabajo y desarrollo humano.

Esto hace que la educación de formación para el trabajo y el desarrollo, goce de posicionamiento y sean solicitados por las empresas públicas, para la contratación de egresados con este tipo de formación y como amenaza se puede dar el surgimiento de nuevas instituciones y centros de educación para el trabajo y desarrollo humano, en el municipio de Cartago y municipios vecinos.

6.1.1.5 Entorno Cultural

La cultura es de tal importancia en la época actual que muchos proyectos considerados inicialmente como exitosos fracasan si no se comprenden, aprecian o analizan los valores y el comportamiento de la población que circunda a la organización, bien sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o simplemente vecino.

Cartago ubicado al norte del Valle del Cauca, cuenta con una cultura múltiple, es decir, diversas manifestaciones culturales evidenciadas en los usos y costumbres cotidianos como las prácticas sociales, alimenticias o religiosas o las expresiones artísticas como la música o la danza.

El CEIM responde de forma positiva a la diversidad de gustos y tendencias de las personas y a la demanda del mercado laboral, teniendo como prioridad ofrecer un amplio portafolio de oferta de estudios de formación para el trabajo, no solo para Cartago sino para todo el norte del departamento, puesto que estudiar y seguir formándose es una de las características de la cultura Cartagüeña.

Para el municipio de Cartago el nivel educativo se encuentra en un 5,5% de técnicos para el trabajo, un porcentaje igual al del profesional universitario; lo que lleva a concluir que la población dentro de su cultura educativa y las preferencias por los empresarios, elijen un técnico laboral; de allí que con el reconocimiento, apertura y gran oferta académica institucional del CEIM, la población de la región norte del valle lo prefieren para su formación académica.

En el mes de abril de 2016 la Cámara de Comercio de Cartago, solicitó al Ministerio de Cultura el acompañamiento para llevar a cabo la formulación del PEMP del Centro Histórico, declarado Bien de Interés Cultural del ámbito Nacional por la Ley 163 de 1959, para lo cual la Dirección de Patrimonio, el día 27 de mayo de 2016, en visita técnica al municipio dio a conocer el alcance de la obligatoriedad que le asiste su formulación.⁷⁵

Cuadro 12. Evaluación de Variables del Entorno Cultural

⁷⁵ MINCULTURA. [en línea] Bogotá D.C. [citado 29 marzo 2019]. Disponible en <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Ministra-de-Cultura-estar%C3%A1-en-Cartago,-Valledel-Cauca.aspx>

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Costumbres		X				X
Pensamiento Ideales	X				X	
Tendencias	X				X	

Fuente: Elaboración propia.

Debido a las nuevas tendencias que el mismo mercado exige a la población de estar constantemente en capacitación y por el mismo entorno cultural del Instituto las personas se forman de acuerdo con las capacidades y habilidades de las mismas.

La cultura cartagüeña es una gran ventaja para el Instituto debido a que la tendencia dentro de la población es la búsqueda de formación para el trabajo.

6.1.1.6 Entorno Jurídico

El Ministerio de Educación Nacional desde su política educativa denominada “La Revolución Educativa”, tiene como objetivo de calidad lograr que las personas que acceden al servicio público educativo aprendan lo que necesitan aprender y lo sepan aplicar y aprovechar a lo largo de su vida. El Decreto 2888/2007 que reglamenta la creación, organización y funcionamiento tanto de instituciones como de los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, obliga a las instituciones que pretenden ofrecer la formación para el trabajo a obtener el registro del programa, para lo cual el Ministerio elaborará una guía que oriente a las Secretarías de Educación de las Entidades Territoriales certificadas en educación, para la verificación de los requisitos básicos y el funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano.⁷⁶

⁷⁶ MINEDUCACIÓN. Guía no. 29 Educación para el trabajo y el desarrollo humano. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. disponible en <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-157798.html>

Para ser registrado el programa debe tener una duración mínima de seiscientas horas, de las cuales al menos el cincuenta por ciento debe corresponder a formación práctica tanto para programas en la metodología presencial como a distancia.

Los programas de formación académica tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la educación formal básica y media y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general de organización del trabajo comunitario e institucional.

Las instituciones que aspiren ofrecer el servicio educativo de ETDH, deben obtener por parte de las Secretarías de Educación de las Entidades Territoriales certificadas en educación, la licencia de funcionamiento y el registro del programa o programas. A la culminación de un programa registrado, las instituciones expedirán a la persona natural un Certificado de Aptitud Ocupacional que no es equivalente a un título. De conformidad con lo dispuesto en los artículos 42 y 90 de la Ley 115 de 1994, los certificados de aptitud ocupacional son los siguientes: Certificado de Técnico Laboral por Competencias, que se otorga a quien haya alcanzado satisfactoriamente las competencias establecidas en el programa de formación laboral; Certificado de Conocimientos Académicos para quien haya culminado satisfactoriamente un programa de formación académica debidamente registrado.

De acuerdo con la legislación vigente para las instituciones que ofrecen la ETDH, las normas y reglamentos que las regulan son:

Cuadro 13. Normas y Reglamentos ETDH

Tipo De Norma	Articulo Aplicable	Descripción
Ley 115 de 1994	2; 3; 41	“Por la cual se expide la Ley General de Educación”
Ley 1064 de 2006	2; 3; 5; 7.	“Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación”
Decreto 2772 de 2005	28; 29	Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2020 de 2006	Capítulo 1, Capítulo 2	“Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo- SCAFT.
Decreto 2888 de 2007	4; 5 y el Capítulo III	Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones
Decreto 4904 de 2009	1.2; 2.2; 3.6; 3.8; 3.14; 4.1; 4.3; 5.2; 6.1 a 6.5	“Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones” Únicamente Capítulo VI Disposiciones especiales para programas en las áreas auxiliares de la Salud. Artículos 6.1 a 6.5.
Decreto 3756 de 2009	1; 2	Por el cual se modifica el artículo 4° del Decreto 2020 de 2006 y se dictan otras disposiciones referentes a la certificación de calidad de la formación para el trabajo.
Decreto 2376 de 2010	Acuerdos 153/12; 113/10; 114/10, 360/10 y 116/11 (salud).	Establece los convenios docencia –servicio.

Decreto 1075 de 2015	Libro 2 – Parte 6 “Reglamentación de la Educación para el Trabajo y el	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación” Desarrollo Humano”.
Decreto 055 de 2015	1; 4, 2, d; Parágrafo 4; 11; 12; 13; 15.	Afiliación estudiante al Sistema General de Riesgos Laborales RESOLUCIÓN 225 DE 2015 crea la planilla “k estudiantes”
Resolución 1178 de 2017	Los Artículos en su totalidad.	Por la cual se establecen los requisitos técnicos y de seguridad para proveedores del servicio de capacitación y entrenamiento en Protección contra Caídas en Trabajo en Alturas.
Resolución 1111 de 2017	Los Artículos en su totalidad.	“Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes”.
Circular 21 de 2010		Orientaciones creación IETDH.
Circular 48 de 03 de octubre de 2017		Requerimiento registro de nuevos datos en el Sistema de Información para el Trabajo y el Desarrollo Humano –SIET-.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 14. Evaluación de Variables de Entorno Jurídico

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Legislación				X	X	
Regulación de la Secretaría de Educación Municipal				X		X

Fuente: Elaboración propia.

Desde la normativa, la ETDH ofrece programas de formación laboral cuyo objetivo es preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño que permitan ejercer una actividad productiva de forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente.

La legislación y la regulación de la Secretaria de Educación Municipal pueden afectar el funcionamiento o costes del Instituto, con nuevas regulaciones y/o ajustes a los mismos.

6.1.1.7 Entorno Tecnológico

Este es un factor de gran influencia para el sector educativo, puesto que los grandes avances tecnológicos determinan en la actualidad, no solo la formación sino el desempeño profesional del recurso humano, dada la necesidad de estar a la vanguardia. Cartago no cuenta con instituciones educativas que ostenten tecnología de punta, es necesaria la formación de los estudiantes direccionada hacia una capacitación constante respecto a los nuevos conceptos y tendencias. La tecnología es una gran oportunidad para que las entidades educativas puedan ampliar la oferta educativa actual.

Las organizaciones que se desenvuelven en medio de constantes avances tecnológicos y hacen parte de la globalización, no solamente son los que rápidamente evolucionan, sino que son las que tienen más eficacia a la hora de ampliar sus oportunidades, entendiendo que las comunicaciones permiten compartir tendencias y técnicas aplicadas en diferentes lugares culturas y condiciones socioeconómicas. En la actualidad las empresas que se encuentran inmersas en un mercado tan competitivo, en muchas ocasiones se ven limitadas por múltiples factores al acceso a tecnología de punta con que otras compañías si cuenta, esto crea un obstáculo en las organizaciones ya que si no tienen un alcance óptimo de estas, tienden a quedarse en la obsolescencia perdiendo ventajas competitivas en relación con el mercado.⁷⁷

⁷⁷ SCHOPENHAUER. Op. Cit.

La responsabilidad con las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones -TIC-, en materia de educación, exige pautas éticas y morales que pongan al hombre en perspectiva a sus posibilidades de acción y conquista del bienestar; se pensó que el desarrollo de cierto tipo de solidaridad entre los que distribuyen los servicios educativos y los usuarios podría ser una alternativa de cambio; dicha solidaridad se refiere a una nueva forma de ver el sistema. El Valle del Cauca está adelantando estrategias integradas y efectivas en el campo de las TIC en sus municipios, como conformar ciudades inteligentes, interactivas incluyentes, igualitarias y sostenibles de igual forma se está adelantado estrategias para el desarrollo tecnológico del departamento. La responsabilidad ha sido compartida entre el gobierno y las empresas de la región no solo del desarrollo tecnológico sino también de lo social.⁷⁸

Cuadro 15. Evaluación de Variables del Entorno Tecnológico

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Avance y Desarrollo Tecnológico	X				X	
Competitividad con Tecnología de Punta			X		X	
Inversión Tecnológica Gubernamental y Municipal	X				X	
Grado de obsolescencia tecnológica			X		X	

Fuente: Elaboración propia.

La tecnología es un factor de gran influencia para el sector educativo, puesto que los grandes avances tecnológicos determinan la formación y el desempeño profesional del recurso humano. Dada la necesidad de estar a la vanguardia por

⁷⁸ Ibíd.

encontrarse en un mercado competitivo, puede crearse un obstáculo o no en las organizaciones, puesto que, si no tienen un alcance óptimo de tecnologías de punta, tienden a quedarse en la obsolescencia perdiendo ventajas competitivas en relación con el mercado.

La inversión en el avance y el desarrollo tecnológico, permite lograr la optimización y mejora de los procesos, lo que facilita establecer ventajas competitivas; permitirá al CEIM continuar en un posicionamiento en el mercado, conseguir mayores clientes, niveles de productividad e incluso de expansión y en este sentido la amenaza puede ser el deterioro y obsolescencia de los recursos físicos y tecnológicos de la Institución, por los avances acelerados de la tecnología.

6.1.1.8 Entorno ecológico

En el mundo de hoy, expertos en el tema ambiental coinciden en reconocer la educación como la vía más desenvuelta para generar conciencia y fomentar comportamientos responsables frente al manejo sostenible del ambiente. El gobierno colombiano no es ajeno a este reto y desde mediados de la década de los noventa, la Política Nacional Ambiental ha incorporado un componente educativo que han desarrollado conjuntamente el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el Ministerio de Educación, mediante la implementación de los Proyectos Ambientales Escolares -PAE-.⁷⁹

Este factor se convierte cada día en un reto mayor para el CEIM, ya que debe formar estudiantes con capacidad de enfrentar los cambios y de trabajar negocios que sean amigables y sostenibles con el ambiente, lo que tiene gran relevancia en el desarrollo comercial en el municipio de Cartago. Las buenas prácticas

⁷⁹ AL TABLERO. Educación Ambiental Construir educación y país.[en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-90891.html>

ambientales en el ámbito de las instituciones educativas y del quehacer formativo conllevan adoptar mecanismos que tiendan a reducir el impacto ambiental negativo de sus actividades y crear conciencia en sus estudiantes respecto a sus acciones, comportamiento y hábitos para disminuir riesgos ambientales.

Cuadro 16. Evaluación de Variables del Entorno Ecológico

Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Desarrollo Sostenible	X				X	
Políticas Ambientales		X			X	
Fomentar al Estudiantado Responsabilidad Ambiental.	X				X	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que las empresas que intentan ser apreciadas por algo más que sus resultados económicos deben encargarse de sus procesos de producción de forma amable con el medio ambiente, además plantearse objetivos de protección y cuidado del entorno más allá del cumplimiento de los requisitos legales ambientales.

La reducción de consumo de recursos naturales y energéticos, contribuye a la continuidad futura del Instituto, con miras a un ahorro en los costes institucionales; al tiempo del mayor uso eficiente de los avances tecnológicos aumentando la productividad y la competitividad.

6.1.2. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO POAM

Toda empresa, es un sistema abierto, que interactúa con el sector en el que desarrolla su actividad económica. El análisis del entorno se exige como parte del proceso administrativo utilizando como herramienta el Perfil de Oportunidad y Amenazas en el Medio (POAM), permitiendo considerar distintos ángulos como el demográfico, cultural, político, legal, social, económico, tecnológico, para la definición de objetivos y proyección de metas.

Según Humberto Serna, el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad. Es por ello que es importante identificar y valorar el impacto y la importancia de las amenazas y oportunidades para el Instituto Centro de Estudios Integrados el Mariscal.

Cuadro 17. Diagnostico externo POAM.

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM						
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO DEMOGRÁFICO						
Población Total	X				X	
Desempleo			X		X	
Ubicación geográfica	X				X	
Ocupación Laboral	X					X
Población económicamente activa (PEA)	X				X	
Población en edad para trabajar	X				X	
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
Crecimiento económico	X				X	
El PIB	X				X	
Per cápita		X				X
IPC				X		X
IPC según grupo de gasto educación superior		X				X
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayo	Menor
ENTORNO SOCIAL						
Empleo	X				X	
Desempleo			X		X	
Subempleo	X				X	

Ocupación		X			X	
Comportamiento salarial	X				X	
Movilidad y/o desplazamiento				X		X
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO POLITICO						
Normas Gubernamentales y Locales		X			X	
Nuevas Instituciones para la Formación y desarrollo Humano			X			X
Programas Certificados en Calidad	X				X	
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO CULTURAL						
Costumbres		X				X
Pensamiento e Ideales	X				X	
Tendencias	X				X	
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO JURÍDICO						
Legislación				X	X	
Regulación de la Secretaria de				X		X

Educación Municipal						
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Avance y Desarrollo Tecnológico	X				X	
Competitividad con Tecnología de Punta			X		X	
Inversión Tecnológica Gubernamental y Municipal	X				X	
Grado de obsolescencia tecnológica			X		X	
Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECOLÓGICO						
Desarrollo Sostenible	X				X	
Políticas Ambientales		X			X	
Fomentar al Estudiantado Responsabilidad Ambiental.	X				X	

Fuente: Elaboración propia.

El POAM como metodología permite la identificación y valoración de los factores externos institucionales, una vez realizado el estudio por parte del grupo estratégico e identificando las oportunidades y las amenazas; permite la valoración según sea el impacto e importancia para el Instituto y así lograr determinar las

estrategias que ofrezcan provecho de las oportunidades y que ayuden a mitigar las amenazas.

Dicho lo anterior, se puede llegar a identificar las oportunidades y las amenazas; que si bien causan algún nivel de daño se puedan aprovechar eficientemente las oportunidades y evadir o mitigar inteligentemente las amenazas, para que el impacto no afecte significativamente al Instituto, a fin de que el CEIM pueda evadirlas y manejarlas a su beneficio.

Con respecto a las oportunidades y las amenazas se procede a presentar los resultados obtenidos mediante la Matriz DOFA, dando complemento con las fortalezas y las debilidades.

6.1.3. Análisis DOFA Centro de Estudios Integrados El Mariscal

Esta matriz es una herramienta moderna para el análisis de la situación actual de una empresa, permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, convirtiéndose en un mecanismo para elaborar estrategias y alternativas que generen competitividad. Ofrece un marco conceptual para el análisis sistémico que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.⁸⁰

Genera ajustes importantes que ayudan a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: de fortalezas y oportunidades (FO), de debilidades y oportunidades (DO), de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar una matriz FODA y requiere de un criterio acertado (además de que no

⁸⁰ WEIHRICH, Heinz, CANNICE Mark y KOONTZ Harold. Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. 15. Edición. Mc Graw Hill. México, 2017. pag 150

existe uno mejor).⁸¹ Su análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, buscando alcanzar una estrategia que logre un equilibrio entre la capacidad interna y su situación externa.⁸²

La matriz DOFA permite al CEIM obtener información necesaria para identificar e implementar estrategias de acuerdo con lo que se encuentra en el análisis, hacer la planeación de la propuesta y realizar las acciones correctivas que le permitan ser más competitiva en el mercado que desea destacarse. El conocer las oportunidades y amenazas, hacen más fácil el proceso de tomar acciones anticipadas, que permitan adaptar el Instituto al mismo ritmo de su entorno.

Cuadro 18. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Amplia trayectoria y prestigio debido a la buena imagen corporativa. F2. Talento humano comprometido y calificado que permite el buen desempeño, a fin de contribuir para el cumplimiento del objeto social del Instituto, que lleva al excelente posicionamiento. F3. Garantía, de la culminación del programa de formación independientemente de que el número de estudiantes sea menor al que inició, permitiendo llevar a término la formación a los estudiantes que aún continúan. F4. Continua publicidad y promoción	D1. La infraestructura no cuenta con espacios libres y amplios para el esparcimiento y la integración en los recesos. D2. Disminución en el interés de los estudiantes por culminar el proceso de formación lo que genera al Instituto poca rentabilidad de los programas ofertados. D3. Todas las responsabilidades recaen sobre la dirección debido a que la misma realiza la función de Representante Legal del Instituto. D4. No tiene convenios establecidos para las prácticas de los pasantes. D5. Los manuales de funciones no han

⁸¹ DAVID. Op. Cit. p. 200

⁸² PONCE , Humberto. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". *En: Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>.

comercial para describir los servicios y/o las características de los programas ofertados. F5. Los programas ofertados siempre están a la vanguardia y conformes a las necesidades empresariales, la demanda del mercado laboral y del sector productivo. F6. Se otorgan Becas para las personas que desean formarse lo que genera demanda de los programas ofertados y a su vez financiación para los estudiantes con mejor promedio. F7. Ofrecen programas virtuales lo que facilita a la persona un fácil acceso, ahorro de tiempo, desplazamiento y costos; generando al Instituto crecer y mantener su portafolio de servicios.	sido elaborados con soportes técnicos, existiendo algunas diferencias de criterios y conceptualización.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Demanda e Interés de la población por buscar formación para el trabajo y el desarrollo humano para obtener mejores puestos de trabajo. O2. El crecimiento económico, permite generar empleo, lo que fomenta la formación y superación intelectual; puesto que vincula sectores productivos, llevando al municipio a ser más competitivo. O3. El empleo y el comportamiento salarial permiten tener estabilidad monetaria de la población, lo que asegura la continuidad y culminación del programa. O4. La cultura cartagüeña es una gran ventaja para el Instituto debido a que la tendencia dentro de la población es la búsqueda de formación para el trabajo. O5. El avance y el desarrollo tecnológico, sirve como herramienta para optimizar y mejorar los procesos, lo que facilita establecer ventajas competitivas; el buen uso de estos	A1. Pocas posibilidades de empleo a todos los egresados en el mercado laboral local. A2. Actuaciones sociales, impiden el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo confianza para el desplazamiento. A3. Surgimiento de nuevas instituciones y centros de educación para el trabajo y desarrollo humano, en el municipio de Cartago y municipios vecinos. A4. La legislación y la regulación de la secretaria de educación municipal pueden afectar el funcionamiento o costes del Instituto, con nuevas regulaciones y/o ajustes a los mismos. A5. Deterioro y obsolescencia de los recursos físicos y tecnológicos de la Institución, por los avances acelerados de la tecnología.

contribuye a continuar con el buen posicionamiento en el mercado, conseguir mayores clientes, niveles de productividad e incluso de expansión. O6. La reducción de consumo de recursos naturales y energéticos, contribuye a la continuidad futura del Instituto, con miras a un ahorro en los costes institucionales; al tiempo del mayor uso eficiente de los avances tecnológicos aumentando la productividad y la competitividad. O7. La educación de formación para el trabajo y el desarrollo humano, goza de posicionamiento y son solicitados por las empresas públicas y privadas, para la contratación de egresados con este tipo de formación.	
--	--

Fuente: elaboración propia.

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	01. Demanda e Interés de la población por buscar formación para el trabajo y el desarrollo humano para obtener mejores puestos de trabajo. 02. el crecimiento económico, permite generar empleo, lo que fomenta la formación y superación intelectual; puesto que vincula sectores productivos, llevando al municipio a ser más competitivo. 03. El empleo y el comportamiento salarial permiten tener estabilidad monetaria de la población, lo que asegura la continuidad y culminación del programa. 04. La cultura cartagüesna es una gran ventaja para el instituto debido a que la tendencia dentro de la población es la búsqueda de formación para el trabajo. 05. El avance y el desarrollo tecnológico, sirve como herramienta para optimizar y mejorar los procesos, lo que facilita establecer ventajas competitivas; el buen uso de estos contribuye a continuar con el buen posicionamiento en el mercado, conseguir mayores clientes, niveles de productividad e incluso de expansión. 06. La reducción de consumo de recursos naturales y energéticos, contribuye a la continuidad futura del instituto, con miras a un ahorro en los costes institucionales; al tiempo del mayor uso eficiente de los avances tecnológicos aumentando la productividad y la competitividad. 07. La educación de formación para el trabajo y el desarrollo humano, goza de posicionamiento y son solicitados por las empresas públicas y privadas, para la contratación de egresados con este tipo de formación.	A1. Pocas posibilidades de empleo a todos los egresados en el mercado laboral local. A2. Actuaciones sociales, impidan el desarrollo normal de la prestación del servicio, como por ejemplo confianza para el desplazamiento. A3. Surgimiento de nuevas instituciones y centros de educación para el trabajo y desarrollo humano, en el municipio de Cartago y municipios vecinos. A4. La legislación y la regulación de la secretaría de educación municipal pueden afectar el funcionamiento o costes del instituto, con nuevas regulaciones y/o ajustes a los mismo. A5. Deterioro y obsolescencia de los recursos físicos y tecnológicos de la institución, por los avances acelerados de la tecnología.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
F1. Amplia trayectoria y prestigio debido a la buena imagen corporativa. F2. Talento humano comprometido y calificado que permite el buen desempeño, a fin de contribuir para el cumplimiento del objeto social del instituto, que lleva al excelente posicionamiento. F3. Garantía, de la culminación del programa de formación independientemente de que el número de estudiantes sea menor al que inició, permitiendo llevar a término la formación a los estudiantes que aún continúan. F4. continua publicidad y promoción comercial para describir los servicios y/o las características de los programas ofertados. F5. Los programas ofertados siempre están a la vanguardia y conformes a las necesidades empresariales, la demanda del mercado laboral y del sector productivo. F6. Se otorgan Becas para las personas que desean formarse lo que genera demanda de los programas ofertados y a su vez financiación para los estudiantes con mejor promedio. F7. Ofrecen programas virtuales lo que facilita a la persona un fácil acceso, ahorro de tiempo, desplazamiento y costos; generando al instituto crecer y mantener su portafolio de servicios.	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, 01, 02, 03, 04, 05, 07. Ofertar programas acordes a la demanda del sector productivo con el proposito de ampliar demanda de la ETDH regional y local por la excelencia institucional con sus destacados programas certificados. F2, F5, F7, 04, 05, 07. Ofrecer procesos formativos competentes acordes con las tendencias del mercado cuyo objetivo es preparar a las personas con competencias laborales especificas relacionadas con las áreas de desempeño en el sector productivo. F2, F7, 06, 07. Adaptar los recursos tecnológicos con los que cuenta el instituto, de forma tal que las nuevas tendencias no deje en la absolenencia al instituto con el proposito seguir en el mercado por su buen nombre. F1, F2, F4, F5, F7, 01, 02, 05, 06, 07. Desarrollar la gestión tecnológica y de los procesos de transferencia del conocimiento al medio para ampliar la demanda regional y nacional por la educación para el trabajo y desarrollo humano de excelencia.	Aprovechar la experiencia de funcionamiento del instituto para prepararse ante posibles cambios en las derogatorias en las normas legales. F1, F2, F4, A1, A3. Seguir promoviendo estrategias publicitarias para continuar con el posicionamiento y atributos diferenciadores del centro en la ciudad y lugares aledaños, lo que permita al CEIM estar en la mente de los empresarios para recibir a sus practicantes y egresados. F1, F3, F5, F6, F7, A2, A4. Promover nuevas líneas de formación que permitan a los egresados y estudiantes actualizarse y mejorar sus competencias a través del campus virtual y presencial o en situaciones ajenas a la institución. F1, F2, F7, A3, A5. Diseñar un programa de ahorro dedicado a la actualización y mantenimiento de los recursos físicos y tecnológicos de la institución. F1, A2, F3, F7, A1, A3, A4. Fortalecer la gestión en el desarrollo estratégico del objeto social del instituto con elementos diferenciadores que permita un mejor posicionamiento en el mercado local. F1, F2, F4, F5, F7, A3, A4. Definir el plan estrategico acorde a las necesidades del mercado del Instituto para solidificarse comercialmente en el municipio de forma tal que posibles competidores no lo desestabilice.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
D1. La infraestructura no cuenta con espacios libres y amplios para el esparcimiento y la integración en los recesos. D2. Disminución en el interés de los estudiantes por culminar el proceso de formación lo genera al instituto poca rentabilidad de los programas ofertados. D3. Todas las responsabilidades recaen sobre la dirección debido a que la misma realiza la función de Representante Legal del Instituto. D4. No tiene convenios establecidos para las prácticas de los pasantes. D5. Los manuales de funciones no han sido elaborados con soportes técnicos, existiendo algunas diferencias de criterios y conceptualización.	D2, 01, 04, 07. Trabajar siempre por cumplir con los requisitos para certificaciones en calidad que direccionen al centro a diferenciarse de otros centros lo cual permita una solida visibilidad comercial. D4, 02, 04, 05. Fomentar convenios pedagógicos entre el sector comercial local y el centro para el mejoramiento de los procesos de formación para preparar a las personas con competencias laborales especificas acordes a las ofertas laborales. D4, 04, 07. Suscribir un contrato con empresas para el aprovechamiento de las practicas académicas que lleven al desarrollo de las competencias y aptitudes de los estudiantes que permitan ejercer una actividad productiva de forma individual o colectiva. D4, 04, 07, 06. Concretar alianzas estratégicas para practicas empresariales que permitan a los estudiantes tomar en el mundo laboral con la finalidad de que lo teorico pase a la práctica real. D3. Trabajar y delegar funciones con la Junta Directiva lo cual permita tener mas tiempo para las demas responsabilidades adquiridas por el cargo. D1, 07. Realizar cronogramas de actividades ludicas para el esparcimiento e integración estudiantiles con el fin de mitigar la carencia de contar con espacios amblos en el centro para tales actividades. D2, 03 Promoción de un programa de orientación vocacional y de apoyo económico. Crear herramientas de control asociado a un mayor rendimiento económico y en el proceso. D5, 07 Incorporación adecuada administración en la gestión del cumplimiento de las funciones del recurso humano, que permita un seguimiento y control de las mismas.	D3, D3, A2, A4. Generar un diseño de funciones administrativas adaptado a los requerimientos del servicio social del instituto. D1, A4, A5. Diseñar y presentar propuestas ante los directivos que permita la actualización del centro, lo cual beneficie los intereses del mismo. D2, A3. Realizar convenios de pago, bono de descuentos y bono de apadrinamiento con el fin de que los estudiantes puedan culminar con éxito la formación académica elegida. D4, A3. Realizar convenios con paquetes empresariales con el fin de formar o capacitar a los coloboradores o funcionarios en el area especifica requerida. D4, A1, A3. Suscribir un contrato con empresas para el aprovechamiento de las practicas académicas. D2, A3. Diseñar medidas de retención de estudiantes que garantice la culminación de la formación que permita seguir mejorando la calidad egresados formados por el CEIM.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión general de la matriz DOFA

En el análisis DOFA, se puede concluir que la larga trayectoria que tiene el Instituto CEIM en el sector de la educación, prestando los servicios de formación para el desarrollo y el trabajo, le ha permitido alcanzar un gran reconocimiento por parte de la población estudiantil y de La Secretaria de Educación Municipal, logrando con ello certificaciones en calidad y hacer parte de las tres instituciones certificadas de Cartago; lo cual puede dar fe de su trabajo constante; de igual forma, se evidencia que existen amenazas sobre las cuales el Instituto no tiene el control, como el de garantizar empleo a todos sus egresados, razón por la cual debe establecer estrategias que ayuden a mitigar los riesgos e incrementar las oportunidades generando sostenibilidad y crecimiento competitivo.

Más aún la identificación y determinación de estrategias de fácil implementación permite generar un impacto positivo y mitigar el impacto negativo; generar estrategias que puedan ser efectivas para que todo funcione correctamente y el Instituto maneje eficientemente las oportunidades y las fortalezas para el beneficio futuro, sin que las amenazas y debilidades impacte el funcionamiento, permitiendo ser más competitivo y con el recurso humano comprometido apoyando cuando haya la posibilidad de surgimientos de nuevos competidores y nuevas normas de obligación que cumplir.

Continuando con el análisis interno y externo para dar mayor soporte al análisis DOFA, se realizó la matriz de evaluación EFI y EFE, que son instrumentos para formular estrategias y evaluar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas importantes dentro del área funcional de la empresa, para la elaboración de dichas matrices es necesario aplicar juicios intuitivos y se tomó como referencia al autor Fred R. David, en su libro Concepto de Administración Estratégica.

6.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (Matriz EFI-EFE)

6.1.4.1. Matriz EFI: Las fortalezas y las debilidades son las actividades que las empresas pueden controlar y cuyo desempeño se puede calificar como excelente o deficiente. La identificación de las fortalezas y las debilidades de una empresa sirve para seguir estrategias en las que se puedan aprovechar las fortalezas y eliminar las debilidades. En la EFI se asigna un peso a cada variable entre 0,0 y 1,0, es decir, que la suma de todos los elementos debe ser 1. Luego se califica de 1 a 4, teniendo en cuenta que la fortaleza mayor es 4 y la fortaleza menor es 3; debilidad menor es 2 y debilidad mayor es 1, y finalmente se multiplica el peso por la calificación para obtener un resultado final, si este arroja un total por debajo de 2,5 la empresa está débil a nivel interno y si se encuentra por encima, está fuerte, teniendo en cuenta que el máximo valor es 4.

Cuadro 20. Matriz de Evaluación Factores Internos

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Amplia trayectoria y prestigio debido a la buena imagen corporativa.	0,08	4	0.32
F2. Talento humano comprometido y calificado que permite el buen desempeño, a fin de contribuir para el cumplimiento del objeto social del Instituto, que lleva al excelente posicionamiento.	0,08	4	0,32
F3. Garantía, de la culminación del programa de formación, independientemente de que el número de estudiantes sea menor al que inicio, permitiendo llevar a término la formación a los estudiantes que aún continúan.	0,08	4	0,32
F4. Continua publicidad y promoción comercial para describir los servicios y/o las	0,08	4	0,32

características de los programas ofertados.			
F5. Los programas ofertados siempre están a la vanguardia y conforme a las necesidades de la sociedad, la demanda del mercado laboral y del sector productivo.	0,08	4	0,32
F6. Becas para las personas que desean formarse lo que genera demanda de los programas ofertados y a su vez financiación para los estudiantes con mejor promedio.	0,08	4	0,32
F7. Ofrecen programas virtuales lo que facilita a la persona un fácil acceso, ahorro de tiempo, desplazamiento y costes; permitiendo al Instituto crecer y mantener su portafolio de servicios.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
D1. La infraestructura no cuenta con espacios libres y amplios para el esparcimiento y la integración en los recesos.	0,08	2	0,16
D2. Disminución en el interés de los estudiantes por culminar el proceso de formación lo que genera al Instituto poca rentabilidad de los programas ofertados.	0,1	1	0,1
D3. Todas las responsabilidades recaen sobre la dirección debido a que la misma realiza la función de representante legal del Instituto.	0,08	2	0,16
D4. No tiene convenios establecidos para las prácticas de los pasantes.	0,08	2	0,16
D5. Los manuales de funciones no han sido elaborados con criterios técnicos, existiendo algunas diferencias de criterio y conceptualización.	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3.92

Fuente: Elaboración propia.

En la empresa se tuvieron en cuenta varias áreas de trabajo para realizar el análisis interno; lo cual se pudo observar de acuerdo con el resultado del valor ponderado 3.92 indica que el Instituto tiene una fuerte posición interna. Lo que

demuestra una organización sólida desde sus inicios, permitiendo continuar su crecimiento comercial, para el servicio de la comunidad empresarial y poblacional.

6.1.4.2. Matriz EFE: Esta permite a los directivos y estrategas evaluar la información del entorno del sector de la empresa, identificar oportunidades y crear estrategias para mitigar las amenazas. Los valores de la matriz se aplican según la metodología de propuestas por Fred R. David: se asigna un peso a cada variable entre 0,0 y 1,0, es decir, que la suma de todos los elementos debe ser 1. Para la clasificación se evalúa de 1 a 4 a cada factor externo, donde 4 corresponde a excelente, 3 por arriba del promedio, 2 es de nivel promedio, y 1 es deficiente; y finalmente se multiplica el peso por la calificación para obtener un valor ponderado, posteriormente se suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor total, si este arroja un total por debajo de 2,5, la empresa está en una industria poco atractiva y si se encuentra por encima, está con oportunidades a nivel externo, teniendo en cuenta que el máximo valor es 4.

Cuadro 21. Matriz de Evaluación Factores Externos

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Demanda e Interés de la población por buscar formación para el trabajo y el desarrollo humano para obtener mejores puestos de trabajo.	0.09	4	0.36
O2. El crecimiento económico, permite generar empleo, lo que fomenta la formación y superación intelectual; puesto que vincula sectores productivos, llevando al municipio a ser más competitivo.	0.07	3	0.21
O3. El empleo y el comportamiento salarial permiten tener estabilidad monetaria de la población lo que asegura la continuidad y culminación del programa.	0.1	3	0.3
O4. La cultura cartagüense es una gran ventaja para el Instituto debido a que la tendencia dentro de la población es la búsqueda de formación para el trabajo.	0.08	4	0.32
O5. El avance y el desarrollo tecnológico, sirve como herramienta para optimizar y mejorar los procesos, lo que facilita establecer ventajas competitivas; el buen uso de estos contribuye a continuar con el buen posicionamiento en el mercado, conseguir mayores clientes, niveles de productividad e incluso de expansión.	0.07	3	0.21
O6. La reducción de consumo de recursos naturales y energéticos, contribuye a la continuidad futura del Instituto, con miras a un ahorro en los costes institucionales; al tiempo del mayor uso eficiente de los avances tecnológicos aumentando la productividad y la competitividad.	0.06	3	0.18

O7. La educación de formación para el trabajo y el desarrollo humano, goza de posicionamiento y son solicitados por las empresas públicas y privadas, para la contratación de egresados con este tipo de formación.	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
A1. Pocas posibilidades de empleo a todos los egresados en el mercado laboral local.	0.07	3	0.21
A2. Actuaciones sociales, impiden el desarrollo normal de la prestación de servicio, como por ejemplo confianza para el desplazamiento.	0.07	3	0.21
A3. Surgimiento de nuevas instituciones y centro de educación para el trabajo y desarrollo humano, en el municipio de Cartago y en municipios vecinos.	0.1	3	0.3
A4. La legislación y regulación de la Secretaria de Educación Municipal puede afectar el funcionamiento o coste del Instituto con nuevas regulaciones y/o ajustes a los mismos.	0.08	3	0.24
A5. Deterioro y obsolescencia de los recursos físicos y tecnológicos de la Institución, por los avances acelerados de la tecnología.	0.1	3	0.3
TOTAL	1		3.14

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la ponderación es de 3.14, es decir, que el Instituto está en un sector económico atractivo, pero con oportunidades de difícil trabajo para el correcto aprovechamiento de las oportunidades que el mismo sector ofrece.

6.2 ANALISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA

De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad (2018–2019), Colombia ha decidido priorizar la educación como uno de los temas más relevantes de su agenda de desarrollo. Esto se refleja, en parte, en la decisión de los últimos años de asignarle a este rubro la mayor participación en el Presupuesto General de la Nación, superando incluso al sector Defensa. Tanto el Ministerio de Educación como el Gobierno nacional han promovido una visión para que el país se convierta en el más educado de América Latina para el año 2025 y han establecido una serie de líneas estratégicas para lograrlo, que cubren desde política docente, calidad educativa y educación inicial, hasta la modernización de la educación media y el financiamiento de la educación superior. No obstante, más allá de incrementar el monto de los recursos y establecer planes, es necesario que haya un mayor compromiso con la ejecución de las acciones regulatorias, públicas o público-privadas que la educación necesita para que Colombia pueda ser efectivamente la más educada a 2025.

Por otra parte, una educación inadecuada, puede convertirse en un cuello de botella para el proceso de transformación productiva si el capital humano es escaso o no tiene la calidad y pertinencia suficiente. En lo relativo a la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, a corte de 2017, de 3.647 instituciones registradas y 17.800 programas, tan solo 330 y 1.590 contaban con certificado de calidad vigente, respectivamente. Los aumentos en cobertura y el incremento de la calidad deben acompañarse también de una mayor pertinencia, de manera que el sector productivo logre incorporar el talento que requiere para mejorar su productividad y competitividad. Para garantizar una mayor calidad y pertinencia en la educación, es deseable que el SNET se materialice de forma que se puedan establecer reglas de juego claras para los pilares técnico y universitario.

Lo anterior, contribuiría directamente a reorganizar el sistema educativo, otorgándole mayor valor social a la formación técnica, así como a una mayor competitividad empresarial y a la productividad del país. Las Secretarías Regionales de Educación, desarrollan e impulsan el mejoramiento del servicio social educativo, liderando la gestión con calidad, eficiencia y la ampliación permanente de la cobertura en todo el territorio departamental, distrital y municipal, para incrementar la economía del conocimiento al servicio de la productividad y competitividad intelectual del hombre, satisfaciendo las expectativas departamentales y municipales de la descentralización, coordinación y subsidiaridad a fin de lograr acciones conjuntas para consolidar la autonomía escolar y un adecuado acceso y permanencia de la población escolar al sistema educativo.

Con respecto a la descripción de la competencia directa del CEIM se tuvo como referencia la información suministrada por la asesora de Calidad mediante la entrevista, en identificar su competencia, se procede a definir de forma específica el objeto de la prestación del servicio de cada uno.

Cuadro 22. Descripción de la competencia

COMPETENCIA	DESCRIPCION
INTEC	El Instituto Técnico Colombiano “INTEC” Sede Cartago, es una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano de carácter privado que presta el servicio educativo, vigilada y supervisada por la Secretaría de Educación Municipal de Cartago. Con licencia de funcionamiento bajo la resolución No 00288 del 11 de marzo 2013, por medio de la cual la Secretaría de Educación del municipio de Cartago concede Licencia de Funcionamiento como Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

INEC	El Instituto INEC es una Institución de educación para programas de Formación por Competencias Laborales y se desarrolla con un compromiso de Calidad y Excelencia. Es una Institución de Educación para el Trabajo y el desarrollo humano, especializado en programas de formación técnica para el trabajo y el desarrollo humano en las áreas de la salud y con proyección a las áreas de la administración por competencias laborales.
SYSTEM PLUS	System Plus, es un Instituto de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, orientado a formar personas comprometidas con el desarrollo social y tecnológico de la comunidad,

Fuente: Elaboración propia.

El CEIM en relación con la competencia, tiene la obligación de formar personas para el trabajo y el desarrollo humano, donde su punto diferenciador son los programas y cursos que dictan y donde cada uno tiene su programa bandera.

Cuadro 23. Programas ofertados por el CEIM y la competencia.

TIPO DE FORMACION	CEIM	INTEC	COMPUCAR SYSTEM PLUS LTDA	INEC
PROGRAMAS TÉCNICOS	- Agente de tránsito, transporte y seguridad vial - Asistente administrativo - Asistente social y comunitario - Asistente socioambiental y ecoturístico - Auxiliar de servicios farmacéuticos - Entrenamiento deportivo y preparador físico - Mantenimiento de equipos y redes informáticas - Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Investigador, criminalística, Administrativo judicial	- Auxiliar en enfermería - Auxiliar clínico veterinario - Mecánica automotriz - Atención integral a la primera infancia - Mantenimiento en equipos de computo - Seguridad y salud en el trabajo - Entrenamiento físico y deportivo - Asistente administrativo - Asistente en mercadeo.	- Asistencia administrativa - Asistencia contable y financiera - Laboral en mantenimiento de equipos y redes informáticas - Diseño y marketing digital - Seguridad y salud en el trabajo - Electricidad y electromecánica	- Laboral en atención preescolar. - Laboral en contabilidad y finanzas. - Laboral en mercadeo y ventas. - Laboral en gestión de recursos humanos. - Laboral administrativo en salud. - Laboral en enfermería. - Laboral en salud oral. - Laboral en mecánica dental. - Laboral en servicios farmacéuticos. - Laboral en seguridad ocupacional.
CURSOS PRESENCIALES	- Electricidad - Gerontología - Inyectología. - Instalación y monitoreo de cámaras de seguridad - Operario de montacargas - Operario de soldadura	- Curso de BLS y RCP Básico - Atención en salud de víctimas de abuso sexual - Toma de muestras de laboratorio - Manejo de	- Normas Ambientales y de Seguridad - Legislación - Administración de Redes Informáticas. - Análisis Financiero - Diseño Multimedia - Tecnologías de información y las	- Curso en RCP. - Curso de actualización en laboratorio clínico. - Curso formación en camillero hospitalario.

		hemoderivados		
	- Operario de torno - Primeros Auxilios - R.C.C.P. - Reparación y mantenimiento de celulares - Reparación y mantenimiento de motos - Servicio al cliente - Sistema eléctrico de motos - Sistemas (Paquete de Office) - Toma De Muestras De Laboratorio	- Curso inyectología - Curso de actualización en vacunación - Camillero clínico y hospitalario. - Básico de peluquería canina - Reanimación cardiopulmonar en animales – RCP	comunicaciones - Gestión administrativa - NIIF - Auditorías Internas para SGS 9001:2015 - Promoción y prevención.	
CURSOS VIRTUALES	- Ambientes virtuales de aprendizaje - Manipulación de alimentos - Isleros en servicios de combustible - Bioseguridad - Administradores de estaciones de combustible - Investigador en accidentes de transito - Investigador de siniestros		- Marketing digital. - aplicaciones móviles - Ofimática. - Excel Avanzado	

	- Organización de archivo - Medición indirecta de alcoholemia - Plan estratégico de seguridad vial Plan de gestión documental - Sistema de gestión de calidad - Tiendas naturistas			
DIPLOMADOS		- Diplomado atención paciente critico - Diplomado circulante cirugía.		- Auxiliar en enfermería en manejo de paciente renal. - Cuidado del paciente en unidad de cuidado intensivo.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de continuar y complementar el análisis del sector, se escoge las cinco fuerzas de Porter, para profundizar en el posicionamiento del CEIM frente a sus competidores directos y el comportamiento del sector, que sirva para establecer las estrategias pertinentes y fortalecer cada proceso, valorar la calificación de las fuerzas y sus variables para lo cual se procede a identificar cada una de las fuerzas, las cuales son:

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: CEIM cuenta con una experiencia de 17 años en el mercado, adquiriendo conocimiento y logrado ser competitivo, tiempo suficiente para que su capital evolucione de forma rentable y adecuada ayudando a cada día mejorar en el servicio prestado.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES: CEIM cuenta con grandes competidores, ya que en el municipio de Cartago y sus municipios aledaños cuenta con más instituciones dedicadas a prestar el servicio de educación para el trabajo y desarrollo humano, aspecto que hace realizar estrategias diferenciadoras para ser elegidos como la mejor institución, lo cual se demuestra con el número de matriculados.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES: El capital docente del CEIM tiene poder de negociación debido a la calidad de educación que se ofrece, formando a los estudiantes en crecimiento económico, social y cultural.

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES: Los clientes del CEIM tienen poder de negociación debido a la variedad de centros que prestan servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano, universidades públicas y el SENA, en la misma localidad donde está ubicado el Instituto.

PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: La formación educativa no tiene sustituto, ya que es la única forma de crecimiento intelectual de una persona, teniendo en cuenta que hoy en día la formación académica es la clave del éxito.

Análisis de los Competidores, Sustitutos, Compradores y Proveedores.

Para que se pueda analizar y superar a la competencia, es necesario conocer quiénes son los competidores y que están haciendo. A su vez definir la intensidad competitiva y rentable en el mercado en que el instituto opera, a continuación, se presenta análisis competitivo del instituto en el municipio de Cartago.

Cuadro 24. Análisis de los Competidores, Sustitutos, Compradores y Proveedores.

Objeto de Estudio	Variables	Análisis General	A	O	Centro de Estudios Integrados El Mariscal CEIM.
Competidores	Balance de competidores	A nivel local, podemos mencionar Instituto Técnico Colombiano INTEC, System Plus LTDA. Instituto INEC, como referente de competencia, porque llevan tiempo y reconocimiento en el mercado y se encuentran posicionados en el entorno local, aunque los programas ofertados en los cuatro centros tienen cierta similitud.		X	El Centro cuenta con tres programas ofertados y certificados en el Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano – SIET, diferentes a los existentes en los otros Centros, lo que garantiza la satisfacción del cliente, al momento de la formación de preferencia. El Instituto Técnico Colombiano INTEC, System Plus LTDA y el CEIM son los únicos centros certificados en calidad y avalados por el Ministerio De Educación Nacional.
		En Pereira y en algunos municipios de norte del Valle del Cauca, como en Cartago, existen centros de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano pero que no representan una competencia por el momento por la ubicación geográfica de la ciudad, lo cual requiere de invertir tiempo y dinero en el desplazamiento.		X	Para el Instituto se torna como una oportunidad ya que la población ve al CEIM como un Instituto de calidad por sus servicios y certificaciones en los programas que ofrecen.

		El SENA es un sitio de formación del Gobierno ubicado a nivel nacional, por lo cual es una competencia fuerte del centro, ofreciendo su portafolio de servicios en el a nivel nacional y a todos los estratos económicos del país.	X		Para el Centro de Estudios Integrados el Mariscal CEIM este es un competidor de mucha importancia, puesto que su posicionamiento y credibilidad ha sido fuerte en el mercado por años, en la formación de personas de todos los niveles socio-económicos acaparando gran parte de los clientes potenciales para el centro de formación.
Sustitutos	Disponibilidad de sustitutos ⁸³	La enseñanza se enfrenta a una nueva etapa, gracias a la era digital y a las nuevas necesidades formativas: Flipped classroom o aula invertida, el alumno debe prepararse para la clase en el tiempo libre de estudio, a través de los diversos y variados recursos facilitados.		X	Las innovaciones educativas hacen que se adapten a las nuevas necesidades formativas; el Centro, personal y profesores son conscientes de la necesidad de introducir poco a poco nuevos métodos y enfoques de aprendizaje.
		Introducción de las competencias tecnológicas en el desarrollo de un aprendizaje a través del empleo de la robótica o de la realidad virtual identificada como unas de las tecnologías del futuro.		X	El centro tiene presente la formación acorde con las nuevas tendencias, las competencias tecnológicas, y las necesidades del mercado y mundo laboral
		Aprendizaje basado en proyectos que supone que los estudiantes aprendan trabajando en equipo así las clases funcionan como laboratorios y espacios de creación,		X	Estas tendencias conllevan que el Centro y los mismos docentes sean los primeros en formarse y adaptarse al cambio, para poder ofrecer novedades educativas acordes con los nuevos tiempos.
Compradores	Empresas del sector y aledaños.	Las empresas buscan la constante capacitación y certificación del personal. La población en edad para trabajar que buscan la capacitación y certificación para competir en el mercado laboral.		X	Mantener los clientes empresariales y lograr que estén satisfechos con los servicios del centro para obtener la rentabilidad necesaria, sostenerse en el mercado para seguir manteniendo su posición. Mantener los clientes de la población y lograr que estén satisfechos con los servicios del centro ofertando programas de acuerdo con la demanda del mercado laboral.

⁸³ UNIVERSIA. 4 tendencias que revolucionarán las aulas en 2019 [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2018/10/18/1162110/4-tendencias-revolucionaran-aulas-2019.html>

Proveedores		Los proveedores locales ofrecen papelería y demás materiales para el funcionamiento del centro. El proveedor nacional de las tecnologías de información y comunicaciones son herramientas fundamentales en los procesos de educación, las mejores opciones de conectividad y comunicación, permiten garantizar un acceso a Internet rápido y seguro con banda ancha.		X	El centro en su quehacer diario depende del excelente servicio que brindan las empresas, por ello es de gran importancia cumplir con las fechas de pago y comprar en volumen, los proveedores ofrecerán grandes beneficios y servicios.
-------------	--	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anteriormente visto, en el caso local, las instituciones que compiten en el sector son tres, se puede decir que no hay un líder más competente que el otro en el sector. El instituto CEIM domina por factores directos a su actividad principal; principalmente sus formaciones certificadas, además de estos brinda formaciones virtuales, también tiene un carácter posicional respecto a la formación para el trabajo y el desarrollo humano, pues se encuentra ubicado en la zona central del municipio lo que permite acaparar más atención del público por el tránsito de personas.

6.2.1. CALIFICACION DE LAS CINCO (5) FUERZAS

Nivel de Rivalidad Entre los Competidores: tiene que ver con el nivel de rivalidad de una empresa con sus competidores, donde la empresa lucha por una posición, utilizando diversas tácticas como competencias de precios, mercadeo, lanzamiento de nuevos productos.

Nivel de Concentración: Se consideró que el nivel del sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano en el municipio de Cartago, es “Medio” lo anterior debido a que solo tres (3) de los nueve (9) institutos dedicado a este tipo de formación, reconocidos por el Ministerios de Educación Nacional, son certificados en calidad sirviendo esto como punto de referencia para que el CEIM haciéndolo fuerte en el sector.

Velocidad de Crecimiento del Sector: En los últimos años, la educación es vital para el éxito y la prosperidad, cada vez hay más evidencias del impacto positivo de alcanzar niveles más “altos” de estudio.

Incremento en Capacidad: Para la actualidad el instituto CEIM, cuenta con la capacidad de crecimiento de infraestructura teniendo un limitante de terreno y de ubicación ya que mover la ubicación podría afectar la preferencia de elección de las personas “bajo”.

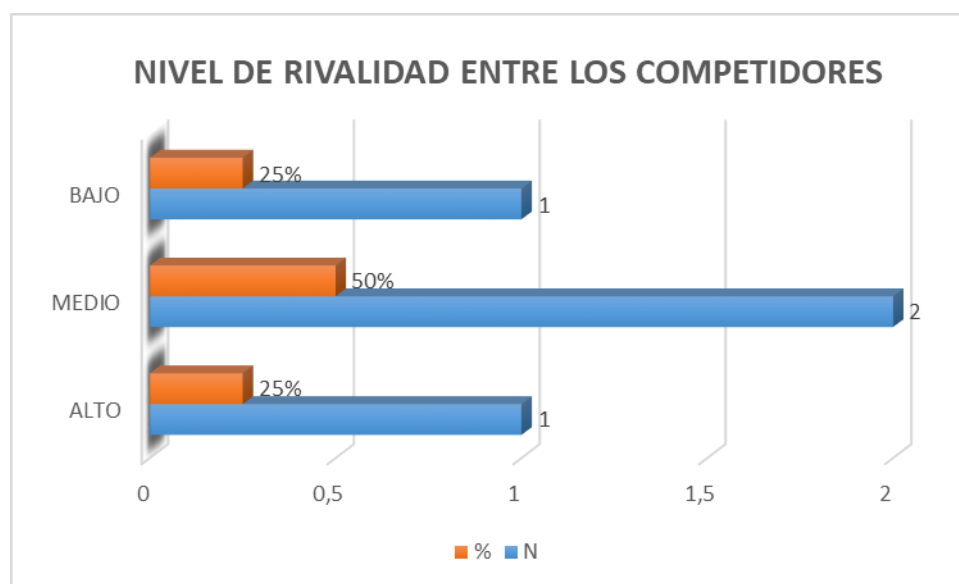
Barreras de Salida: Si fuera el caso que el instituto CEIM tuviera que cerrar sus puertas al servicio de la población, las barreras de salida, seria medio ya que esta tendría que responder y cumplir acuerdos con los matriculados.

Cuadro 25. Nivel de Rivalidad Entre los Competidores

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES				
		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel de Concentración			X	
2. Velocidad de Crecimiento del Sector		X		
3. Incremento de la Capacidad				X
4. Barreras de Salida			X	
EVALUACION FINAL		ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel de Rivalidad Entre los Competidores	N	1	2	1
Instituto CEIM	%	25%	50%	25%

Fuente: Elaboración propia.

Grafica 1. Nivel de rivalidad Entre los Competidores.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las calificaciones realizadas y donde el resultado final, en el Nivel de Rivalidad entre los Competidores, para el sector del instituto CEIM, se sitúa en un

50% el nivel de concertación y barreras de salida, donde también se ubica un 25% con relación a la velocidad de crecimiento del sector y 25% para el incremento de la capacidad. Todo lo anterior concluye que el instituto está en un equilibrio frente a sus competidores sin dejar de lograr posicionamiento y reconocimiento y sin perder preferencia de elección.

Poder de Negociación de los Compradores: Debido al amplio portafolio de programas de formación para el trabajo que ofrece el Centro de Estudios Integrados el Mariscal, a su calidad en la formación y al precio, frente a la competencia, para los consumidores es más fácil tomar decisiones frente a sus necesidades, ya que como se menciona en el mercado existe competencia con cierta similitud en los programas que aunque ante el Ministerio de Educación Nacional se registran nueve centros y solo tres están Certificados en calidad, el Instituto garantiza la satisfacción del cliente en el momento de elegirlos pues están certificados.

Grado de Concentración: Actualmente en el mercado existen pocos oferentes certificados por lo que el grado de concentración de clientes genera un poder de negociación "Alto"

Costo de Cambio: Teniendo en cuenta que no existen productos sustitutos de educación en el mercado el nivel es "Bajo"

Productos Sustitutos: el nivel es "bajo" ya que en el mercado no existen servicios sustitutos.

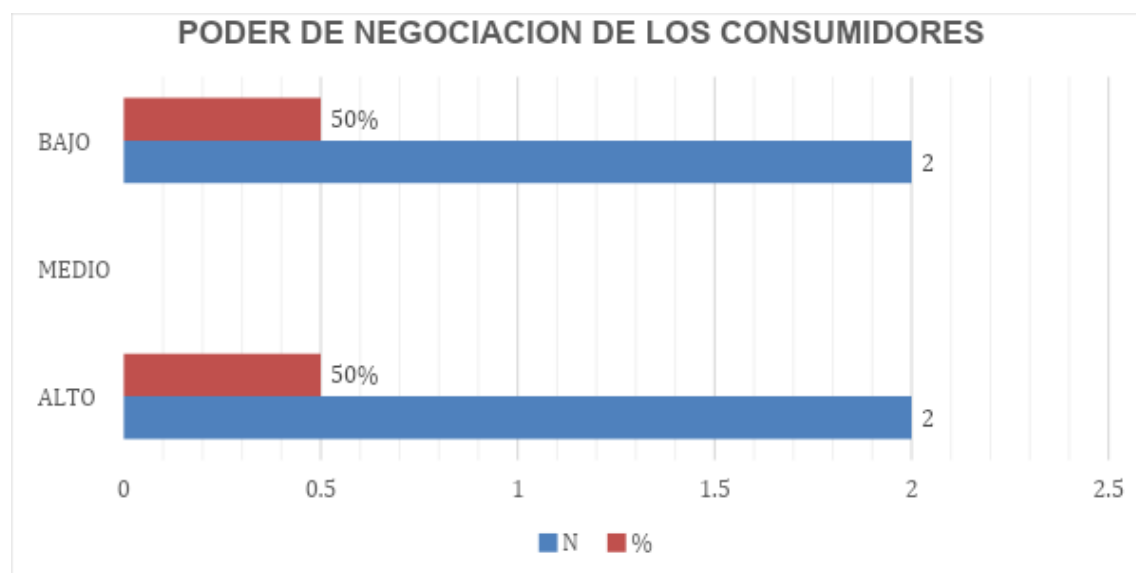
Grado de Dependencia: debido a que la mayoría de los programas certificados ofertados por el Centro de Estudios Integrados el Mariscal S.A.S, se concentra en pocos clientes los cuales acceden a esta formación, el grado de dependencia permite un nivel de negociación "alto".

Cuadro 26. Poder de Negociación de los Consumidores.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES				
		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Grado de Concentración		X		
2. Costo de cambio				X
3. Productos Sustitutos				X
4. Grado de Dependencia		X		
EVALUACION FINAL		ALTO	MEDIO	BAJO
Poder de Negociación de los Consumidores	N	2		2
Instituto CEIM	%	50%		50%

Fuente: Elaboración propia.

Grafica 2. Poder de Negociación de los Consumidores.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las calificaciones realizadas y donde el resultado final, en el Nivel de Poder de Negociación de los Consumidores, para el sector del instituto CEIM, se sitúa en un 50% el grado de concentración y grado de dependencia, donde también comparte un 50% con relación al costo de cambio y productos sustitutos. Todo lo anterior concluye que el instituto está en un equilibrio frente al poder de negociación de los consumidores sin dejar de obtener posicionamiento y reconocimiento y sin perder preferencia de elección.

AMENEZA DE INGRESO DE SERVICIOS SUSTITUTOS: Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.⁸⁴

Desde el punto de vista, el punto central del negocio, la principal función, es la prestación de servicio de educación, siendo, así las cosas, instituciones que no sean para el trabajo y el desarrollo humano o universidades privadas o públicas, se consideran sustitutos en la medida que puedan cubrir la necesidad principal de la población en cuanto a prestación se refiere.

Tendencias a Mejorar Precios: En la actualidad los costos son uniforme lo cual ayuda a ir mejorando los costos y consecuentemente los precios para el cliente y/o usuario. Por lo que se considera que el nivel es alto.

Tendencias a Mejoras del Desempeño: El Instituto CEIM, siempre está en la búsqueda de la certificación en calidad, haciendo parte de los tres certificados en

⁸⁴ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Pearson Educación. México. Novena Edición. Pag 101.

calidad de los nuevos institutos en Cartago dedicados a la formación para el trabajo y el desarrollo humano; así mejorando el desempeño, por lo que se considera que el nivel es alto.

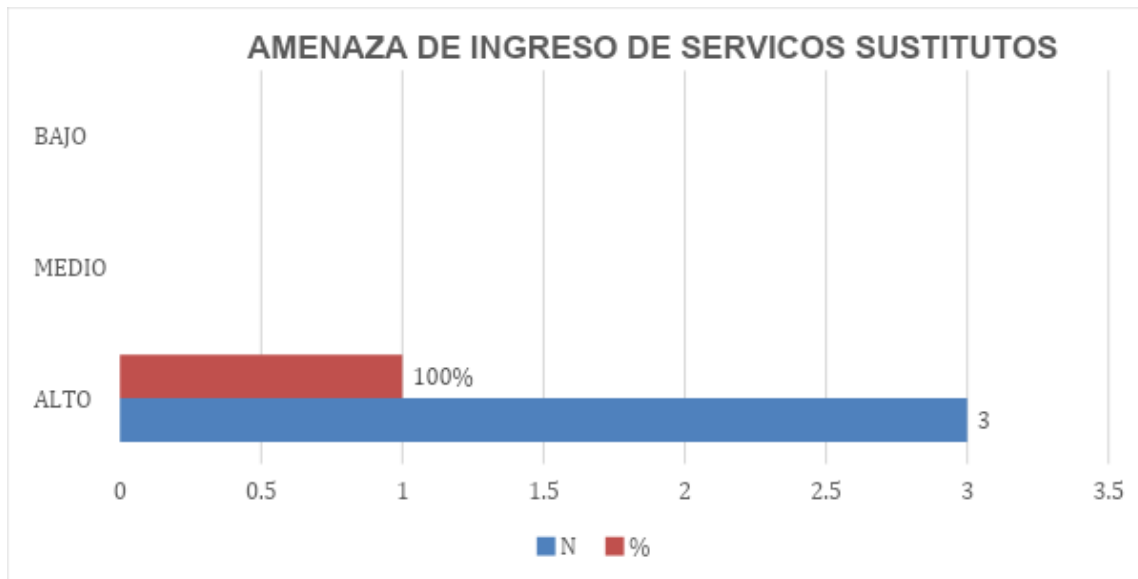
Tendencias a Altos Rendimientos: El comportamiento de rentabilidad del sector educación para el trabajo y desarrollo humano, ha venido creciendo positivamente, ya que a hoy más personas se preparan para el trabajo y el éxito, por lo que se considera que el nivel es alto.

Cuadro 27. Amenaza de Ingreso de Servicio Sustitutos

AMENAZA DE INGRESO DE SERVICIOS SUSTITUTOS				
		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Tendencias a Mejorar Precios		X		
2. Tendencias a Mejoras del Desempeño		X		
3. Tendencias a Altos Rendimientos		X		
EVALUACION FINAL		ALTO	MEDIO	BAJO
Amenaza de Ingresos de Servicios Sustitutos	N	3		
Instituto CEIM	%	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Grafica 3. Amenaza de ingreso de Servicios Sustitutos.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las calificaciones realizadas y donde el resultado final, en el Nivel de Amenaza de Ingresos de Servicios Sustitutos, para el sector del instituto CEIM, se sitúan en un 100% tendencias a mejorar precios, tendencias a mejoras del desempeño y tendencias a altos rendimientos. Todo lo anterior concluye que el instituto está en un punto alto frente a sus competidores pues mantienen un equilibrio en precios para el cliente, mejoras en el desempeño y continuamente las personas se forman para el trabajo y el desarrollo humano en el centro.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Un instituto de formación para el trabajo no tiene proveedores cuyo poder afecte al servicio. El carácter de este producto es intangible, por ende, no depende de materias primas que condicionan su valor final jugando un papel fundamental en términos del valor del servicio de educación.

Según el modelo de Porter algunos profesionales pueden considerarse como proveedores de una organización debido a su gran poder de negociación cuyo

origen de poder está en la alta especialización que le hace imprescindible y difícilmente sustituible, como es el caso del personal docente del CEIM que tiene poder de negociación debido a la calidad de educación que se ofrece, formando a los estudiantes en crecimiento económico, social y cultural.

En Colombia cuando el gobierno influye sobre los proveedores en la regulación de precios disminuyendo de esta manera el poder de negociación de los proveedores cuando se encuentran bien organizados e imponen sus condiciones de precios lo cual minimiza lo cautivador del sector, como es el caso de las empresas de las telecomunicaciones.

Grado de Concentración: El nivel es “alto” puesto que la cantidad de proveedores dependiendo del programa de formación existen personas con los conocimientos y requisitos básicos para ofrecer este tipo de formación. Al igual que las empresas de telecomunicaciones

Niveles de Ventaja: El nivel es “alto” Debido a la gran cantidad de proveedores con los conocimientos y requisitos básicos para ofrecer este tipo de formación buscan generar punto diferenciador frente a sus competidores.

Nivel de Importancia del Insumo en Procesos: El nivel es “alto” porque para la operación, del Centro de formación dependen de todos servicios que ofrecen los proveedores.

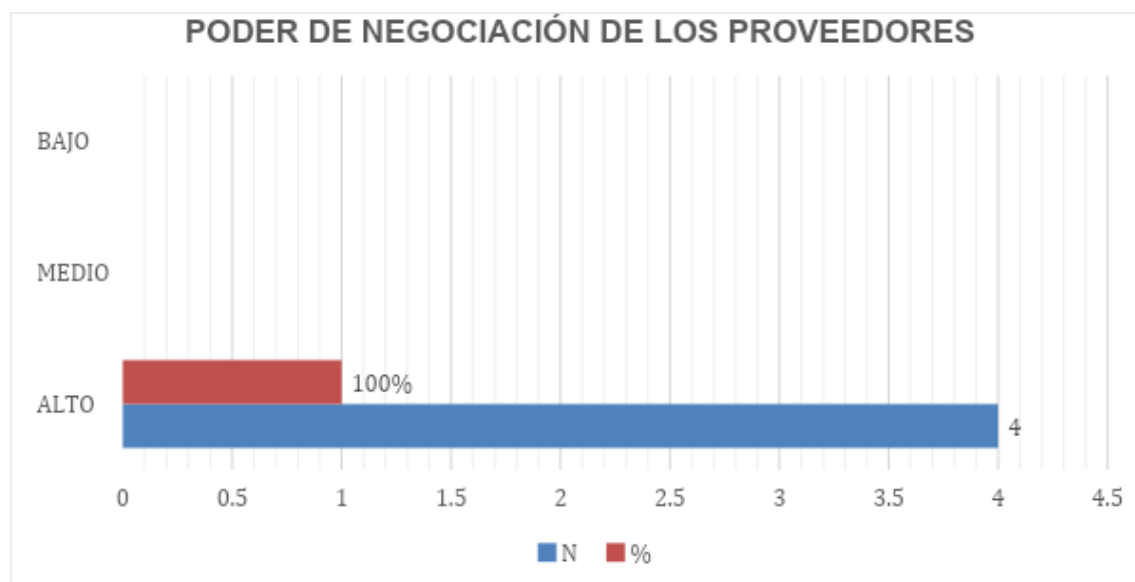
Grado de Hacinamiento: A pesar que existen muchos proveedores para el sector, se identifica en ellos homogeneidad en la variedad de actividades, productos y rentabilidades. El grado de hacinamiento por la imitación en el tiempo se considera “alto”.

Cuadro 28. Poder de Negociación de los Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Grado de Concentración		X		
2. Niveles de Ventaja		X		
3. Nivel de Importancia del Insumo en Procesos		X		
4. Grado de Hacinamiento		X		
EVALUACION FINAL		ALTO	MEDIO	BAJO
Poder de Negociación de los Proveedores	N	4		
Instituto CEIM	%	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Grafica 4. Poder de Negociación de los Proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las calificaciones realizadas y donde el resultado final, en el Nivel de Poder de Negociación de los Proveedores, para el sector del instituto CEIM, se sitúan en un 100% en el grado de concentración, niveles de ventaja, nivel de importancia del insumo en procesos y grado de hacinamiento. Todo lo anterior concluye que el instituto está en un punto alto frente a sus competidores pues mantienen un nivel alto en la cantidad de proveedores y la dependencia de los servicios ofrecidos por los mismos.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: El CEIM cuenta con una experiencia de 17 años en el mercado, adquiriendo conocimiento y logrando ser competitivo, tiempo suficiente para que su capital evolucione de forma rentable y adecuada ayudando a cada día mejorar el servicio prestado. Debido a lo pequeño del sector en cual se desarrolla dicha actividad, no existe riesgo de ingreso de nuevos inversionistas entrantes. Nivel de amenaza baja.

Barreras de entrada:

Procesos Productivos Especiales: de acuerdo a la amplia experiencia en la formación para el trabajo, en general los procesos administrativos y operativos están estandarizados. Lo cual se considera que dichos son de fácil imitación y el riesgo de ingreso es “alto” y esto hace que el personal pueda ser una posible competencia a futuro.

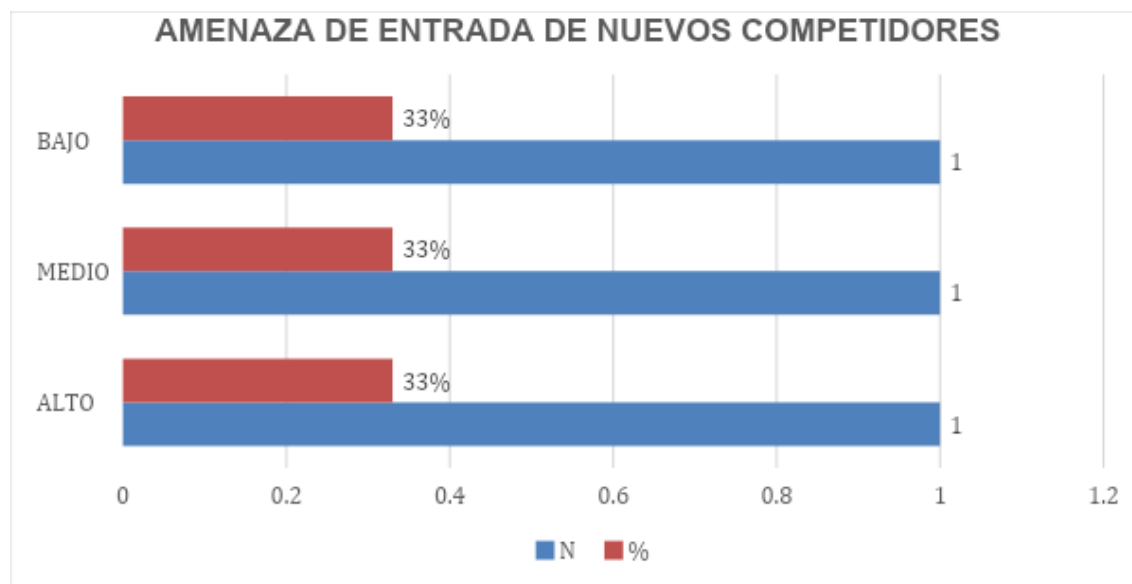
Posición de Marca: La marca es importante para cualquier empresa, y aún más para el Instituto que es reconocida por su buen nombre, por lo tanto, se considera el riesgo de ingreso “medio”.

Cuadro 29. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES				
		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores				X
2. Procesos Productivos especiales		X		
3. Posición de Marca			X	
EVALUACION FINAL		ALTO	MEDIO	BAJO
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.	N	1	1	1
Instituto CEIM	%	33%	33%	33%

Fuente: Elaboración propia.

Grafica 5. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las calificaciones realizadas y donde el resultado final, en el Nivel de Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, para el sector del instituto CEIM, se sitúan en un 33% amenaza de entrada de nuevos competidores en un nivel bajo, 33% en un nivel medio la posición de marca y el 33% en un nivel alto los procesos productivos especiales. Todo lo anterior concluye que el instituto está en un punto alto frente a sus competidores pues mantienen un nivel de equilibrio por su amplia trayectoria lo cual permite el reconocimiento y prestigio y reconocimiento por el buen manejo de los procesos administrativos.

6.2.2. Matriz de perfil competitivo. Permite hacer una comparación entre las condiciones o factores claves identificados en un segmento del mercado a empresas. Ésta permite, según la ponderación establecida, que a través de una fórmula matemática se calcule una calificación que indica el estado en que se encuentra la empresa o mercado analizado.⁸⁵ Donde se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 sin importancia que 1.0 muy importante, el valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en la empresa la suma de todos los valores debe ser igual a 1. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos internos como externos y las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

⁸⁵ FRED. R, David. Conceptos de administración estratégica. 9ª Edición. Pearson Educación. México, 2013. p. 112

Cuadro 30. Matriz de perfil competitivo.

Matriz de Perfil Competitivo		CEIM		SYSTEMPLUS		INEC		INTEC	
Factores importantes para el éxito	valor	clasificación	puntaje	clasificación	puntaje	clasificación	puntaje	clasificación	puntaje
Medios publicitarios	0,08	4	0,32	3	0,28	3	0,24	4	0,32
Experiencia en el mercado	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Capacidad de cobertura	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,2	4	0,4
Estrategias comerciales	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,2	4	0,4
Liderazgo en el mercado	0,09	3	0,27	2	0,25	3	0,24	4	0,36
Ubicación geográfica	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Posicionamiento en el mercado	0,08	4	0,32	3	0,29	3	0,26	4	0,32
Ofertas académicas	0,15	4	0,6	3	0,5	4	0,5	4	0,6
Adaptación a los cambios tecnológicos	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Cumplimiento y adaptación a nuevas normas gubernamentales	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,2	3	0,3
TOTAL	1		3,51		3,17		2,89		3,55

Fuente: Matriz perfil competitivo, David

Conclusión sobre los resultados obtenidos al efectuar el análisis del perfil competitivo

El CEIM se encuentra en una buena posición frente a su competencia directa en relación con otros Institutos de formación para el trabajo y el desarrollo humano, En la matriz del perfil competitivo, el Instituto Técnico Colombiano (INTEC) representa gran competencia, luego que en su liderazgo lleva gran ventaja por el programa ofrecido de Enfermería, considerado la carrera con mayor demanda en la actualidad. Los Institutos citados en la matriz de competitividad, fueron nombrados por la coordinadora de gestión de calidad, considerados como competencia fuerte para el CEIM.

En general el CEIM cuenta con gran reputación entre la población local como con los vecinos de poblaciones aledañas, lo cual le permite ser elegido al momento de capacitarse para el trabajo y el desarrollo humano.

6.2.3. DIAMANTE COMPETITIVO

Benjamín sostiene que: el diamante competitivo es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. En ese contexto geográfico (nacional – regional – local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí⁸⁶ basado en el modelo de Porter el diamante competitivo es una herramienta que facilita una visión local y global del espacio geográfico, en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado y luego se integran para formar el

⁸⁶ BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá. 2014. ECOE ediciones, capítulo IV. P. 99

diamante, puesto que, el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

Dichos componentes del Diamante competitivo determinan los segmentos en los que tiene mejores oportunidades para alcanzar el éxito. Las ventajas son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. No con esto quiere decir que gozar de las condiciones favorables es indispensable para conseguir ventajas competitivas.

De una forma breve se describen los componentes que forman el sistema denominado por Porter el Diamante.

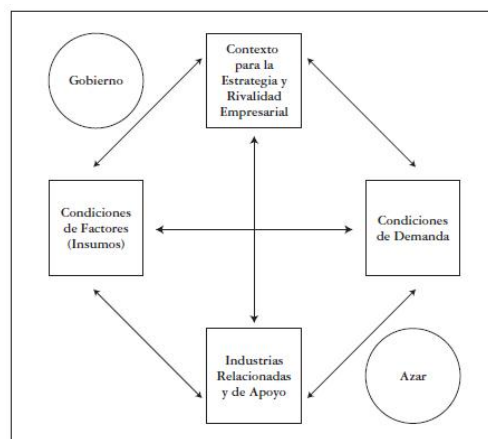


Gráfico 2. Diamante de la Competitividad de Michael Porter

CONDICIONES DE LOS FACTORES: es la posición de la empresa en lo que se refiere a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. El Instituto CEIM se ha caracterizado por elegir el personal docente calificado con la mejor experiencia pedagógica para la transferencia de conocimientos, en cuanto a infraestructura se refiere cuenta con el espacio reducido pero suficiente, apto y aprobado para las clases teóricas para las clases prácticas y descanso.

CONDICIONES DE LA DEMANDA: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

Con referencia a la demanda el Instituto CEIM, tiene una ventaja competitiva frente a los nueve Institutos inscritos dedicados a La Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano en el municipio de Cartago, y es que está certificado en calidad ante el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, con este ente de referencia su competencia directa sería con los dos Institutos; prefiriendo al CEIM por ubicación, reconocimiento, variedad de programas, prestigio y costo.

CADENA PRODUCTIVA: Teniendo en cuenta que el mercado objetivo Instituto CEIM, es local la presencia de sectores afines a la misma actividad económica no son internacionalmente competitivos, cuenta con la presencia de sectores proveedor nacional en cuanto se refiere a las TIC'S, los proveedores locales como el personal docente es de gran presencia.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS INDUSTRIAS: El CEIM identifica como competencia directa el Instituto INEC, SYSTEMPLUS, CEC Y EL INTEC que son el estimulante para que el Instituto trabaje constantemente en estrategias como mercadeo, mejora en la calidad del servicio y nuevos programas de formación que vayan acordes con la demanda de las empresas, permitiendo una competencia en el mercado y por ende el constate crecimiento; a su vez una mejora continua interna en sus procesos administrativos, comerciales y de gestión.

Aparte de los mencionados se tiene en cuenta variables auxiliares que complementan los componentes, los cuales son:

- El gobierno y los hechos fortuitos o casuales del azar

FORTUITOS O CASUALES DEL AZAR: Se pueden considerar aquellos impactos que van a intervenir negativa y/o positivamente en el desarrollo de las estrategias, los cuales los directivos del CEIM, no tiene control en ellos.

La competencia perjudica la prestación del servicio, puesto que existen 9 instituciones y tres de ellas certificadas en calidad como el CEIM; las cuales se encuentran ubicadas en una misma área céntrica del municipio de Cartago, generando un flujo variado de personas interesadas en acceder a este tipo de prestación de servicio por las variadas opciones de ofertas formativas.

EL GOBIERNO: Las políticas públicas que formula el Gobierno de manera directa, se relacionan con el desarrollo de las actividades del CEIM, pues bien sea como mecanismos de ordenamiento productivo, de control y vigilancia, normativamente, o de apoyo y colaboración en su desempeño, siempre garantizan estabilidad en su quehacer. Con base en las disposiciones legales y normativas que rigen El Ministerio de Educación Nacional desde su política educativa denominada “La Revolución Educativa”, tiene como objetivo de calidad lograr que las personas que acceden al servicio público educativo aprendan lo que necesitan aprender y lo sepan aplicar y aprovechar a lo largo de su vida. El Decreto 2888/2007 reglamenta la creación, organización y funcionamiento tanto de instituciones como de los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano.

Por medio del análisis del diamante competitivo, se puede concluir que el CEIM va a la par de los competidores sin que este genere ventaja competitiva; el Instituto se caracteriza por su responsabilidad en la correcta aplicación y seguimientos de las normas legales impuestas nacional y local, lo que permite un orden y una secuencia para el trabajo, alcance y cumplimiento de sus políticas.

6.3. DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES DEL MANUAL DE FUNCIONES.

Para el cumplimiento del objetivo, se efectuó un diagnóstico el cual se pudo determinar a través de entrevistas y análisis de puestos. Para llegar a concluir cuáles son las necesidades de mejora del manual de funciones actual; determinado que dicha necesidad de mejora se constituye en lo siguiente:

Tabla 31. Matriz de importancia.

ÍTEM DE ACTUALIZACIÓN	IMPORTANCIA
Identificación de Código	Identifica la numeración del puesto, que determina el nivel jerárquico en el instituto.
Versión	Identifica la cantidad de veces que el Manual de Funciones ha sido actualizado.
Fecha de Aprobación	Identifica el inicio de su vigencia y aplicación
Nivel	Identifica el área o proceso al cual pertenece
Inducción al Cargo	Identifica el tiempo que debe estar en proceso capacitación e inducción para tomar posesión del cargo.
Dependencia	Ayuda a identificar la participación en la ejecución de las funciones del área o proceso asignado.
Lugar Desempeño Laboral	Permite conocer la ubicación funcional del empleo.
Cargo Jefe Inmediato	Señala el cargo de quien ejerce la supervisión directa frente al cargo del que se está describiendo sus funciones y competencias laborales.
Proceso en el que Participa	Identifica los procesos asignados que son claves para contribuir al propósito principal del instituto.
Objetivo del Cargo	Describe todo aquello que el cargo debe lograr o su razón de ser.
Formación y conocimientos complementarios	Son los conocimientos básicos o esenciales que serían necesarios para atender de manera

	eficiente y eficaz las funciones del cargo
Experiencia	El conocimiento básico que se debe tener en cuenta en la práctica del cargo.
Competencias	La identificación de competencias laborales de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejecutar exitosamente las actividades laborales.
Indicador	Identifica el parámetro del cumplimiento de las actividades, lo cual sirven para la toma de decisiones correctivas o preventivas.
Descripción de funciones esenciales	Describen las funciones necesarias para el cumplimiento del objetivo principal del cargo.
Responsabilidades	Identifica todas las responsabilidades que se debe asumir en el desarrollo del empleo.
Relaciones internas y externas	Identifica la relación de comunicación que se debe tener con los clientes internos y externos para el desarrollo de la actividad del empleo.
Riesgos del Cargo	Identifica los riesgos de la ejecución del empleo y cómo puede afectar la salud física y psicológica de quien desempeña la labor.

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo al diagnóstico, los items para la actualización de los componentes del documento, con las directrices para la mejora del desempeño con un enfoque basado en lograr de manera eficaz y eficiente el desarrollo de las actividades laborales. En este orden de ideas y respondiendo a los requerimientos, se justifica lo importante de la actualización de los manuales de funciones bajo el modelo por competencias laborales, por ser esto el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en el instituto.

Dicho lo anterior, la propuesta de actualización del manual de funciones por competencias laborales para el CEIM, es de suma importancia ya que con el se acerca al cumplimiento y continuidad al Sistema de Gestión de Calidad, dada la necesidad de actualizar el manual, como uno de los requisitos para tal certificación, con el propósito de adoptar modelos de gestión que sirvan de guía en

los procesos permanentes de mejora de los servicios que ofrecen, ya que es en el manual donde está plasmado cada función del cargo y tiene gran importancia para el Instituto en el desarrollo de las labores que llevan al cumplimiento de sus políticas.

Como se indicó anteriormente, el manual de funciones es muy importante actualizarlo debido a que le proporciona a cada funcionario un panorama general de su cargo; también permite detectar en qué momento un cargo está saturado de funciones, ya no se requiere, se debe modificar, o se debe adecuar a las nuevas condiciones organizacionales; tal como se evidencia en el análisis de los puestos de trabajo, entrevistas y encuestas, lo que refleja saturaciones en las funciones por la repetición.

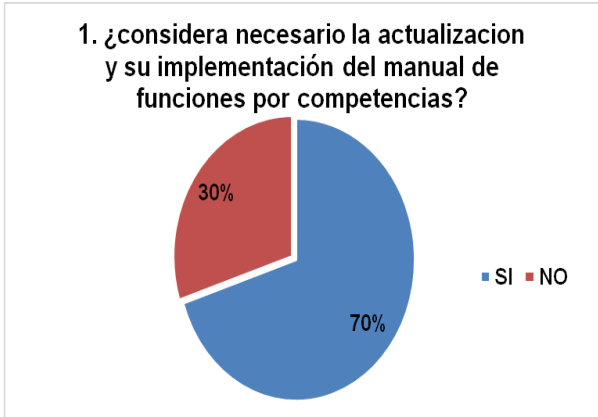
Donde, la actualización del manual de funciones no solo se hace primordial para el cumplimiento de las políticas institucionales, también para delimitar las responsabilidades y las tareas, además, al describir las funciones y las responsabilidades, permite tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación del trabajador. Esto con el fin de que, al entregarle sus funciones al colaborador, se pueda tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período a este se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

Hoy por hoy para el CEIM en su proceso de mejoramiento y en busca de las certificaciones en calidad, es de vital importancia que todos sus colaboradores tengan muy claro cuáles son las funciones, para evitar repetición en las tareas o en caso contrario omisión de las mismas e ir en dirección del plan estratégico, razón por la cual tienen un manual de funciones que para el momento no es aplicado correctamente por su desactualización.

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista realizada al señor Rodrigo Alberto Gutiérrez, y a la señora Claudia Torres, coordinador académico y coordinadora de calidad respectivamente de la Institución, se encuentra que a pesar de contar con un manual de funciones y estar actualizado, para la fecha tiene algunas falencias como repetición de funciones, información faltante al describir el perfil del cargo que es de vital importancia a la hora de seleccionar el personal idóneo, y diseño de difícil interpretación para el personal nuevo.

Para soportar la actualización del manual de funciones se procede a verificar internamente cual es la necesidad de la actualización del mismo por competencias laborales; se procede a diseñar y realizar las encuestas conformadas por seis preguntas en total, aplicada a los 10 colaboradores administrativos del CEIM, e identificar la importancia de la actualización de los manuales de funciones obteniendo los siguientes resultados.

Gráfica 6. Necesidad de actualizar el manual de funciones

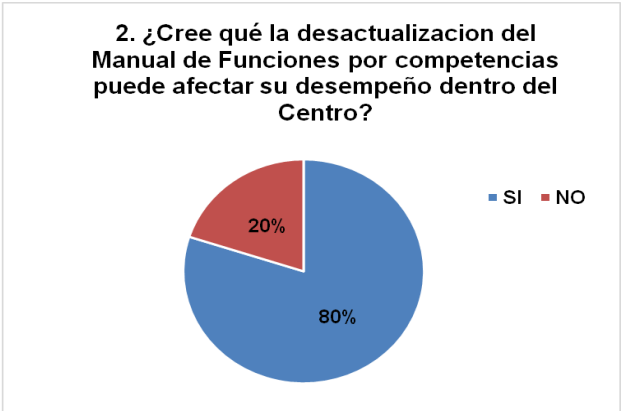


SI	NO
7	3

Análisis

Se observa que para el 70% de los administrativos es necesaria la actualización del manual de funciones por competencias, mientras que el 30% no lo considera necesario.

Gráfica 7. Desactualización del manual de funciones afecta el desempeño



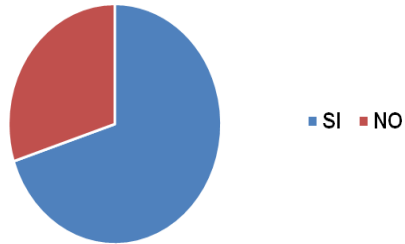
SI	NO
80%	20%

Análisis

El 80% de los participantes cree que la desactualización del manual puede afectar su desempeño dentro del Instituto; lo cual resulta de gran relevancia considerando que las funciones se pueden confundir con las de los demás colaboradores. Por otra parte, el 20% de los encuestados considera que no es necesario, lo cual puede obedecer a que realizan funciones de acuerdo con un contrato, así no esté actualizado el manual.

Gráfica 8. Realización de funciones que no corresponden al cargo

3.¿Alguna vez ha realizado funciones que crea no corresponda a su cargo (sobrecarga laboral) llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

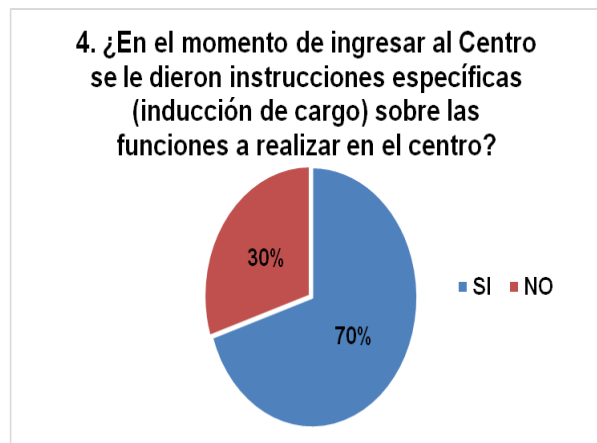


SI	NO
70%	30%

Análisis

El 70% de los encuestados sí ha realizado funciones que cree no corresponden a su cargo, lo que determina una sobrecarga laboral, generando incumplimiento de sus funciones, pues algunos expresan que prima el sentido común y la responsabilidad, y en algunos casos se deben apoyar otras áreas; mientras que solo el 30% del personal encuestado no realiza otras funciones, ya que están establecidas en el manual y siempre están dentro de las actividades acordadas.

Gráfica 9. Se le dieron instrucciones al ingresar al CEIM

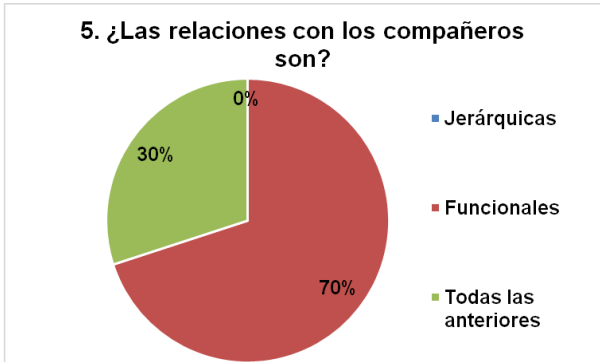


SI	NO
70%	30%

Análisis

El 70% de los participantes expresa que al momento de ingresar al CEIM se les dieron instrucciones específicas (inducción de cargo) sobre las funciones a realizar, indicando que este proceso fue parte de la inducción del cargo y para tener claro las funciones a realizar; mientras que el 30% de los encuestados respondieron que no recibieron indicaciones puesto que al llegar a la inducción del cargo la persona antecesora no estaba ya en el centro.

Gráfica 10. Relaciones con los compañeros

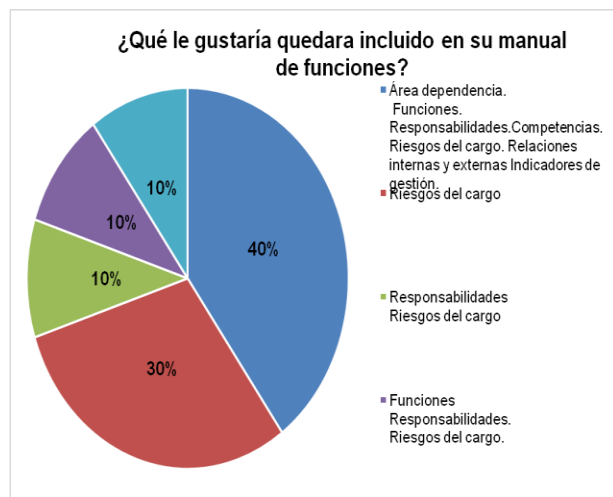


Jerárquicas	Funcionales	Todas las anteriores
0	70%	30%

Análisis

El 70% de los encuestados responde que las relaciones con los compañeros son funcionales y para el 30% son funcionales y jerárquicas, mientras que el 0% no expresa tener relaciones directamente jerárquicas.

Gráfica 11. Qué desea que esté incluido en el manual de funciones



Análisis

Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de los colaboradores cree que es necesaria la actualización del manual de funciones por competencias, expresando la importancia de tener en él aspectos como las responsabilidades, área dependencia, funciones, competencias, riesgos del cargo, relaciones internas y externas e indicadores de gestión. Es claro, que un manual de funciones desactualizado no facilita concertar compromisos, y aleja el cumplimiento de las metas y objetivos misionales de la entidad.

6.4. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Para proceder con la propuesta de actualización del manual de funciones por competencia se parte en realizar una propuesta de estructura organizacional como la siguiente:

6.4.1 Análisis de la estructura organizacional actual.

Para proceder con la actualización del manual de funciones, se realiza primeramente un análisis general a la estructura organizacional mediante la evaluación del organigrama actual, el cual como patrón de relaciones simultáneas y entrelazadas, permite a las personas, bajo el mando de los gerentes, perseguir metas comunes y tomar decisiones como parte de la planificación, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.⁸⁷

La estructura organizacional como un sistema formal de las relaciones entre tareas y autoridad, también es una herramienta importante para ejercer control de las actividades y lograr las metas establecidas con eficacia; su diseño presiona a los grupos de trabajo y a los individuos para que se comporten de forma determinada logrando el equilibrio entre estructura y diseño; asegura que la empresa sobreviva a largo plazo, por tanto, el diseño organizacional es de importante implicación

⁸⁷ FINCH, James; FREMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. Pearson Educación. México, 1996, p. 290

sobre la capacidad del CEIM para manejar las contingencias, lograr ventajas competitivas, aumentar la eficacia y la capacidad de innovación.⁸⁸

La estructura organizacional permite hacer eficiente el trabajo pues cada colaborador conoce sus responsabilidades, enfocándose en mejorar su desempeño laboral bajo un esquema de estructuración debidamente delimitado. Dicha estructura requiere de un conjunto de elementos que facilite el pleno funcionamiento de las empresas, donde se establezcan el diseño de los patrones de relación, así como las obligaciones y responsabilidades del personal colaborativo de manera formal inherente en los diversos organigramas y manuales que determina el ajuste esquemático del modelo de negocio.⁸⁹

Por consiguiente, se procede a hacer un análisis de la estructura organizacional del CEIM encontrando que la misma es lineal, ya que la directora es quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando de igual forma asigna y distribuye el trabajo a los colaboradores; se observa una identificación específica de los diversos órdenes de autoridad, jerarquía, cadena de mando, diseño de organigrama y manuales; así como una eficiente división departamental que tiene por objeto la presentación gráfica de las unidades administrativas de la Institución y las relaciones que se dan entre sus órganos, debido a que es una estructura centralizada, quienes a su vez los colaboradores reportarán a un solo jefe.

Por lo anterior, se puede concluir que la estructura organizacional para que cumpla su objetivo debe ser de fácil comprensión para todos los clientes internos y externos de la organización; razón por la cual, se efectúa un proceso de

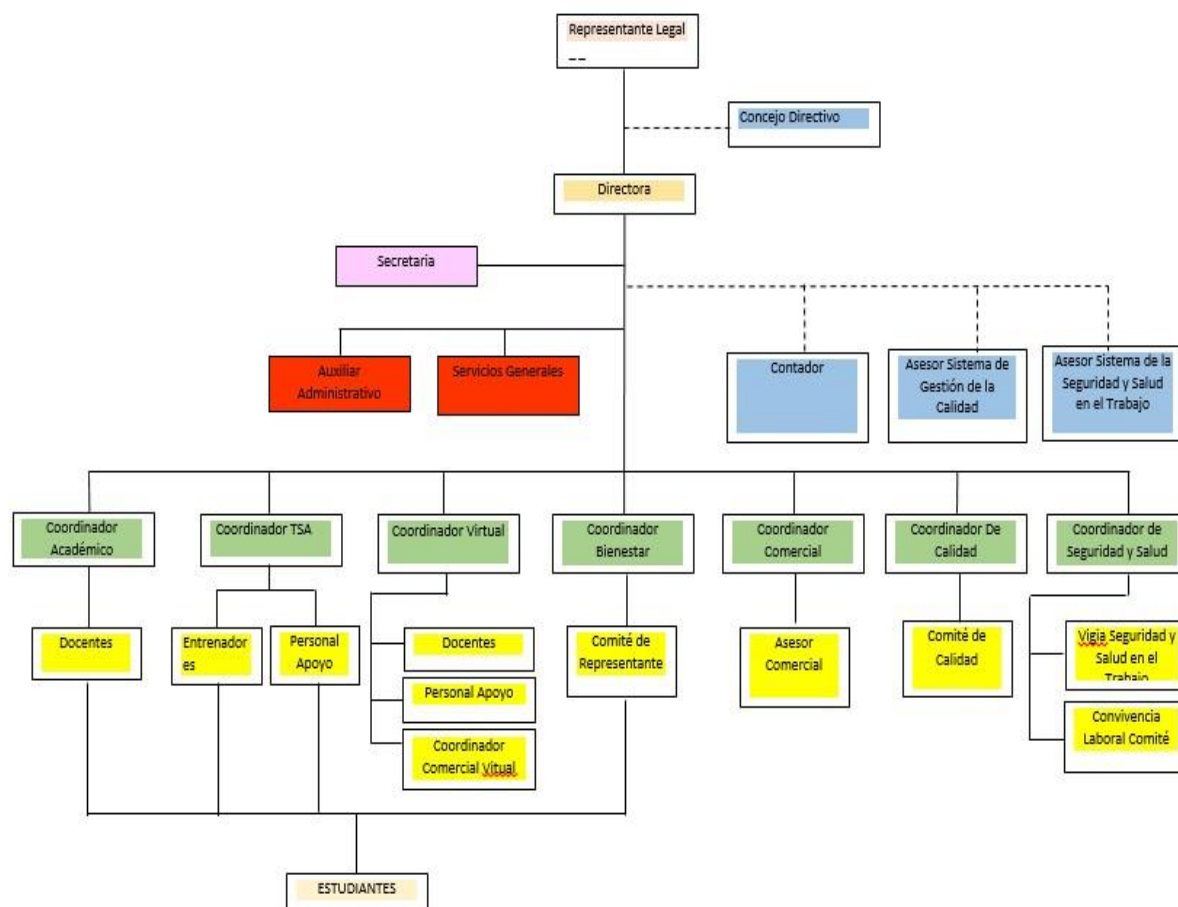
⁸⁸ POLONIO, Josselyn Ariana. Diseño de estructura organizacional de la empresa Foggiasa S.A. Tesis de Ingeniería Comercial. Universidad Estatal De Milagro Facultad De Ciencias Administrativas Y Comerciales. Ecuador, 2017

⁸⁹ POLONIO, Op. Cit.

verificación del organigrama actual encontrando la necesidad de que el organigrama muestre claramente las líneas de mando, donde la secretaria, el auxiliar administrativo y servicios generales, se sacan de la jerarquía de los coordinadores y se ubican a un nivel de unidad de mando de la directora; Lo cual no afecta las unidades de mando y la autoridad, sino que por el contrario, facilita dentro de la organización el desempeño adecuado a las funciones y roles y a nivel externo facilite la comunicación en el Instituto.

Para la propuesta de actualización de manual de funciones bajo el modelo por competencias, es importante analizar e identificar aquellos cargos que se ven reflejados en el organigrama, pues es este el que permite una visión panorámica de la estructura del Instituto gracias a la representación gráfica para mejor interpretación.

Ilustración 2. Organigrama del CEIM



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 32. Descripción de cargos dentro del organigrama

Cargo	Descripción General
Representante Legal	Planificar la gestión de la Institución de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los objetivos propuestos por la Junta Directiva y el Sistema de Gestión Integrada, y representarla legalmente ante todas las entidades públicas y privadas que la requieren.
Directora	Planificar, dirigir y controlar la gestión de la Institución Educativa, de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los objetivos propuestos por el Representante Legal y el Sistema de Gestión Integrada.
Asesor Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Planificar la gestión del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Institución Educativa de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los requisitos establecidos en la normatividad legal vigente.
Asesor Sistema de Gestión de la Calidad	Planificar la gestión del Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución Educativa de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los requisitos establecidos en la normatividad legal vigente.
Coordinador de Calidad Representante por la Dirección ante el SGC	Administrar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Institución Educativa.
Coordinador del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	Planificar la gestión del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Institución Educativa de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los requisitos establecidos en la normatividad legal vigente.
Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo	Vigilar los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Institución Educativa.
Coordinador Académico	Gestionar las actividades relacionadas con los aspectos académicos y de aprendizaje de los estudiantes, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta su certificación.
Coordinador de Bienestar Institucional	Establecer herramientas de comunicación permanente con los estudiantes con el fin de realizar actividades que generen bienestar a la comunidad educativa.
Coordinador Comercial.	Gestionar las actividades relacionadas con la promoción de los programas de formación con el fin de posicionar la Institución en Cartago y Norte del Valle, para obtener el número de matrículas que genere la rentabilidad esperada en cada período académico.

Asesor comercial	Gestionar las actividades relacionadas con la promoción de los programas de formación con el fin de posicionar la Institución en Cartago y Norte del Valle, para obtener el número de matrículas que genere la rentabilidad esperada en cada período académico.
Coordinador TSA o Supervisor TSA	Gestionar las actividades relacionadas con los aspectos académicos y de aprendizaje de los estudiantes del CETSA, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta su certificación.
Auxiliar Operativo (personal de apoyo).	Vigilar los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Institución Educativa.
Secretaria	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la Institución. Ejecutar eficientemente las tareas correspondientes a matrículas, cartera y registro contable.
Servicios Generales	Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios y clientes de la Institución. Realizar funciones de mensajería.
Auxiliar Mantenimiento	Velar por el óptimo funcionamiento de los equipos de cómputo, la red y audiovisuales de la Institución.
Coordinador Virtual	Gestionar las actividades relacionadas con los aspectos académicos y de aprendizaje de los estudiantes, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta su certificación.
Coordinador Comercial Virtual	Gestionar las actividades relacionadas con la promoción de los programas de formación con el fin de posicionar la Institución en Cartago y Norte del Valle, para obtener el número de matrículas que genere la rentabilidad esperada en cada período académico.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Propuesta de actualización del manual de funciones bajo un modelo por competencias

la propuesta de actualización del manual de funciones parte de un análisis de puestos, que posteriormente entrego la descripción del puesto muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones proporciona los requisitos necesarios que debe tener el

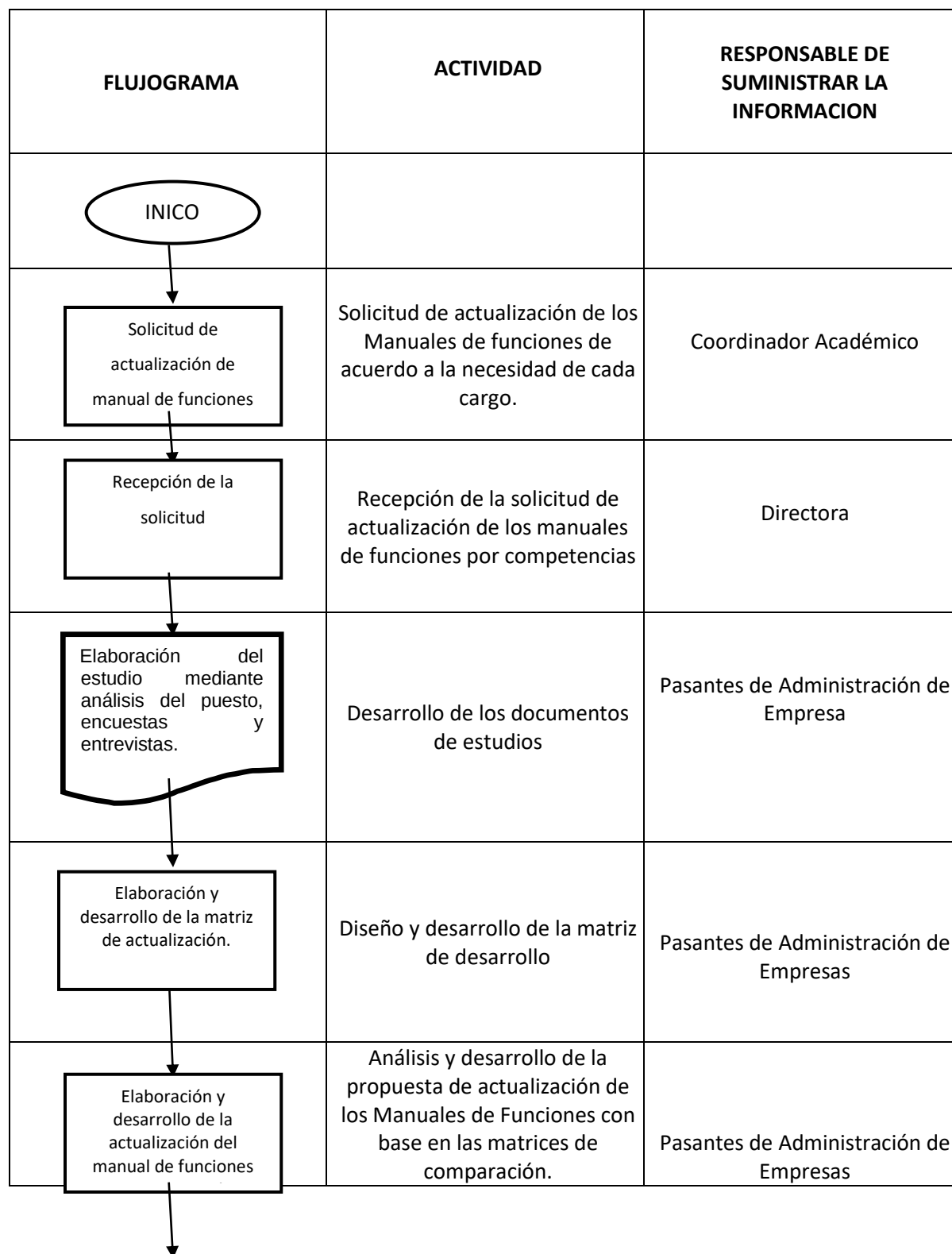
ocupante del mismo⁹⁰. En este manual de funciones se ven reflejados tanto las descripciones como las especificaciones necesarias para desarrollar a cabalidad el trabajo. Casi siempre las personas que trabajan en una organización al ocupar algún cargo, lo primero que se le pregunta es qué puesto tiene, de esa manera, se sabe qué hace en la organización y se hace una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para las organizaciones el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales.⁹¹ De allí la importancia de tener claro e identificado cada uno de los puestos de trabajo con las actitudes y aptitudes de las personas para desempeñar las tareas, obligaciones y funciones que requiere un cargo.

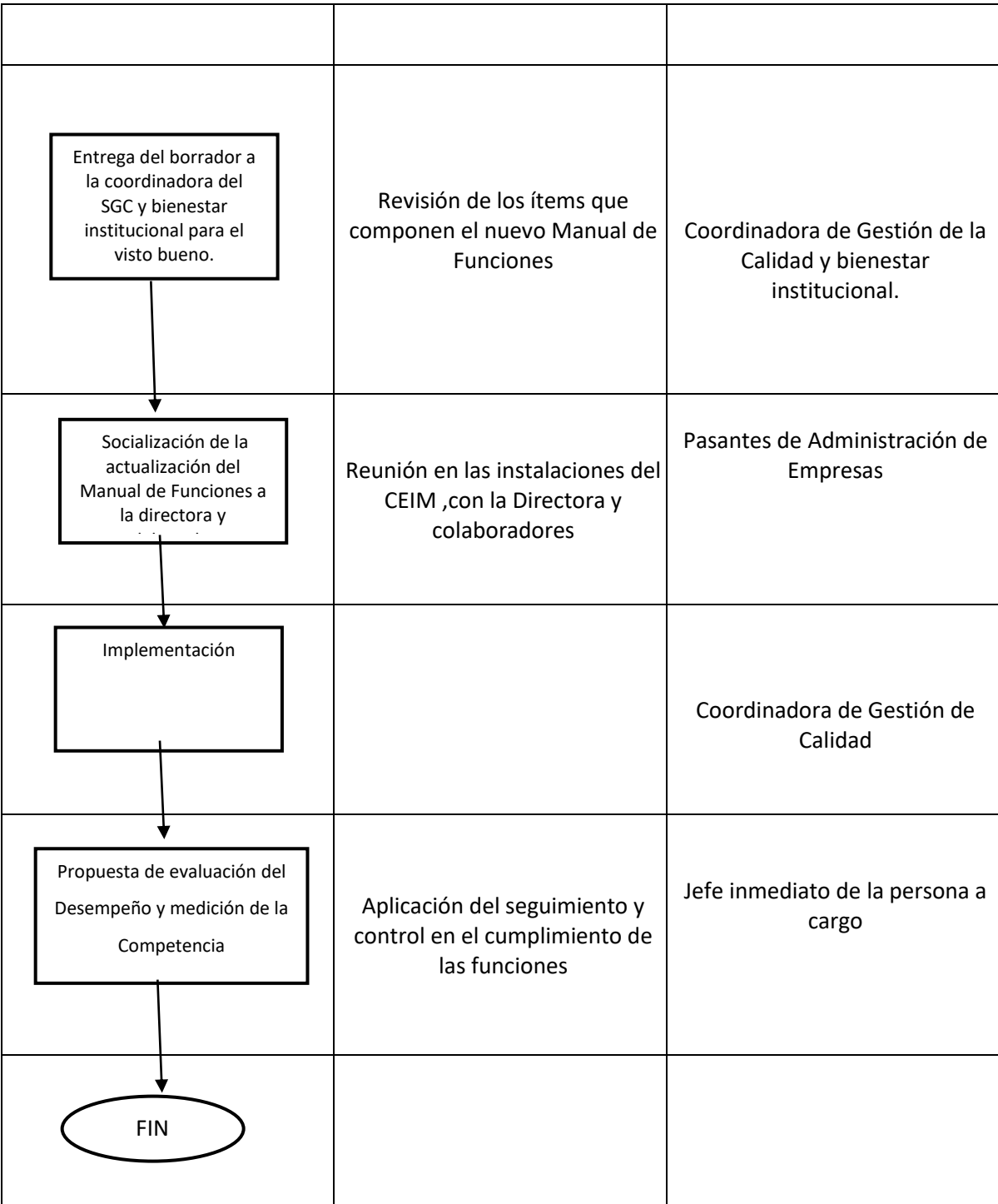
Con el fin de efectuar un proceso organizado para proceder con la actualización del manual de funciones se elabora un flujograma el cual permite ver paso a paso las actividades que se van a realizar y los responsables de suministrar la información:

⁹⁰ CHIVENATO, 2006. Op. Cit. p. 228

⁹¹ CHIAVENATO, 2006. Op. Cit. p.180.

Cuadro 33. Flujograma de actualización del manual de funciones por competencias





Fuente: Elaboración propia.

Comparativo manual de funciones actual vs nueva propuesta

A continuación, se presenta en el cuadro 27, el comparativo del actual manual de funciones versus la propuesta de actualización; detallando las omisiones, adiciones y mejoras en el proceso.

Cuadro 34. Matriz de comparación

Detalle	Omite	Adiciona	Mejora
Encabezado	Gestión administrativa y financiera	Código y nombre del cargo	La codificación de los cargos.
Identificación del cargo	Proceso, misión o propósito del cargo	• Nivel • Código • Inducción al cargo • Dependencia • Lugar de desempeño laboral • Cargo del jefe inmediato • Reporta a:	Mayor información que facilita las líneas de relaciones laborales.
Proceso en el que participa	Este punto al omitirse, se extrajo de identificación del cargo	Se diseñó gráficamente e independiente	Visualización para fácil interpretación
Objetivo del cargo	Este punto al omitirse, se extrajo de identificación del cargo	Se diseñó gráficamente e independiente.	Visualización para fácil interpretación.
Requisitos del cargo	La distribución y habilidades	Competencia laboral por medio de medición	Identificar competencias relacionadas directamente con el cargo

Funciones		La identificación quedando “descripción de funciones esenciales”	A cada función se le da un nivel de responsabilidad y frecuencia facilitando la evaluación del desempeño.
Indicadores		Cuadro de indicadores por cada cargo	Interpretación y seguimiento a las metas por cumplir
responsabilidades		Libertad de acción y nivel de responsabilidad	Detalle de las responsabilidades adquiridas al ejercer el cargo.
Relaciones internas y externas		Cuadro de fácil interpretación donde se identifica la relaciones y el propósito	Identificación de las líneas de relación internas y externas con referencias a las funciones asignadas
Riesgos del cargo		Cuadro de riesgos ergonómicos, locativos, físicos y psicosocial	Prevención de los riesgos y sus consecuencias ocurrentes en el cargo
Otros			Observaciones que se identifiquen en el desarrollo de las funciones y que sean útiles para una próxima actualización.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los aspectos a mejorar, surge la necesidad de actualizar los manuales de funciones por competencias como parte primordial del cumplimiento de las políticas del Instituto. Por consiguiente, se propone la inclusión de proceso en el que participan competencias relacionadas al cargo, indicadores de gestión, actualización de las funciones con base en el análisis del puesto de trabajo, responsabilidades con nivel de acción, relaciones internas y externas y su

propósito, riegos del cargo con sus respectivas consecuencias, y cuadro de notas para próximas actualizaciones; se presenta la siguiente actualización.

Se hace un breve resumen de todos los aspectos que se actualizaron en la propuesta realizada al CEIM a los manuales de funciones por competencias. Para poder llegar al resultado fue necesario realizar un análisis del puesto con el fin de identificar las funciones actuales realizadas por cada uno de los colaboradores, se ilustran las actualizaciones y se da claridad sobre lo que no requiere actualización, como conclusión de la revisión previa del manual con el cual contaba la administración.

Cuadro 35. Matriz de Actualización

Descripción	Actualizado	
	Si	No
ENCABEZADO		
Código	X	
Versión	X	
Fecha de aprobación	X	
Logotipo		X
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Nombre del cargo		X
Nivel	X	
Código	X	
Inducción al cargo	X	
Dependencia	X	
Lugar desempeño laboral	X	
Cargo Jefe Inmediato		X
Reportar a	X	
Cargos supervisados		X
Proceso en el que participa		
Procesos estratégicos	X	
Procesos misionales	X	
Procesos de apoyo	X	
II. OBJETIVO DEL CARGO		

Objetivo del cargo		X
III. PERFIL DEL CARGO		
Formación		X
Conocimientos complementarios		X
Experiencia		X
Competencias	X	
Indicadores de gestión		
Indicador	X	
Fórmula del cálculo	X	
Meta	X	
Interpretación	X	
Seguimiento	X	
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES		
En algunas funciones de diferentes cargos se mejoró la redacción y a su vez se ordena el consecutivo en las labores; algunas funciones se omiten por desactualización y/o se reemplazan; asignando nivel de responsabilidad y de frecuencia.	X	
V. RESPONSABILIDADES		
Libertad de acción		
Autónomo	X	
Requiere de autorización	X	
VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
Relaciones internas	X	
Relaciones externas	X	
Propósito de la relación	X	
VII. RIESGOS DEL CARGO		
Ergonómico	X	
Locativo	X	
Físico	X	
Psicosocial	X	
Consecuencias	X	
CUADRO DE APROBACION		
Elaborado por	X	

Revisado por	X	
Aprobado por	X	

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3. Descripción de procesos que se efectuaron para actualizar el manual por competencias.

Se presenta el proceso de las actividades realizadas para llegar a la actualización del Manual de Funciones por Competencias, de acuerdo con la normatividad vigente y/o cada vez que se modifique la planta del personal, en cumplimiento de las políticas institucionales; en breve listado describiendo el proceso realizado.

- 1) Solicitud de actualización del manual de funciones.
- 2) Recepción de la solicitud.
- 3) Elaboración del estudio mediante análisis del puesto, encuestas y entrevistas.
- 4) Elaboración y desarrollo de la matriz de actualización.
- 5) Elaboración y desarrollo de la actualización del manual de funciones por competencias.
- 6) Entrega del borrador a la coordinadora del sistema de gestión de la calidad y bienestar institucional para visto bueno.
- 7) Socialización de la actualización del manual funciones a la directora y colaboradores.
- 8) Implementación.
- 9) Propuesta de evaluación del desempeño y medición de competencias.

Para dar mayor claridad se procede con la descripción de los procesos más importantes dentro de la actualización del manual de funciones:

Análisis de puesto

Se trata del procedimiento para establecer las responsabilidades y habilidades que requiere un puesto, y el tipo de persona que puede ocuparlo; lo anterior en términos de capacidad y experiencia con las que deben contar las personas para ocupar cierto puesto de trabajo; dicho análisis proporciona información que es utilizada para la descripción del puesto en relación a la lista de tareas, responsabilidades y deberes a cumplir. La administración del recurso humano integra y orienta las metas con el fin de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los colaboradores. Uno de sus aspectos es la comprensión de qué puestos necesitan cubrirse; las habilidades y conocimientos que los colaboradores necesitan para desempeñar el trabajo de manera eficaz.

Ilustración 3. Visión general de la administración del talento



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Gary Dessler.

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta el cuestionario, solicitándole al empleado que respondiera las preguntas enunciadas acerca de las responsabilidades relacionadas con el puesto. Se realizó de manera individual y simultáneamente se pudo establecer un diálogo con el participante sobre el trabajo que realiza en el día a día.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.
CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRADOS CEIM.

OBJETIVO: obtener información actualizada sobre su puesto, con base en la revisión de sus responsabilidades.

INSTRUCCIONES: Debido a que nadie conoce mejor el trabajo que la persona que lo realiza, le pedimos que responda este formulario, las preguntas no se refieren a su desempeño laboral, sino a lo que el puesto requiere. Por favor con letra legible.

DATOS DEL EMPLEADO

Su nombre: _____

Nombre del Puesto: _____

Lugar/Departamento: _____

Tiempo ocupado puesto actual: _____

Nombre del supervisor: _____

Puesto del supervisor: _____

A. RESUMEN DE RESPONSABILIDADES

Proporcione una breve descripción de las principales funciones u objetivos de su puesto de trabajo. Esta debe ser un resumen de las responsabilidades que se alistan en la siguiente sección.

Lista de las responsabilidades del puesto

¿Qué hace en su trabajo? Por favor, haga una lista de las responsabilidades específicas de su puesto en el espacio de abajo. Para ello:

- Por favor, liste primero las responsabilidades más importantes. Redacte un párrafo separado para cada obligación/responsabilidad.
- Al final de cada frase, indique por favor el porcentaje aproximado de su día laboral (25%, 7% entre otros) que dedica a cada obligación.
- Por favor, anote un asterisco (*) junto a las responsabilidades que considere que son absolutamente esenciales para este puesto.

(Agregue responsabilidades en caso necesario)

¿Hay actividades que realice actualmente que no estén incluidas en la descripción de su puesto? Si es así, por favor, lístelas en la parte siguiente.

Nivel académico mínimo (o experiencia equivalente) requerido para este puesto.

¿Cuál es el nivel mínimo de educación necesario para realizar su trabajo?

Seleccione solo una opción:

1. Educación primaria
2. Educación secundaria
3. Bachillerato incompleto
4. Certificado de bachillerato o equivalente

5. Carrera técnica (aproximadamente un año), un oficio o educación universitario
6. Pasante universitario
7. Título de licenciatura
8. Título de maestría
9. Título de doctorado
10. ¿requiere de una licencia o certificado para realizar su trabajo?

[] SÍ [] NO

De qué tipo:

Capacitación requerida en el trabajo

¿Qué nivel de capacitación en el trabajo o en el salón de clases se requiere para desempeñar su función? Por favor seleccione una opción:

1. No se requiere de capacitación adicional
2. Uno o seis días
3. Una a tres semanas
4. Un mes
5. Varios meses
6. Un año
7. Dos años o más

A. RESPONSABILIDADES DESUPERVISIÓN

¿Supervisa a otras personas como parte de su trabajo? De ser así, describa brevemente la naturaleza de sus responsabilidades de supervisión.

B. DEMANDAS FISICAS DEL PUESTO

Por favor, marque las principales demandas físicas de este puesto trabajo, por ejemplo

- Requiere estar sentado.
- Requiere estar caminando.
- Requiere estar de pie.
- Debe cargar objetos.
- Subir y bajar niveles.
- Hacer movimientos detallados repetitivos.

Otros:

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Gary Desleer

El análisis del puesto fue una herramienta clave para la identificación de las funciones, para hacer la comparación con las funciones del actual manual y realizar los cambios pertinentes, además de esto permitió, la identificación de las responsabilidades, relaciones internas y externas, demandas físicas, autoridad y los roles que desempeña cada colaborador en el Instituto.

Las organizaciones deben estar en condiciones de responder a lo impredecible, dentro de ciertos límites de la misión y principios que le guían, pues el rápido cambio global requiere organizaciones fluidas y que adapten con facilidad sus estructuras, productos y servicios a todas las transformaciones. Los administradores deben imprimir los valores y la misión de la organización en la

mente de los colaboradores. Es bajo este contexto que cobra relevancia el Análisis de Puestos, como herramienta fundamental en la gestión de los recursos humanos en una organización.

6.4.4. Descripción general del análisis de cargos.

I. Identificación del Cargo. Se tiene todo lo relacionado con el puesto de trabajo, dando la mejor información posible, para lograr conocerlo en su totalidad; parte de este fue realizado con base el cuestionario de análisis del puesto de trabajo por Gary Dessler⁹².

II. Objetivo del Cargo. Los objetivos (por qué lo hace), es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

III. Perfil del cargo. El perfil del cargo se realiza mediante el análisis del puesto de trabajo, ya que es la revisión de las exigencias que las tareas y responsabilidades le imponen, es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, como puede ser la educación, experiencia, iniciativa, entre otros. En ello está inmersa la competencia o los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar las tareas; incluye desde elementos generales de planificación y gestión, como es la estrategia del negocio, hasta los factores específicos de operación, como son los conocimientos de las herramientas.

Estas áreas de conocimiento se analizan con distintos grados de profundidad; los conocimientos acerca de la planificación y gestión del trabajo son más bien el

⁹² DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos, Decima Cuarta Edición 2015, México. p

referente para que el operario enfoque sus capacidades técnicas y de operación en un contexto, para que sus esfuerzos sean más efectivos.⁹³ Todo esto con una actitud de cooperación y comunicación, trabajo en equipo, disciplina y, fundamentalmente, la identificación con los objetivos de la empresa. También las aptitudes intervienen en el nuevo perfil del operario que se está modelando, en el que la intuición es un elemento importante por la complejidad de las situaciones que se enfrentan, vinculado con el uso de los sentidos.

IV. Descripción de Funciones. La descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de la atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o funciones.⁹⁴

V. Responsabilidades. Son aquellas responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos.⁹⁵

VI. Relaciones Internas y Externas. Están inmersas en las responsabilidades adquiridas.

VII. Riesgos del Cargo. Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige

⁹³ MERTENS, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid, España 2000. Pag 66.

⁹⁴ CHIAVENATO, 2017. Op. Cit. p. 194.

⁹⁵ Ibid. p. 196.

del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones.

6.4.5. Niveles jerárquicos de los cargos

Según la naturaleza general de las funciones, y los requisitos exigidos para su desempeño⁹⁶, los cargos de la entidad se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Directivo: Son los cargos de la Alta Dirección que cumplen las funciones de formular y plantear las políticas institucionales, planes, programas y proyectos.

Nivel Asesor: Agrupa los cargos cuyas funciones consisten en asistir, proponer y asesorar al Nivel Directivo.

Nivel Ejecutivo: Comprende los cargos de la dirección, jefatura, evaluación y control de las dependencias internas, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes programas y proyectos.

Nivel Profesional: Agrupa los cargos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley. Adicionalmente y según la complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le puedan asignar funciones de coordinación, supervisión y/o control de dependencias internas.

⁹⁶ SATENA. Manual de funciones. estadísticos [en línea]. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en https://www.satena.com/aym_document/aym_gestion_talento_humano/manual_de_funciones/manual_de_funciones_satena.pdf

Nivel Técnico: Comprende cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo. Adicionalmente y, según la complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le puedan asignar funciones de coordinación de dependencias internas.

Nivel Asistencial: Comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Cuadro 36. Estructura de cargos

Nivel	Cargo	Código
Directivo	☐ Representante legal	1
Ejecutivo	☐ Directora	2
Asesor	• Gestión de calidad • Contador • Sistema de seguridad y salud en el trabajo • Asesor comercial	3.1 3.2 3.3 3.4
Profesional	• Coordinador académico • Coordinador TSA • Coordinador virtual • Coordinador de bienestar institucional • Coordinador comercial • Coordinador de calidad • Coordinador de seguridad y salud en el trabajo	4.1 4.2 4.3 4.4 4.5 4.6 4.7
Técnico	• Secretaria • Docente	5.1 5.2
Asistencial	• Auxiliar administrativo • Servicios generales • Vigía de seguridad y salud en el trabajo. ☐	6.1 6.2 6.3 6.4

	Auxiliar mantenimiento	
--	------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta el formato propuesto para la actualización manual de funciones por competencias para el CEIM:

Ilustración 4. Formato del manual de funciones por competencias para el CEIM

		Código: M-TH-CEIM-017
		Versión: 15
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS.	SERVICIOS GENERALES	Fecha Aprobación: 08/09/2018

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	
Código:	
Inducción al cargo:	
Dependencia:	
Lugar desempeño laboral:	
Cargo jefe inmediato:	
Reporta a:	
Cargos supervisados:	

Proceso en el que participa

CARGO	Procesos Estratégicos		Procesos Misionales		Procesos Misionales		

Servicios Generales							
------------------------	--	--	--	--	--	--	--

II. OBJETIVO DEL CARGO

--

III. PERFIL DEL CARGO

Formación			
Conocimientos complementarios (cursos, seminarios)			
Experiencia	Tres (3) meses de experiencia laboral		
Competencias	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
Orientación de resultados			
Focalización de cliente			
Habilidad de convencimiento			
Comunicación efectiva			
Conciencia de negocio			
Desarrollo personal			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Capacidad conceptual			
Capacidad analítica			
Visión estratégica			
Conocimiento tecnológico			
Preocupación y calidad			
Habilidad interpersonal			
Autoconfianza			
Orden			
Gestión del tiempo			

Indicadores de Gestión

Indicador	Fórmula del cálculo	Meta

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

Funciones del cargo	Responsabilidad			Frecuencia			
	B	M	A	D	S	M	E

V. RESPONSABILIDADES

Detalle	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
Autónomas			
Requieren Autorización			

VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Cargo/ Área	Propósito de la relación

VII. RIESGOS DEL CARGO

Ergonómico	Locativo
Físico	Psicosocial

Fuente: Elaboración propia.

Con el formato anterior, tiene como propósito lograr el mayor rendimiento de los colaboradores puesto que él se establece de manera clara y ordenada los objetivos, funciones, responsabilidades y competencias de cada cargo, también contiene la identificación del cargo el cual permite mayor control para la selección del personal idóneo para el desarrollo de las actividades permitiendo ir de la mano con las políticas institucionales de acuerdo al sistema de gestión de calidad, para asegurarse de la debida documentación y comunicación de las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes para toda la institución.

Así mismo, se espera que el mismo contengan toda la información del puesto de trabajo, de acuerdo a las normas de certificación, logrando obtener en una sola herramienta toda la información correspondiente al cargo y competencias, lo que permitirá tener un proceso de mejora continua en el manejo del personal y determinar con claridad las funciones y líneas de mando dentro del instituto.

Adicionalmente, el manual de funciones bajo el modelo por competencias se convertirá en una herramienta para la realización de la evaluación del desempeño, concerniente a la relación del seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos de cada cargo y así efectuar un programa de mejoramiento de la competencia.

6.4.6. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE ACTUALIZACION SOBRE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS CARGOS:

Seguidamente, después de presentar propuesta de actualización del manual de funciones, se procede a efectuar la actualización de los mismos con el fin de establecer de manera ordenada y adecuada los objetivos, funciones,

responsabilidades, competencias, es decir, definir los perfiles de los cargos que conforman el instituto. La manera más apropiada de realizar esta labor es a través de la revisión, de forma periódica debido a los cambios.

Por consiguiente, en la organización y funcionalidad de actualizar y formalizar los Manuales de Funciones bajo el modelo por competencias laborales, permitirá establecer de manera clara los principales aspectos a tener en cuenta tanto para la selección del personal idóneo como para el desarrollo de cada uno de los cargos, lo cual debe ir alineado a los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad y con base en esto y en la realidad e inquietudes planteadas por la parte administrativa del instituto, se realizó una revisión general de la estructura organizacional, mediante evaluación del organigrama identificando la necesidad de que muestre claramente las líneas de mando y niveles.

Adicionalmente, se aplica un cuestionario de análisis del puesto para obtener información actualizada del puesto de trabajo, con base a la revisión de responsabilidades y aquellos requerimientos de actualización, supresión de actividades abolidas, crear nuevas funciones de acuerdo a los requerimientos de la misma evolución del instituto. Además, se aplicó una encuesta con el fin de evaluar los requerimientos del puesto de trabajo, debido a que nadie conoce mejor el trabajo que la persona que lo realiza.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo propuesto, sobre el presente documento se anexan los manuales de funciones actualizados bajo el modelo de “MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES” para los siguientes cargos:

Ocho cargos administrativos: Representante Legal, Directora, Asesor Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Asesor Sistema de Gestión de la Calidad, Coordinador de Calidad Representante por la Dirección ante el SGC, Coordinador del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Vigía de Seguridad y

Salud en el Trabajo, Coordinador Académico, Coordinador de Bienestar Institucional, Coordinador Comercial, Asesor comercial, Coordinador TSA o Supervisor TSA, Secretaria, Servicios Generales, Auxiliar Mantenimiento, Coordinador Virtual, Coordinador Comercial Virtual.

Un cargo operativo: Auxiliar Operativo (personal de apoyo).

Diez instructores (Docentes): instructor servicios Farmacéuticos, Instructor Servicio Trabajo Social, Instructor Servicio Administrativo, Instructor Servicio Mantenimiento de Equipos y Sistemas, Instructor Servicio Contable y Financiero, Instructor Servicio Socio ambientales y ecoturistas, Instructor Servicio Mercadeo u Ventas, Instructor Servicio Tránsito, Instructor Servicio Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo e Instructor Emprendimiento. El manual de funciones aplica para todos los docentes, independientemente del área de desempeño.

los cuales servirán al CEIM para mejorar los actuales y presentarlos ante las entidades de vigilancia y control en caso de ser necesario, adicionalmente se pueden constituir como proceso de mejora en el instituto (ver anexos carpeta de evidencias)

6.5. PROPUESTA DE PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Se efectúa la siguiente propuesta de evaluación y control que parte desde la selección y reclutamiento del personal; se propone al Instituto tener en cuenta dicho proceso, ya que desde allí se garantiza la vinculación de la persona con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar las funciones del puesto, contribuyendo en gran medida al cumplimiento del objeto social de Instituto hasta la evaluación del desempeño ya que esta herramienta permite el mejoramiento de los resultados del personal que sirve para prevenir y controlar.

Cabe señalar que para el CEIM es importante efectuar una vigilancia desde la selección del personal hasta la contratación e inducción, posteriormente la evaluación del desempeño; lo cual sirve para afianzar y lograr que el cumplimiento de las funciones esté realmente en las manos del personal competente; de igual forma, es importante el seguimiento y control para la verificación del cumplimiento de las actividades y hacer seguimiento del progreso de cada persona en su puesto de trabajo, hacia la obtención de indicadores comunes relacionados con el desempeño.

La evaluación y el control no solo son necesarios, sino importantes porque forman la base para fortalecer el compromiso institucional y nutrir la relación entre el personal y sus responsabilidades.

En el proceso de seguimiento y control propuesto se detalla lo siguiente:

- Selección y reclutamiento del personal.

- Proceso de inducción.
- Medición con indicadores.
- Evaluación del desempeño.
- Propuesta de proceso del seguimiento de mejora continua.

6.5.1 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.

Objetivo: establecer el proceso por medio del cual se va a seleccionar y reclutar el personal, con el propósito de tener mayor eficiencia y eficacia en todos los procesos de ejecución del Instituto; es importante tener en cuenta que, para obtener un buen desempeño por parte de los colaboradores, no es suficiente un buen manual de funciones, sino que también se debe realizar una buena selección y reclutamiento del personal que va a ser parte del equipo de trabajo del Instituto, asegurando la eficiencia de los procesos, alcance de objetivos y del plan estratégico; por lo tanto, es procedente tener en cuenta los siguientes pasos:

Identificación del puesto vacante: Identificar el puesto de trabajo por cubrir.

Descripción del cargo: la vacante será descrita, así como sus funciones y requisitos.

Divulgación de la vacante: para este paso es esencial la creatividad en la presentación del cargo, pues sus requisitos deben atraer al candidato. La divulgación puede hacerse a través de murales internos, anuncios en internet, sitios especializados, en periódicos y portales de reclutamiento y selección, entre otros.

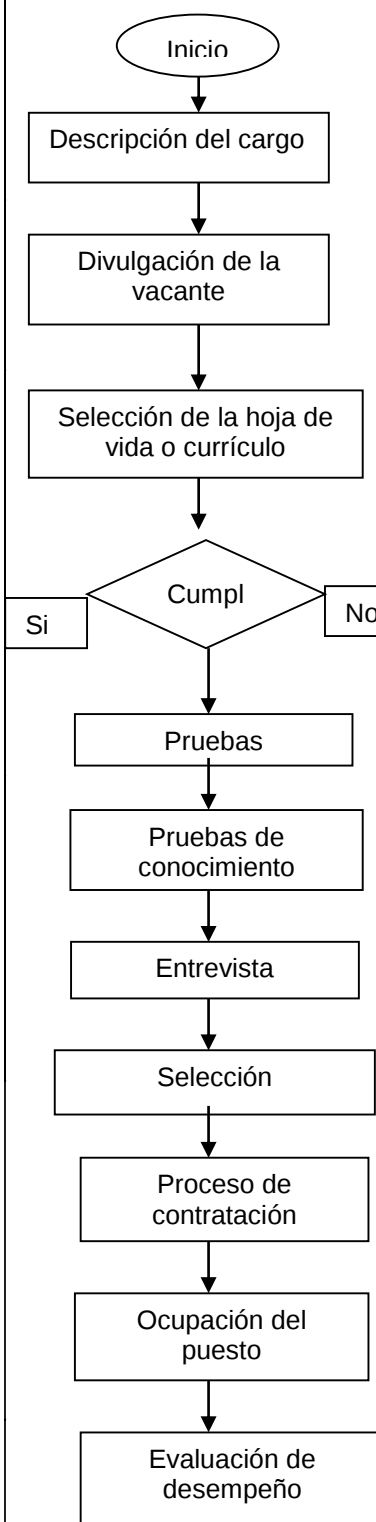
Recepción de los candidatos para el puesto vacante: selección de hojas de vida y/o currículum, compatibles con los requisitos del trabajo.

Aplicación de Selección: se realiza los exámenes o pruebas de conocimientos, habilidades, psicométricos y de personalidad y los candidatos seleccionados serán enviados a la entrevista.

Entrevista: se analizan los resultados del paso anterior y se tiene la decisión final respecto del candidato de selección.

Resultado final: se registra todo el proceso de contratación y se indica al elegido para ocupar el puesto.

Cuadro 37. Flujograma procesos de reclutamiento y selección.

Desarrollo	Descripción	Responsable	Registro
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Desc[Descripción del cargo] Desc --> Div[Divulgación de la vacante] Div --> Sel[Selección de la hoja de vida o currículum] Sel --> Cumpl{Cumpl} Cumpl -- Si --> Pruebas[Pruebas] Cumpl -- No --> NoRow[] Pruebas --> PK[Pruebas de conocimiento] PK --> Ent[Entrevista] Ent --> Selc[Selección] Selc --> PC[Proceso de contratación] PC --> OP[Ocupación del puesto] OP --> ED[Evaluación de desempeño] </pre>	Se describe, las funciones y requisitos.	Directora y Asesor de Calidad	Formato Requisición de Cargos Nuevos
	Se realiza la divulgación de la vacante por internet y sitios especializados.	Coordinador comercial virtual y el coordinador comercial	Página web
	La hoja de vida o currículum puede ser minerva y/o impresa la cual debe tener los siguientes anexos - Fotocopia de Cédula - Certificado de estudio - Experiencia Laboral	Directora y coordinadores según el cargo a ocupar	Hoja de Vida con soportes
	Si cumple con los requisitos continua con las pruebas Psicológicas y de conocimientos específicos, de lo contrario la hoja de vida o currículum quedará inactiva.	Profesional Externo y jefe inmediato del cargo a ocupar	Test de pruebas.
	se analizan los resultados del examen psicológico, el conocimiento específico y la confrontación de todo lo que se haya dicho hasta ese momento	Jefe inmediato del cargo a ocupar	Resultados de los exámenes
	Se designa la persona que ha cumplido con el perfil y las diferentes pruebas realizada del cargo.		

Fuente: Elaboración propia.

Condiciones

Una vez identificado el objeto del nuevo cargo, el equipo interno de trabajo cuenta con la posibilidad de aplicar, siempre y cuando cumpla con el perfil. El CEIM debe realizar la adecuada capacitación al candidato final, con relación al puesto de trabajo.

Si algún jefe de área considera la necesidad de un nuevo puesto de trabajo, este se pondrá en consideración de la junta directiva quien será la que tome la decisión final.

6.5.2 PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

Después de seleccionar el nuevo colaborador, es recomendable hacer una buena inducción ya que es un proceso en cual consiste en instruir sobre la empresa y el puesto de trabajo, es decir, orientar, ubicar y supervisar a los empleados que recién ingresan. Tiene como finalidad, lograr una rápida adaptación al nuevo entorno laboral para que el empleado se desenvuelva más rápido en su área y se reduzca el riesgo de deserción en los primeros días.⁹⁷

Por esto, es importante que el instituto cuente un programa de inducción laboral ya que puede ayudar a que, desde el primer día de trabajo, el personal nuevo cuente con un amplio panorama del instituto y posteriormente, debe conocer a su equipo

⁹⁷ CASTILLO, A. Jose, Administración de Personal, Un Enfoque Hacia la Calidad, Ecoe Ediciones. Segunda Edición, Bogotá, 2006, p. 150.

de trabajo y poder resolver las dudas que tenga sobre alguna de sus funciones a desempeñar.

A continuación, se presenta una breve explicación de cada punto del proceso de inducción:

- Bienvenida: Apoyar el ingreso del nuevo empleado en forma cordial, desde el inicio sentirá confianza, gusto y compromiso con el instituto.
- Recorrido por el instituto: Al recorrer el instituto con el colaborador, aclarar cada punto importante, como son las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, etc.
- Hablar del Instituto: En este punto tratar de familiarizar al nuevo Colaborador con aspectos como: explicarle la Misión, Visión, Organigrama, portafolio de servicio ofrecidos actualmente por instituto y especial énfasis en indicarle en qué parte del proceso se sitúa en el puesto y la importancia de éste.
- Políticas generales del instituto:
 - Lineamientos generales del instituto, a las normas y responsabilidades y a las prestaciones.
 - Horario general de trabajo. Horas de comida, horario de descanso, sanciones correspondientes, horario de entradas y salidas.
 - Día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
 - Qué se debe hacer cuando se falta, explicarle al colaborador a quién debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene, un problema de salud; cuál es la sanción correspondiente en caso de faltas no justificadas.
 - Vacaciones y días feriados, especificar los días que no se trabaja y en qué días se trabaja únicamente hasta mediodía; Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide.

En este proceso se distinguen varias etapas. En primer lugar, se debe ofrecer al colaborador una descripción general del puesto, de las instalaciones del instituto y de las políticas generales. Luego, el facilitador muestra cómo realizar las diversas tareas que se deben desarrollar; a continuación, se presenta una propuesta de inducción del personal que el instituto puede adaptar para hacer el correspondiente registro.

Cuadro 38. Registro de inducción.



REGISTRO DE INDUCCIÓN

FECHA DE EMISIÓN: 20 DE JULIO DE 2019
 VERSIÓN : 1
 DOCUMENTO CONTROLADO

NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO :
 CARGO A DESEMPEÑAR :
 JEFE INMEDIATO DEL NUEVO CARGO :

CARGO:

INFORMACIÓN GENERAL				
FECHA DE CONTRATACIÓN	DÍA	MES	AÑO	

ITEMS	SI	FECHA	NOMBRE Y CARGO DEL RESPONSABLE DE DAR LA INDUCCIÓN
1. PRESENTACION GENERAL DEL INSTITUTO (Recorrido por las instalaciones, presentación del personal)			
2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS OFRECIDOS POR EL INSTITUTO			
3. INDUCCIÓN GENERAL (Misión, Visión, Organigrama)			
4. INDUCCIÓN ESPECÍFICA con el Líder del Proceso (Procesos, Procedimientos, Formatos, Funciones de su cargo)			
5. INDUCCIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (Política de la Calidad, Objetivos de Calidad, Vocabulario ISO)			

OBSERVACIONES:

FIRMA DE LA DIRECTORA

FIRMA COORDINADOR DE GESTION DE CALIDAD

Fuente:

FIRMA DEL COLABORADOR QUE RECIBE LA INDUCCIÓN
 Elaboración

propia.

6.5.3. PROPUESTA DE MEDICION DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES INCLUIDAS EN EL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES.

A continuación, se realiza una revisión de la propuesta de actualización de los manuales de funciones, se comprueba que el cumplimiento no depende únicamente de la aplicación; este empieza desde la identificación del perfil del cargo con el propósito de contratar personas idóneas, garantizando que las competencias sean acordes al cumplimiento de las funciones. Es por esto que se procede a efectuar una propuesta de seguimiento de metas, cumplimiento de indicadores y mejoramiento de las competencias laborales, lo que permitirá lograr el objetivo al implementar la actualización del manual de funciones propuesto.

Al establecer la propuesta de seguimiento y control, permite la medición del cumplimiento de las funciones asignadas por medio de un mecanismo, lo cual facilita detectar fallas en los procesos y dónde se requieren ajustes, representa una labor muy importante dentro de la organización. Es por esto que la propuesta planteada para el seguimiento y control en el Centro de Estudios Integrados el Mariscal son: seguimiento de metas, cumplimiento de indicadores y mejoramiento de las competencias laborales.

Indicadores

Los indicadores son instrumentos que le permiten a la Institución organizar, evaluar y medir el cumplimiento de metas y de los objetivos a cada persona, y así tener control sobre los procesos y tomar acciones de mejora; ayudarán a la Directora a dar direccionamiento y realizar estrategias que permitan lograr en un 100% el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

De nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas son acertadas o no; es decir, que muestre si se sigue la senda elegida y si conducirá a los objetivos deseados.⁹⁸

Cuadro 39. Indicadores de Cumplimiento

Cargo	Objetivo	Indicador	Meta
Representante Legal	Planificar la gestión de la Institución de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los objetivos propuestos por la Junta Directiva y el Sistema de Gestión Integrada y representarla legalmente ante todas las entidades públicas y privadas que la requieren.	N/A	N/A
Directora	Planificar, dirigir y controlar la gestión de la Institución Educativa, de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los objetivos propuestos por el Representante Legal y el Sistema de Gestión Integrada.	Número de objetivos cumplidos/ número de objetivos concertados * 100	100%
Asesor Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	Planificar la gestión del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Institución Educativa de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los requisitos establecidos en la normatividad legal vigente.	Número de requisitos legales en el SST cumplidos / número de requisitos legales en el SST identificados * 100	100%
Asesor Sistema de Gestión de la Calidad.	Planificar la gestión del Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución Educativa de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los requisitos establecidos en la normatividad legal vigente.	Número de certificaciones en calidad legales adquiridas/ número de certificaciones legales identificadas *100	95%

⁹⁸ IDALBERTO, 2017. Op. Cit. p. 224

Coordinador de Calidad Representante por la Dirección ante el SGC	Administrar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Institución Educativa.	Numero de auditorías aprobadas / Numero de autorías realizadas * 100	95%
--	--	--	-----

Coordinador del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	Planificar la gestión del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Institución Educativa de forma tal que se logre el cumplimiento cabal de los requisitos establecidos en la normatividad legal vigente.	Número capacitación efectuadas/número capacitación programadas * 100 Número de simulacros efectuados/número de simulacros programadas * 100	100%
Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo	Vigilar los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Institución Educativa.	N/A	N/A
Coordinador Académico	Gestionar las actividades relacionadas con los aspectos académicos y de aprendizaje de los estudiantes, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta su certificación.	Número de estudiantes satisfechos con el proceso de capacitación/número de estudiantes matriculados *100	95%
Coordinador de Bienestar Institucional	Establecer herramientas de comunicación permanente con los estudiantes con el fin de realizar actividades que generen bienestar a la comunidad educativa	Número de talleres dictados sobre tolerancia a los estudiantes y docente/número de conflictos registrados entre los estudiantes y docentes *100	95%

Coordinador Comercial	Gestionar las actividades relacionadas con la promoción de los programas de formación con el fin de posicionar la Institución en Cartago y Norte del Valle, para obtener el número de matrículas que genere la rentabilidad esperada en cada período académico.	Número de personas inscritas y matriculas a los programas académicos de periodo/ número de cupos disponibles para inicio de periodo *100	100%
Asesor comercial	Gestionar las actividades relacionadas con la promoción de los programas de formación con el fin de posicionar la Institución en Cartago y norte del Valle, para obtener un número de matrículas que genere la rentabilidad esperada en cada período académico.	Número de solicitudes para ingreso / numero ingresados a los programas ofertado * 100	95%

Coordinador TSA o Supervisor TSA	Gestionar las actividades relacionadas con los aspectos académicos y de aprendizaje de los estudiantes del CETSA, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta su certificación.	Número de estudiantes certificados/número de estudiantes matriculados al inicio del programa *100	100%
Auxiliar Operativo (Personal de apoyo).	Vigilar los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Institución Educativa.		
Secretaria	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la Institución. Ejecutar eficientemente las tareas correspondientes a matriculas, cartera y Registro Contable.		

Servicios Generales	Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios y clientes de la Institución. Realizar funciones de mensajería.		
Auxiliar Mantenimiento	Velar por el óptimo funcionamiento de los equipos de cómputo, la red y audiovisuales de la Institución.	Cantidad de equipos de cómputo en correcto funcionamiento/ cantidad de equipos de cómputo defectuosos*100	100%
Coordinador Virtual	Gestionar las actividades relacionadas con los aspectos académicos y de aprendizaje de los estudiantes, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta su certificación.		
Coordinador Comercial Virtual	Gestionar las actividades relacionadas con la promoción de los programas de formación con el fin de posicionar la Institución en Cartago y Norte del Valle, para obtener el número de matrículas que genere la rentabilidad esperada en cada período académico.		

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores permiten a la organización evaluar el desempeño de los empleados para controlar cada proceso y a su vez medir el cumplimiento de metas en cada una de las áreas, esto permitirá tomar decisiones y acciones de mejora según corresponda el caso.

La medición permite planificar con mayor certeza y confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos; sin embargo, el elemento más importante, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a

fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo, que se den en la empresa, y para gerenciar el conocimiento profundo, por una parte admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, y para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.⁹⁹

La interpretación de los indicadores será de la siguiente forma:

Tabla 1. Interpretación de indicadores

	Nivel de Calificación	
Nivel	Porcentaje	Cumplimiento
Alto	100%	Excelente
Medio-Alto	80%	Sobresaliente
Medio	79% - 70%	Destacado
Bajo	69%	Requiere Mejorar

Así mismo, los indicadores presentados tendrán una medición mensual y la interpretación será:

⁹⁹ PAREDES. Op. Cit.

Cuadro 40. Escala de valoración calificación

Niveles	Criterio de Calificación	Puntaje	Niveles	Criterio de Calificación	Puntaje
BAJO	Los indicadores de la competencia realizan pocas contribuciones al cumplimiento de las metas individuales y de equipo, se asocian al desempeño con una baja frecuencia.	<=69%	ALTO	Los indicadores de la competencia contribuyen al cumplimiento de las metas individuales y de equipo, se asocian al desempeño con frecuencia.	>=100%
MEDIO	Los indicadores de la competencia realizan alguna contribución al cumplimiento de las metas individuales y de equipo, se asocian al desempeño de manera ocasional.	79% - 70%	MEDIO-ALTO	Los indicadores de la competencia contribuyen al cumplimiento de las metas individuales y de equipo, y se asocian al desempeño con una alta frecuencia.	>=80%

Fuente: elaboración propia.

En el CEIM se evidencia que el cumplimiento va acorde con la realidad del cumplimiento de indicadores sin metas desmesuradas. La organización se ve beneficiada con el uso, en la gestión de las personas porque ello permite proceder con objetividad y equidad.

6.5.4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Se presenta propuesta de evaluación de desempeño, de las funciones realizadas por el personal del CEIM, entendiendo que el proceso de evaluación de desempeño establece los estándares laborales para evaluar el desempeño actual del trabajador, con respecto a dichos estándares, y le proporciona retroalimentación con el objeto de ayudarlo a solventar las deficiencias en el desempeño, o para mantener un desempeño superior.¹⁰⁰ La responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al jefe, al mismo individuo, el individuo y el jefe, el equipo de trabajo, al área de recursos humanos o a una comisión del desempeño. En el caso propuesto al Instituto, la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño se le atribuye al jefe inmediato del evaluado.

La evaluación del desempeño es una herramienta que sirve para mejorar los resultados del personal del Instituto; es necesario evaluar el desempeño por las siguientes consideraciones:¹⁰¹

- La mayoría de los empleados basan sus salarios ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurar que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.

¹⁰⁰ IDALBERTO, 2017. Op. Cit. p. 206

¹⁰¹ DESSLER. Op. Cit. p.207

- Las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas

Se presenta a continuación el formato de evaluación propuesto:

Cuadro 41. Formato de evaluación de desempeño para el CEIM

 CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRADOS EL MARISCAL - "CEIM S.A.S." Nit: 901199312-6 Resolución SEM No. 1194 de 12 Septiembre 2018 que modifica la No. 288 de 16 junio 2009	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
FECHA:	DD	MM	AAAA
CARGO A EVALUAR:	NOMBRE:		
CARGO EVALUADOR:	NOMBRE:		

Descripción	Rango	Ponderación	Calificación Obtenida	Cumplimiento
1. EDUCACIÓN				
Revisión frente a certificaciones. Copias de certificados de educación formal (Primaria, secundaria, otros)	1 a 20	25%		
2. FORMACIÓN				

Revisión frente a certificaciones o pruebas o exámenes internos (copias de certificados de cursos, seminarios, certificados de aptitudes, exámenes aprobados y evaluados por personal competente) por mas copias de Certificados de educación formal (Primaria, secundaria, otros)	1 a 20	25%		
3. EXPERIENCIA Y TRAYECTORIA				
Revisión frente a certificaciones. Copias de certificaciones laborales cuando aplique.	1 a 20	25%		
4. HABILIDAD Y DESEMPEÑO				
Resultado de la evaluación de desempeño.	1 a 20	25%		
TOTAL		100%		
NIVEL DE COMPETENCIA OBTENIDO				

Nivel	RANGO DE CALIFICACION
Alto	Niveles del 100%
Medio – Alto	Niveles de competencia iguales o superiores al 80%
Medio	Niveles de competencia entre el 70% y el 79%
Bajo	Niveles de competencia iguales o inferiores al 69%

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL EVALUADOR

Fuente: Elaboración propia.

Condiciones

- Enunciar tres aspectos de la evaluación del desempeño cuya calificación fue más baja: Se eligen los tres aspectos de la evaluación del desempeño que hayan obtenido la valoración más baja, o aquellos que sin ser bajos requieran ser fortalecidos o mejorados.
- Función del cargo asociada al aspecto evaluado o punto débil: Se transcribe la función del cargo que desempeña el trabajador evaluado que se ve afectada con el resultado de la valoración y por lo tanto debe ser mejorada.
- Competencias asociadas: educación, formación, habilidades y desempeño, experiencia y trayectoria. En caso de que se requieran recursos específicos para el cumplimiento de la acción de mejora, estos se deben especificar.
- Acciones de mejoramiento concertadas: Es la narración de la acción propuesta por el evaluado y concertada con el evaluador con el fin de ser implementada para mejorar la situación o hecho encontrado. Debe ser propuesta por el evaluado.
- Fecha de cumplimiento: Plazo límite establecido para el cumplimiento de la acción de mejora.
- Observaciones: Comentarios adicionales que se considere necesario dejar registrados.

6.5.5. PROPUESTA DE PROCESO DEL SEGUIMIENTO DE MEJORA CONTINUA.

Por otra parte, es importante dar seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación del desempeño, sobre todo aquellos colaboradores que han presentado debilidades en los aspectos evaluados y por ende necesitan de acciones correctivas y/o preventivas para evitar que los objetivos en común con la institución y el colaborador pierda su dirección.

Por consiguiente, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisión de los resultados de la evaluación del desempeño de cada colaborador
- Identificar los factores objeto de la evaluación en los que los empleados presento debilidades.
- Identificar las debilidades del evaluado, de manera objetiva para propiciar las acciones de mejora que se apeguen a sus necesidades.

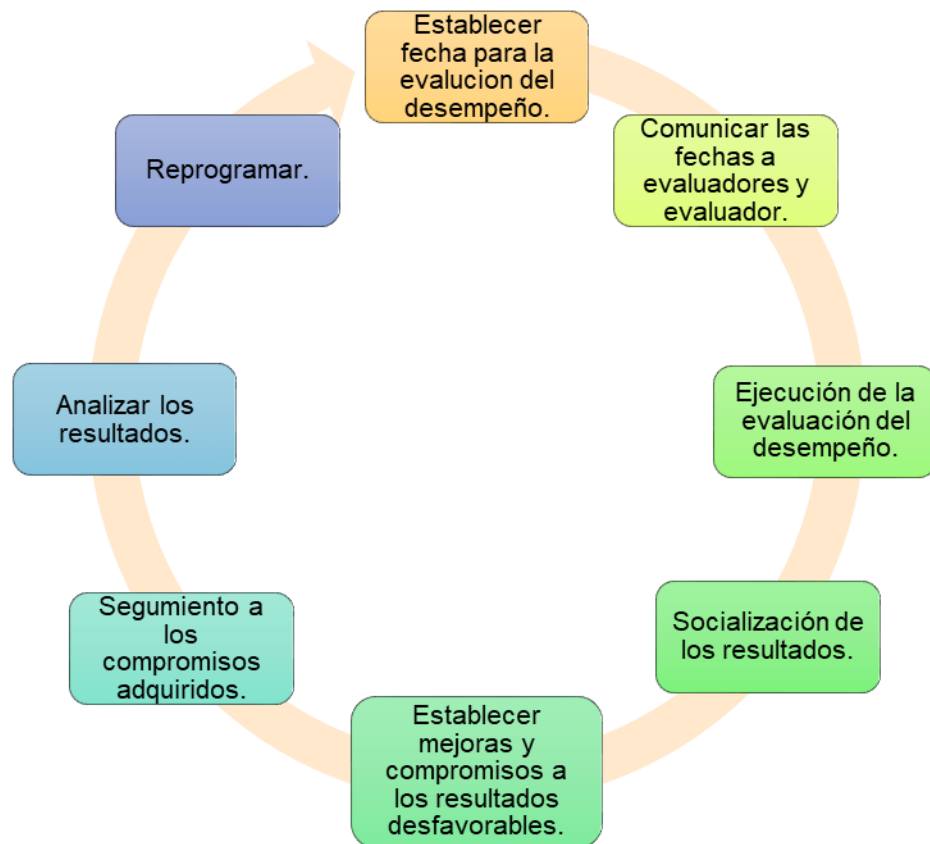
Procedimiento para mejorar la competencia laboral del personal:

Objetivo: Establecer el procedimiento para mejorar el nivel de competencia laboral de todos los colaboradores.

Alcance: Este procedimiento aplica para todos los colaboradores del instituto.

Ilustración 5. Contenido mejora competencia.

Fuente: Elaboración propia.



Establecer fechas de ejecución de la evaluación del desempeño: La directora definirá la fecha de ejecución de la evaluación del desempeño.

Comunicar las fechas a evaluadores y evaluador: La directora, anuncia la fecha a los jefes de áreas y evaluados.

Ejecución de la evaluación del desempeño: Los jefes de áreas, llevaran a cabo la evaluación del desempeño, en las fechas estipuladas por la Directora.

Socialización de los resultados: Los Evaluadores (jefes de Áreas), socializan los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño a los evaluados.

Establecer mejoras y compromisos a los resultados desfavorables: los evaluados con calificación desfavorables, proponen estrategias de mejoramiento y los evaluadores estipulan tiempo de cumplimiento.

Seguimiento a los compromisos adquiridos: Los jefes de áreas encargados del seguimiento, analiza por medio de la observación si cumple o no, para poder tomar acciones correctivas.

Analizar los resultados: se analizan los resultados, si las acciones fueron eficaces se da por cumplido el objetivo, de lo contrario se programan de nuevos las actividades.

Reprogramar: se reprograma la actividad nuevamente.

7. CONCLUSIONES

El estudio realizado durante la elaboración y desarrollo de este trabajo de grado denominado “Propuesta de Actualización del Manual de Funciones Bajo el Modelo por Competencias Laborales para el Centro de Estudios Integrados el Mariscal (CEIM), de Cartago Valle”, se analizó el ambiente externo y la situación interna del instituto, lo cual permito identificar, que el instituto se encuentra en la capacidad de manejar sus fortalezas para mitigar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades para disminuir sus debilidades.

Por otra parte, se realizó un análisis al sector al cual pertenece el instituto, identificando que se encuentra en un punto de madurez significativo; frente a su competencia directa, es decir, que los demás institutos no tienen ventajas competitivas sobre el CEIM; aprovechando así las oportunidades del mercado a beneficio del instituto.

Acerca de, las condiciones actuales del manual de funciones del CEIM, se efectuó un diagnóstico, identificando falencias en estructura, funciones repetitivas e identificación de competencias laborales; datos proporcionados de acuerdo a las herramientas de estudio, lo cual facilitó presentar la propuesta de actualización y mejora en los manuales, para garantizar el conocimiento claro de las funciones.

Se actualizaron los manuales de funciones por competencias para cada uno de los cargos del instituto, proporcionando una mejor organización de las actividades de los colaboradores, lo cual origino una mejora en el diseño, funciones e identificación de competencias laborales, lo cual se hace importante, por ser esto el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos.

De igual forma se plantea una vigilancia desde la selección del personal hasta la contratación y posteriormente la evaluación del desempeño, lo cual sirve para afianzar y lograr que el cumplimiento de las funciones esté realmente en las manos del personal competente; de igual forma es importante el seguimiento y control para la verificación del cumplimiento de las actividades y hacer seguimiento del progreso de cada persona en su puesto de trabajo, hacia la obtención de indicadores comunes relacionados con el desempeño.

8. RECOMENDACIONES

Después del desarrollo de este trabajo y dando como resultado la actualización del manual de funciones bajo el modelo por competencias, atentamente se realizan las siguientes recomendaciones con el propósito de que sean divulgadas y aplicadas en el centro.

Debido a que en el momento el Instituto no cuenta con un manual de funciones bajo el modelo por competencias laborales que permita un enfoque basado en lograr identificar el desempeño, se recomienda la implementación del manual de funciones propuesto por las asesoras.

Del mismo modo, se recomienda implementar la evaluación del desempeño y los indicadores por competencias ya que esta herramienta permite detectar falencias que pueden ser corregidas a tiempo, sin la necesidad de cambiar el personal, por el contrario, permite mejorar la calidad del desempeño de los colaboradores.

Las personas vinculadas al Instituto requieren estar seguras de las tareas que deben desempeñar de manera correcta, se recomienda actualizar el manual de funciones por competencias bajo el modelo de proceso y procedimientos; lo cual permitirá la descripción en forma detallada y secuencial, en la que deben ser llevadas a cabo las actividades.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL CARTAGO. Plan de desarrollo “Todos por Cartago” 2016-2019.

AL TABLERO. Educación Ambiental Construir educación y país.[en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-90891.html>

AGUILERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. En: Pensamiento & Gestión no. 28. [En línea] [citada 19 marzo 2018]. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

ALLES, Martha. Selección por Competencias. Buenos Aires 2016. Nueva edición, capítulo 7

BANCO DE LA REPÚBLICA. Balanza de pagos. □En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-pagos>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de cambio del peso colombiano TRM. □En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Kdla4Jz7KksJ:www.banrep.gov.co/es/tasa-cambio-del-peso-colombiano-trm+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=co>

CAICEDO, Natalia. Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo), desde algunas perspectivas contemporáneas. Tesis de maestría en administración. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración. Manizales, 2010

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGO. Estudio Demográfico, Económico,

Social y Empresarial de la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Cartago 2019. [En línea] [citada 5 octubre 2018]. Disponible en <http://www.camaracartago.org/Archivos/Imagenes/informe%20econmico%202018%20%20cmara%20de%20comercio%20de%20cartago.pdf>

CEIM. Instituto CEIM. [En línea] [citada 7 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.ceim.edu.co>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones, Décima edición 2017. México, 2011. 9ª edición, Capitulo VII

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2006

COLOMBIA APRENDE. ETDH. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/node/92426>

DANE. Boletín técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)- Fuerza laboral y educación 2017. [En línea] [citada 5 octubre 2018]. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf

DANE. Censo general 2005. Perfil Cartago. [En línea] [citada 5 octubre 2018]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/cartago.pdf>,

DANE. Principales indicadores del mercado laboral Agosto de 2018. [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_18.pdf

DANE. Censo de población y vivienda 2018. [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://sitios.dane.gov.co/cnpv-presentacion/src/#cuantos00>

DAVID, Fred. Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación. 2013.p. 82.

DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos, Decima Cuarta Edición 2015, México. p 207

DINERO. Descache del Dane: somos 45,5 millones de habitantes. [En línea] [citado 26 marzo 2019]. Disponible en <https://www.dinero.com/pais/articulo/numero-de-habitantes-en-colombia-seguncenso-2018/263907>

EL COLOMBIANO.COM. Histórico. La ETDH, dinámica en lo laboral y lo académico. [En línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en http://www.elcolombiano.com/historico/la_etdh_dinamica_en_lo_laboral_y_lo_academico-HGec_307752 <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-360490.html>

EL ESPECTADOR.COM. Economía colombiana crecería 1,8% en 2017 y 2,9% en 2018 [en línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/economia-colombiana-creceria-18-en2017-y-29-en-2018-articulo-732527>

EL PAIS. [En línea] [Citado 5 octubre 2018]. Disponible en <https://www.elpais.com.co/contenido-premium/por-que-se-le-embolataron-a-cali500-000-habitantes-en-el-censo.html+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

EL PAIS.COM. Estos son los dos grandes retos que tiene el Valle para mejorar su competitividad. [En línea] [citada 2abril 2018]. Disponible en:
<http://www.elpais.com.co/economia/estos-son-los-dos-grandes-retos-que-tiene-elvalle-para-mejorar-su-competitividad.html>

7EL PAIS. Economía del Valle crece más que la de todo el país. [En línea] [citada 15febrero 2019]. Disponible en:
<https://www.elpais.com.co/contenidopremium/economia-del-valle-crece-mas-que-la-de-todo-el-pais.html>

EL TIEMPO. [en línea] [citada 2abril 2018]. disponible en:
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-proyecciones-para-el-pib-decolombia-en-2019-313796+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>

EL TIEMPO.COM. Ahorro o inversión. [En línea] [citada 2abril 2018]. Disponible en
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-700001>

EL TIEMPO. Las proyecciones para el PIB de Colombia en 2019. [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/lasproyecciones-para-el-pib-de-colombia-en-2019-313796+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>

FEDESARROLLO. Prospectiva Económica Diciembre 2018, Una Prospectiva Económica de manos expertas, suscripción año 2019 [En línea] [citada 20febrero 2019]. Disponible en:
https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/prospectivaeconomica/prospectiva_diciembre_2018-acceso_libre.pdf

FINCH, James; FREMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. Pearson Educación. México, 1996

FRED. R, David. Conceptos de administración estratégica. 9ª Edición. Pearson Educación. México, 2013. p. 112

GANDINI, Gregorio. Desempleo en Colombia. En: Revista Dinero.com [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/desempleo-en-colombia-porgregorio-gandini/246242>

GARCÍA, Fernando, El Cuestionario, Recomendaciones Metodológicas para El Diseño de un Cuestionario, Limusa 2004, México

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar. Metodología de la investigación, sexta edición. MC Graw Hill. México 2014

ICONTEC. Norma técnica 5511. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC5511.pdf>

ICONTEC. Norma técnica 5581. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en [file:///C:/Users/Rosita/Desktop/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5581%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Rosita/Desktop/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5581%20(1).pdf)
ICONTEC. Norma técnica 5663. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en <http://www.seeduca.gov.co/category/21-educacion-para-el-trabajo?download=155>

ICONTEC. Norma técnica 6072. [en línea] [citada 20 marzo 2019] Disponible en [http://www.safetysas.com/safety1/normatividad/NTC6072.doc%20Centros%20de%](http://www.safetysas.com/safety1/normatividad/NTC6072.doc%20Centros%20de%20)

20Formaci%C3%B3n%20y%20entrenamiento%20en%20Proteccion%20contra%20Ocaidas.pdf consultado 15 de octubre

ISHI INTERCOL. Manual de funciones por competencias laborales. [en línea] [citada 18 marzo 2018]. Disponible en <http://www.actiweb.es/ishiintercol/archivo3.pdf>

LA REPUBLICA. Crecimiento de la economía global en 2019 sería de 2,9% según el Banco Mundial [En línea] [citada 15 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/crecimiento-de-la-economia-globalen-2019-seria-de-29-segun-el-banco-mundial-2812346>

LA REPÚBLICA. Incrementó el déficit de cuenta corriente. [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://www.larepublica.co/economia/se-incremento-el-deficitde-cuenta-corriente-banco-de-la-republica-2834888>

LA REPÚBLICA.COM. Educación superior y vocacional: los desafíos de Colombia. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/educacion-superior-yvocacional-los-desafios-de-colombia-2540350>

LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Barcelona, 2000. Ediciones Gestión

LEGIS. Decreto 85 DE 1989. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_f79eed3644a64697845d2d186d529914

LÓPEZ, María Esperanza; ARIAS MONTTOYA, Leonel y RAVE, Silvia Natalia. Las organizaciones y la evolución administrativa. En: Scientia et Technica no. 31, 2006 [en línea] Disponible en <http://www.redalyc.org/html/849/84911639026>.

MÉNDEZ, C.E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación 3ª. Edición. Mac Graw Hill. Bogotá Colombia, 2001.

MERTENS, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid, España 2000.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Resolución 1178 de 28-03-2017. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/resoluciones/2017> consultado 15 de octubre.

MINCULTURA. [en línea] Bogotá D.C. [citado 29 marzo 2019]. Disponible en <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Ministra-de-Culturaestar%C3%A1-en-Cartago,-Valle-del-Cauca.aspx>.

MINEDUCACIÓN. Guía no. 29 Educación para el trabajo y el desarrollo humano. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-157798.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). Articulación de la educación con el mundo productivo. [en línea] Bogotá D.C. [citado 18 marzo 2018]. Disponible en https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles106706_archivo_pdf.pdf

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Educación en Colombia. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en www.mineduccion.gov.co

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Datos SIET. [en línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article353023.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). Antecedentes SNFT. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1621/fo-article-236469.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). Informes estadísticos. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-353023.html>

Municipio de Cartago. [En línea] [citada 05 septiembre 2018]. Disponible en <http://www.cartago.gov.co>

NOTICIAS NVC. [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://noticiasnvc.com/en-un-35-se-redujeron-los-homicidios-en-cartago>

PAREDES Alfredo, “Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos”, Ponencia presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito, 2009.

PÉREZ GREGORIO, María Gloria. La importancia del organigrama en la empresa. En: Publicaciones didácticas no. 69. [en línea] [citada 19 marzo 2018]. Disponible en <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>

PÉREZ, Marta. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1990

PÉREZ, Ángel. Crecimiento económico y educación. En: Revista Dinero.com. Bogotá D.C. (18 de marzo de 2016). [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/crecimiento-economico-y-educacion-por-angel-perez/221579>

PETREYO, Carlos. Análisis de la teoría burocrática. Aportes para la comprensión del modelo burocrático. Tesis de doctorado en sociedad de la información y el conocimiento. Universidad Católica del Uruguay, Facultad de Ciencias Empresariales. Montevideo, 2007

POLONIO, Josselyn Ariana. Diseño de estructura organizacional de la empresa Foggiasa S.A. Tesis de Ingeniería Comercial. Universidad Estatal De Milagro Facultad De Ciencias Administrativas Y Comerciales. Ecuador, 2017

PONCE, Humberto. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". En: Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <http://www.eumed.net/ce>

PORTAFOLIO. Crecimiento económico de Colombia para el tercer trimestre fue de 2,7%. [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/pib-en-colombia-tercer-trimestre-de-2018-523394>

PORTAFOLIO. Inflación enero de 2019. [En línea] [citada 2 abril 2018]. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-enero-de-2019-en-colombia-526019+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

PREVENCIONAR. Resolución 1178: requisitos técnicos para trabajos en altura. [en línea] [citada 20 marzo 2019] disponible en

<http://prevencionar.com.co/2017/09/07/resolucion-1178/>

QUEZADA, Humberto. Temas de Recursos Humanos Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. [en línea] [citada 22 febrero 2019]. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-valor-capital-humano/>

RCNRADIO. [En línea] [Citada 2 abril 2018]. Disponible en www.rcnradio.com/colombia/pacifico/dijin-y-fiscalia-asumen-investigacion-de-atentado-en-cartago-que-dejo-dos-muertos+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co

RUIZ, Natalia. Viceministra DE Educación Superior, quien participó en el Facebook Live Mineducación. [en línea] Bogotá D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article370458.html?_noredirect=1

SATENA. Manual de funciones. estadísticos [en línea]. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en https://www.satena.com/aym_document/aym_gestion_talento_humano/manual_de_funciones/manual_de_funciones_satena.pdf

SENA. Manuales de funciones [en línea] [citado 18 marzo 2018]. Disponible en https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL/OAAPs/OAAP7_Fase3/swf/aa1_oa3/oc.pdf

SCHOPENHAUER, ARTHUR. Análisis del sistema educativo actual de Colombia. [en línea] [Citada 2 abril 2018]. Disponible en <http://primernombre.com/2017/03/14/analisis-del-sistema-educativo-actual-de-colombia/>

UNIVERSIA. 4 tendencias que revolucionarán las aulas en 2019 [en línea] Bogotá

D.C. [citado 1 septiembre 2018]. Disponible en <https://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2018/10/18/1162110/4tendencias-revolucionaran-aulas-2019.html>

VEGA MONSALVE, Ninfa del Carmen. Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional. En: Educación Médica Superior. Vol. 30, no. 3. La Habana, Cuba, 2016; p. ISSN 1561-2902 [en línea] [citada 18 marzo 2018]. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300016

WEIHRICH, Heinz, CANNICE Mark y KOONTZ Harold. Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. 15. Edición. Mc Graw Hill. México, 2017

WERTER, William, Davis Keith. Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Sexta edición. 2008

ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro; MURILLO VARGAS, Guillermo y MARTÍNEZ CRESPO, Jenny. Organización y Management naturaleza, Objeto, Método, Investigación y Enseñanza. Cali, 2006. Trabajo de investigación, Universidad del Valle

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SECCIONAL CARTAGO

ENTREVISTA PARA DIRECTIVO CEIM

Nombre de la investigación:

Manual de funciones por competencias laborales para el Centro de Estudios Integrados Mariscal (CEIM), de Cartago Valle.

Nombre del funcionario: _____

Cargo: _____ Tiempo de vinculación a la empresa: _____

I. Entorno Interno

1. ¿Cómo está organizada la entidad, con qué áreas cuenta? Describa
2. ¿Están definidos en la entidad los objetivos, metas, planes de ejecución, funciones básicas, entre otros?
3. ¿En qué forma contribuye cada área en los objetivos de la empresa?
4. ¿Se cuenta con planes de seguimiento y control de los resultados en la ejecución, y estos son conocidos por todos?
5. ¿Cuentan con un sistema de análisis financiero que permita conocer la situación real de la entidad, y en caso de haberlo cuál es?

II. Entorno Externo

6. ¿Cuáles son los principales servicios del CEIM y cuáles son los más deficitarios?
7. ¿Cuál es la participación de la entidad en el mercado?
8. ¿Cuál es el estado de la competencia? (Concentración, diversidad, otros)
9. ¿Quiénes son sus principales competidores?
10. ¿Cuáles son sus principales clientes?
11. ¿Cómo son las condiciones jurídicas, políticas y legales del entorno para la entidad? Describa

III. Direccionamiento Estratégico

12. ¿Cuáles son las características del estilo de dirección en el CEIM?
13. Cuenta con direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, políticas)
14. ¿Cómo actúa la gerencia ante las situaciones complejas de la entidad?
15. ¿La dirección actual y sus estrategias son eficaces?
16. ¿Han sido definidas algunas estrategias para captar o atraer nuevos clientes, cuáles son?

IV. Competencias laborales

17. ¿Qué caracteriza la vinculación del personal docente y administrativo?
18. ¿Cuenta la entidad con espacios de capacitación y actualización para el desempeño del personal? Describa
19. ¿Existe un mecanismo de medición del desempeño de los empleados? Describa
20. ¿Cómo se incentiva la participación del personal en las acciones de mejora?
21. ¿Cómo considera las condiciones de clima laboral para los empleados?
22. ¿Cuenta con un organigrama que describa los roles y mandos dentro del Instituto?
23. ¿Cuenta con manuales de funciones a la fecha?

24.¿Cómo es su proceso de inducción?

25.Cómo le hace seguimiento al cumplimiento de las funciones de todos los empleados

V. Otros – Comunicación

26.¿Se da importancia a la innovación tecnológica y de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos? Describa

27.Desde el punto de vista legal qué debe cumplir en lo referente al Instituto y a los programas que dictan.