

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN
Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**JHOAN SEBASTIAN BENAVIDES CERÓN
RAIMER ONASSIS PULGARIN MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN
Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**JHOAN SEBASTIAN BENAVIDES CERÓN
RAIMER ONASSIS PULGARIN MOSQUERA**

TRABAJO DE GRADO

**DIRECTORA
LAURA SALAS ARBELAEZ
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

DEDICATORIAS

A mi mamá por el amor, el ejemplo, los valores y principios, por inculcarme desde niño que solo con esfuerzo podría alcanzar mis sueños;

A mis abuelos, Ofelia y Gabriel por el apoyo incondicional, por el orgullo en sus ojos y por sus sonrisas infinitas.

A mi tío Cesar por confiar en mis capacidades y a pesar de las dificultades siempre apostarle a mi talento.

A todo aquel que aportó un granito de arena para que este sueño se materializara.

Raimer Pulgarín Mosquera

Con mucho cariño dedico este trabajo a Dios, por darme la fuerza y el entendimiento en tiempos difíciles, a mis padres y hermanos por ser el sustento para luchar cada día y mantenerme con los pies en la tierra. Ana Maria por ser quien me motiva a pensar más allá de lo terrenal. A todas y cada una de las personas que me han ayudado a ser una mejor persona y futuro profesional.

Jhoan Sebastian Benavides Ceron

AGRADECIMIENTO

A nuestra Directora de Trabajo de Grado, la Profesora Laura Salas Arbeláez, por sus aportes, apoyo y contribución durante la realización del presente trabajo, brindándonos siempre la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que posteriormente fueron aplicados a nuestro proyecto de investigación. Su conocimiento y experiencia académica y profesional, sumado a un acompañamiento continuo fueron vitales para la realización de este proyecto.

A las directivas del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento (IPIGC) de la Universidad del Valle, en especial a la Sra. Doralba Castaño, Coordinadora administrativa y financiera del IPIGC, quien con su colaboración y disposición permitió la realización del presente trabajo de grado sin mayores percances, brindándonos siempre la información, el tiempo y los demás insumos necesarios de manera oportuna.

A los demás colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento (IPIGC) de la Universidad del Valle, quienes siempre dispuestos aportaron oportunamente la información requerida para la realización de este proyecto.

A la Universidad del Valle, especialmente a la Facultad de Ciencias de la Administración, por todos los aportes académicos durante los años de nuestra formación profesional y por permitirnos vivir experiencias que contribuyeron y siguen contribuyendo a nuestra formación personal.

CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO 1: EL PROBLEMA	5
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3. OBJETIVO	8
1.4. JUSTIFICACIÓN	8
1.5. METODOLOGÍA.....	11
1.1.1. Enfoque	11
1.1.2. Tipo.....	13
1.1.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.	14
1.1.4. Fases.....	19
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL	22
2.1. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1. GESTIÓN HUMANA.....	22
2.1.2. PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	24
2.1.3. Análisis y diseño de cargos.....	26
2.1.3. Proceso de selección de personal	29
2.1.4. Proceso de socialización e inducción de personal	33
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	36
2.3. MARCO LEGAL	41
CAPITULO 3: RESULTADOS	51
3.1. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL:.....	51
3.1.1. Análisis y diseño de cargos.....	51
3.1.2 Selección de Personal.....	55
3.1.3. Socialización e Inducción	60
3.2 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	63
3.2.1. Análisis y Diseño de Cargos	63
3.2.2. Selección de Personal.....	125

3.2.3 Socialización e Inducción	135
CAPITULO 4: PLAN DE ACCIÓN	155
4.1 ACTIVIDADES	155
4.2 PRESUPUESTO	159
4.3 CRONOGRAMA.....	160
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
CAPITULO 6: BIBLIOGRAFÍA.....	167
ANEXOS	172

LISTADO DE FORMATOS

Formato IPD-001 Encuesta Manual Cargos.....	65
Formato IPD-002 Manual de Funciones.....	71
Formato IPS-001 Entrevista de Selección.....	127
Formato IPS-002 Entrevista Psicológica de Selección.....	129
Formato IPS-003 Resultado de Selección.....	131
Formato IPI-001 Programación de Inducción al Nuevo Empleado.....	136
Formato IPI-002 Comunicación de Responsabilidad de Inducción al Cargo.....	138
Formato IPI-003 Programa de Inducción al Instituto.....	139
Formato IPI-004 Programa de Inducción a los Procesos de Gestión Humana...	141
Formato IPI-005 Programa de Inducción al Cargo.....	143
Formato IPI-006 Formato Entrevista de Cierre de Inducción.....	144
Formato IPI-007 Lista de Chequeo del Proceso de Inducción.....	146
Formato IPI-008 Formato de Registro de Inducción.....	149

LISTADO DE DIAGRAMAS

Diagrama de análisis y diseño de cargos.....	124
Diagrama de selección de personal.....	134
Diagrama de socialización e inducción.....	152

LISTADO DE GRAFICOS

Gráfica 1. Macroprocesos de la gestión del talento humano.....	26
Gráfica 2. Fases del Instituto de Prospectiva.....	38
Gráfica 3. Organigrama del Instituto de Prospectiva.....	40
Gráfica 4. Mapa de procesos Universidad del Valle.....	49
Gráfica 5. Diagrama de flujo general del subproceso de ingreso de personal administrativo y vinculación docente.....	56
Gráfica 6. Subproceso de desarrollo humano de personal administrativo.....	61

RESUMEN

En el presente documento se presenta la Definición y Diseño de los Procesos de Análisis y Diseño de Cargos, Selección e Inducción del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento-IPIGC de la Universidad del Valle, Instituto dedicado a la gestión de proyectos de índole tanto público como privado, el cual, desde su origen, presenta un potencial importante en su sector y que busca afianzarse entre los mejores de la región y de país. La realización de este estudio, en primera instancia, tiene como base una completa revisión bibliográfica de los autores que han aportado al tema. Posterior a esta revisión de literatura, se expone el diagnóstico de la situación actual de los procesos de Análisis y Diseño de Cargos, Selección e Inducción que se llevan a cabo en el instituto. Finalmente, se plantean las mejoras y propuestas de diseño a cada uno de estos, realizando la definición, planteando el objetivo de cada proceso y elaborando los formatos asociados. Con su desarrollo se pretende aportar o contribuir al fortalecimiento y al potenciamiento de la organización sobre la base de una mejor gestión del recurso humano con el que se cuenta.

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, diversos autores han venido planteando como premisa que el personal es el recurso fundamental con el que cuentan las organizaciones para cumplir con sus objetivos estratégicos, al tiempo que afrontan el difícil y competitivo panorama empresarial. A pesar de los avances tecnológicos, y todo el proceso de automatización y tecnificación que enfrenta el mundo del trabajo, el factor humano en las organizaciones sigue teniendo un carácter preponderante en los resultados finales de las mismas. Por ello, la adecuada gestión de dicho recurso se plantea como una necesidad principal e inevitable para cualquier organización tanto pública como privada.

A pesar de su desarrollo, y de los importantes proyectos en lo que ha participado desde su fundación a la fecha, el Instituto de Prospectiva, Innovación Gestión del Conocimiento – IPIGC de la Universidad del Valle, actualmente se enfrenta a un problema, detectado desde hace varios años por sus directivas, el cual se relaciona con la administración y gestión del recurso humano con el que cuenta la organización. El IPIGC ha logrado posicionarse en su sector, y participa hoy por hoy en diversos e importantes proyectos, esto le obliga por un lado a tener que contratar a muchas personas de manera eventual o esporádica para así cumplir con los objetivos que se plantea y con los productos a los que se obliga con sus clientes. Por otro lado, dadas las condiciones de funcionamiento de la organización, ésta mantiene una base de personal la cual no trabaja esporádicamente, como el primer grupo mencionado, sino que lo hacen de manera constante o regular. Este último grupo, al cual se denomina “empleados de planta”, viene presentando muchos problemas en cuanto a prácticas inadecuadas o desacertadas de gestión humana por parte de los directivos del IPIGC.

Por lo anterior, en el presente documento se plantea como objetivo principal diseñar los procesos de gestión humana (análisis y diseño de cargos, selección, inducción) para el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento (IPIGC) de la Universidad del Valle. Para dar cumplimiento a este objetivo, se plantea la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión humana (análisis y diseño de cargos, selección, inducción) en el IPIGC. Tras el análisis de la información resultante del diagnóstico, se realiza el diseño de los procesos de gestión humana (análisis y diseño de cargos, selección, inducción) en el IPIGC.

De esta manera, se determina realizar un análisis de las diferentes metodologías de investigación, tomando en cuenta el enfoque, el tipo de estudio, las fuentes y técnicas de recolección de la información. Para el presente trabajo de investigación se plantea un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo; como fuentes de información se plantea la necesidad de tener en cuenta tanto fuentes primarias como fuentes secundarias de información. Para la presente investigación se revisarán todo tipo de manuales, guías, contratos, y demás documentos internos que el IPIGC suministre, los cuales contienen información precisa o específica tanto de la organización como de los cargos. De igual manera, se revisará todo tipo de texto externo a la organización que aporte al desarrollo del presente estudio de investigación, como lo son la revisión de la bibliografía sobre el tema tratado, la consulta en artículos de internet, entre otros. Referente a las técnicas de recolección de información, en el presente estudio se utiliza la entrevista de técnica estructurada en catorce sesiones, y la observación directa en cuatro secciones pautadas inicialmente con la directiva del IPIGC.

Este documento está compuesto por seis capítulos; en el CAPÍTULO 1 se hace referencia a todo lo relacionado con la definición y formulación del problema, la definición de los objetivos a desarrollar a lo largo del trabajo de investigación y la metodología a utilizar; en el CAPÍTULO 2 se desarrolla el marco referencial del presente estudio, teniendo en cuenta el marco teórico, el marco legal y el marco

contextual; en el CAPÍTULO 3 se plasman los resultados de la investigación realizada a la luz de los objetivos específicos previamente establecidos; en el CAPÍTULO 4 se consigna el plan de acción que se realiza, teniendo en cuenta las actividades desarrolladas, el presupuesto fijado, y el cronograma que se tuvo de ruta; en el CAPÍTULO 5 se plasman las conclusiones y recomendaciones resultantes del presente estudio; finalmente, en el CAPÍTULO 6 se enlistan todas las fuentes bibliográficas consultadas durante la realización del presente estudio. En la parte final del documento se encuentran los anexos de este trabajo.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento – IPIGC de la Universidad del Valle es un referente a nivel latinoamericano en el desarrollo de investigación aplicada en los temas de Prospectiva, Gestión del Conocimiento y Vigilancia Tecnológica; Gestión del Territorio y Competitividad; Gestión Pública y Modernización; Gestión del Desarrollo y Planificación y Políticas Públicas. Nació en Cali – Colombia como una iniciativa de Colciencias para que el Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica e Industrial, fundado en el 2003, se convirtiera en una entidad independiente que brindara servicios al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTel). La iniciativa fue acogida por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y se concretó formalmente como Instituto el 3 de abril de 2009, mediante la Resolución N° 012 emanada del Consejo Superior de la Universidad del Valle.

En los últimos años, el Instituto de Prospectiva ha logrado construir una amplia red de aliados estratégicos gracias al trabajo continuo con diferentes actores y en distintos ámbitos: local, regional, nacional e internacional; avanzando a la par en su desarrollo institucional, ampliando y profundizando los campos del conocimiento en el cual se desempeña el Instituto.

A pesar de su desarrollo, y de los importantes proyectos en lo que ha participado desde su fundación a la fecha, el IPIGC actualmente se enfrenta a un problema que ya ha sido detectado por sus directivas, problema que se relaciona con la administración y gestión del recurso humano con el que cuenta. En la actualidad, el IPIGC ha logrado posicionarse y estar en constante participación en numerosos e importantes proyectos, lo cual le aboca por un lado a tener que contratar a muchas personas de manera eventual o esporádica para así cumplir con los objetivos que se plantea y los productos a los que se obliga en los proyectos que

tiene participación, pero a la vez, dadas las condiciones de la organización misma, mantiene una base de personal la cual trabaja de manera constante o regular. Este último grupo, empleados de base, viene presentando muchos problemas asociados a una inadecuada gestión humana por parte de los directivos del IPIGC.

A continuación, se mencionan algunas falencias encontradas en la organización que sustentan de alguna manera el problema de investigación:

- Vinculación de personal que no cumple en totalidad con las habilidades requeridas para el cargo a contratar.
- Un sistema de reclutamiento muy informal basado en “recomendaciones” y no pensado en términos de méritos y/o habilidades.
- Falta de políticas y procedimientos en cuanto a tareas y horarios.
- Falta de organización en la estructura laboral.
- Falta de motivación.
- Aumento en el índice de rotación de personal.
- Mayores gastos en inducción, entrenamiento y capacitación del personal.
- Confusión a la hora de asignar tareas.
- Falta de indicadores que permitan medir la eficiencia del personal lo cual no permite llevar un control real del desempeño de este grupo de empleados.

Por lo anterior, y debido al evidente crecimiento que viene teniendo el IPIGC, surge la necesidad de dotar a la organización de herramientas técnicas y prácticas que le permitan garantizar una adecuada administración o gestión del talento humano, lo cual le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos.

En resumen, el IPIGC requiere que se documenten y/o se diseñen algunos de los procesos de gestión humana. En este momento, todos los procesos y tareas que competen al área de gestión humana en una organización, en el IPIGC se realizan de manera parcial o en algunos casos no se llevan a cabo, lo cual tiene una fuerte incidencia en muchos aspectos organizacionales, sobre todo en la sinergia con la que deben trabajar todos los empleados en búsqueda de sus objetivos individuales entrelazados con los objetivos organizacionales.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que el IPIGC no tiene establecidos en la actualidad procesos claros y definidos de Gestión humana, se hace necesario documentar y diseñar dichos procesos, lo cual les permitirá organizarse y ser más asertivos a la hora de seleccionar y mantener su personal. Por lo anterior, con esta investigación se espera poder responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es diseño de los procesos de Análisis y diseño de Cargos, Selección e Inducción de personal que requiere el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle en la actualidad para cumplir con sus objetivos estratégicos?

1.2. OBJETIVO

- **General:**

Diseñar los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción de personal para el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento (IPIGC) de la Universidad del Valle.

- **Específicos:**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión humana en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle.
2. Diseñar los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción de personal en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, diversos autores han planteado la premisa de que el personal es y será el recurso fundamental con el que cuentan las organizaciones para cumplir con sus objetivos estratégicos, al tiempo que afrontan el difícil y competitivo panorama empresarial. A pesar de los avances tecnológicos, y todo el proceso de automatización y tecnificación que enfrenta el mundo del trabajo, el factor humano en las organizaciones sigue teniendo un carácter preponderante en los resultados finales. Por ello, la adecuada gestión de dicho recurso se plantea como una necesidad principal e ineludible para cualquier organización ya sea pública o privada.

En diferentes trabajos de investigación, por ejemplo el realizado por Saldarriaga (2008), o el compilado por Sanabria (2015), se evidencia como, guiados por la idea de gestionar adecuadamente el recurso humano con el que cuentan, los directivos de un número creciente de organizaciones nacionales e internacionales, han venido estableciendo a lo largo de los últimos años diferentes herramientas, prácticas, procedimientos, y políticas cuyo fin último es aumentar la ventaja competitiva de sus organizaciones, haciéndolas más eficientes en la administración de dicho recurso mientras logran brindarles a sus colaboradores una adecuada calidad de vida laboral. Con esto, se pretende que exista un equilibrio entre los intereses de los empleados y los intereses de la organización. Si se analiza el tema de la gestión humana a la luz de esta perspectiva, encontramos que se debe establecer en todas las organizaciones, sin importar su naturaleza, los procesos principales que componen el área de gestión humana. Sin embargo, como se expresa en García, González y Murillo (2011) la vieja concepción de los empleados como un recurso renovable y descartable aún se mantiene en muchas organizaciones tanto a nivel nacional y local como internacional.

Adicionalmente, en un ambiente como el actual, en donde los consumidores solicitan cada vez más un mejor servicio, principalmente porque, a diferencia de lo que sucedía en tiempos pasados, ahora cuentan con la información necesaria y con el poder de usarla valiéndose de un solo *clic*, y dicho servicio pasa a ser un factor diferenciador clave, la gestión adecuada y eficaz de los recursos humanos de las organizaciones adquiere una papel protagónico.

Según García y Casanueva (1999) se entiende por gestión humana el conjunto de procesos y tareas que proveen a los dirigentes de las herramientas necesarias para la integración, estructuración y administración de todo el personal que conforma la organización, en búsqueda de cumplir con sus objetivos estratégicos.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la necesidad de establecer o estructurar los procesos de la gestión humana en el IPIGC como organización que se encuentra en constante crecimiento y que busca posicionarse como referente nacional en la temática de gestión de proyectos. Es importante mencionar que Corrales y Satizabal (2012), como resultado de su trabajo de grado para optar al título de administradores de empresas, diseñaron “(...) un modelo de gestión humana por competencias para el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento”. La revisión de este documento se realizó a partir de una fuente externa a la organización dado que, debido a los cambios en la dirección del Instituto y todos los cambios administrativos y operativos que esto ha traído consigo, las actuales directivas de la organización no emplean o no conocen de la existencia de dicho documento. De igual manera, aun cuando solo se tuvo acceso a este documento cuando el proceso de la investigación del presente trabajo se encontraba en su etapa final, éste brindó valiosos aportes al presente trabajo de investigación principalmente en lo relacionado al análisis de la evolución de los procesos relacionados con la gestión humana y de los cargos en el IPIGC a través de los últimos años.

A pesar del mencionado esfuerzo académico, los procesos que integran la gestión del talento humano en el IPIGC actualmente siguen realizándose de manera informal, poco estructurada y subjetiva. De allí la necesidad de establecer los procesos de gestión humana que le permitan al Instituto, como mencionan Corrales y Satizabal (2012) “(...) la conformación de estándares y procedimientos para lo concerniente con el talento humano altamente calificado que es requerido por los diversos proyectos”. (p.14)

Por otro lado, el presente trabajo se realizará a la luz del modelo de gestión humana basado en los Macroprocesos de Gestión Humana desarrollados por García, *et. al.* (2011). No se realizará un manual de funciones por competencias.

Este trabajo de investigación no solo es un requisito fundamental para obtener el título profesional de Administrador de Empresas, constituye y representa un reto para los autores dado que se aplicarán en gran medida los conocimientos adquiridos a lo largo de cinco años de esfuerzo y dedicación. De igual manera, el presente estudio busca impactar de manera positiva al IPIGC con el objetivo de mejorar los procesos de gestión humana de dicha organización, lo cual tendrá un impacto real en sus procesos generales y en la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En resumen, con el presente trabajo de investigación se busca ofrecer una solución a problemas de carácter administrativo relacionados con el tema de la gestión humana y su falta de documentación, sistematización, normalización y organización, permitiendo mejorar la situación que en la actualidad atraviesa la organización seleccionada.

1.4. METODOLOGÍA

1.1.1. Enfoque

Según Grinnell (1997) (como se citó en Hernández, Fernández, Baptista, 2006), “el enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de "paraguas" en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos”. (p. 8).

Por su parte, Hernández, Fernández, Baptista (2006) agregan que “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.8). Para los autores, los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes,

durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Además, agregan que, con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. En otras palabras, lo que los autores sostienen es que las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

Hernández. *et al.* (2006) plantean las principales características del enfoque cualitativo:

- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.
- La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.

Según Todd, Nerlich y McKeown, (2004) (como se citó en Hernández *et al.*, 2006), en el enfoque cualitativo “el investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales” (p.8). Debido a ello, según Sherman y Web (1988) (como

se citó en Hernández *et al.* 2006), la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas.

Por su parte, Patton (1980) (como se citó en Hernández *et al.*, 2006), define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que el objetivo del presente estudio no es obtener datos numéricos que puedan utilizarse a partir de herramientas y técnicas estadísticas que ayuden a identificar tendencias, sino describir, documentar, etc., situaciones ligadas al mundo del trabajo, vivencias de los participantes del estudio para de esta manera diseñar los procesos de gestión humana, este estudio se realizará a la luz de un enfoque meramente cualitativo.

1.1.2. Tipo

Según Danhke, (1989) (como se citó en Hernández *et al.* (2006) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Es decir, según Hernández *et al.* (2006) estos estudios únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Según Hernández *et al.* (2006), estos estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En el presente estudio se pretende identificar, describir, enlistar, etc., todas las características de los cargos o puestos de trabajo que actualmente requiere el IPIGC. Y a partir de dicha información establecer las herramientas que aporten a

mejorar la gestión del talento humano al interior de la organización. En otras palabras, lo que se busca es recoger, documentar la información. Por esto, este estudio de enfoque cualitativo es de tipo descriptivo.

1.1.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

1.1.3.1. Fuentes

Según Méndez (1995), para recolectar la información requerida por un estudio existen ciertas fuentes que a su vez se complementan con unas técnicas las cuales permiten describir y explicar, las bases que definen el foco de investigación. A continuación, se hará una breve descripción de cada tipo de fuente y su aplicación al presente estudio:

Fuentes Secundarias: corresponde a toda información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento; entre las cuales se encuentran textos, libros, revistas, documentos, artículos de internet.

Para la presente investigación se revisarán todo tipo de manuales, guías, contratos, y demás documentos internos que el IPICG suministre, los cuales contienen información precisa o específica tanto de la organización como de los cargos. De igual manera, se revisará todo tipo de texto externo a la organización que aporte al desarrollo del presente estudio de investigación, como lo son la revisión de la bibliografía sobre el tema tratado, la consulta en artículos de internet, entre otros.

Fuentes primarias: Es toda aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador, a través de relatos o escritos emitidos por los

participantes en un suceso o acontecimiento, entre los cuales se pueden nombrar: la observación directa y la entrevista.

En el presente estudio se utiliza la entrevista de técnica estructurada; se preparan dos estructuras de entrevistas; una para el nivel directivo (Ver anexo 1) de la organización y otra para los ocupantes de cada cargo (Ver anexo 2). Sin embargo, se plantea un carácter semiestructurado para las entrevistas, lo cual permitirá no solo obtener información a base de las preguntas preestablecidas, sino recolectar toda la información que pueda surgir en el proceso. Todo esto permitirá recolectar la mayor información posible.

De igual manera, en la realización del presente estudio se procuró entrevistas de técnica estructurada en catorce sesiones, y la observación directa de tipo natural en cuatro secciones pautadas inicialmente con la directiva del IPIGC (Ver Anexo 3), dejando que los empleados cumplan con sus funciones de una manera tranquila a la vez que se recolecta la información necesaria y se contrasta finalmente con los resultados de las entrevistas semiestructuradas.

1.1.3.2. Técnicas de recolección

Los métodos o técnicas más empleados para la recolección de datos para el análisis y diseño de cargos según Gómez, Balkin y Cardy (2003), y De Cenzo y Robbins (2001) son la observación directa y la entrevista.

La entrevista:

Según García *et al.* (2011) la entrevista permite evaluar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Según los autores, el

analista o quien realiza la entrevista debe visitar personalmente a la persona que se le va a aplicar la entrevista, quien será la encargada de proporcionar información relevante sobre el cargo o puesto de trabajo.

Por otro lado, según Llanos (2005), este método puede llevarse a cabo a través de dos técnicas que se utilizan según las necesidades y el tiempo disponible, y son: técnica libre, que consiste en hacer preguntas sin tener una guía o formato preestablecido, con la intención de que la información fluya libremente, para luego sintetizarse y elaborar un informe; y la técnica estructurada, que sí establece previamente la información que se debe investigar, elaborando preguntas que guíen la entrevista para no desviarse de los objetivos y entrar en detalles irrelevantes.

Como ya se mencionó, para el presente estudio se utiliza la técnica estructurada; se preparan dos estructuras de entrevistas; una para el nivel directivo (Ver anexo 1) de la organización y otra para los ocupantes de cada cargo (Ver anexo 2). Sin embargo, se plantea un carácter semiestructurado para las entrevistas, lo cual permitirá no solo obtener información a base de las preguntas preestablecidas, sino recolectar toda la información que pueda surgir en el proceso. Todo esto permitirá recolectar la mayor información posible.

La observación directa:

Según García *et al.* (2011) la observación directa es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis se realiza observando al ocupante del puesto de trabajo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se anotan los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos.

La observación puede ser de dos tipos según lo plantea Llanos (2005); Controlada, la cual es realizada bajo condiciones específicas, manipulando algunas variables que influyen en el desarrollo del trabajo; y Natural, que se lleva a cabo sin manipular ninguna variable que influya en las actividades que desarrolla quien ocupa el puesto, actuando bajo condiciones normales y cotidianas.

Como ya se mencionó, en la realización del presente estudio se procuró por observación directa, en cuatro secciones pautadas inicialmente con la directiva del IPIGC, de tipo natural, dejando que los empleados cumplan con sus funciones de una manera tranquila a la vez que se recolecta la información necesaria y se contrasta finalmente con los resultados de las entrevistas semiestructuradas.

Los cargos a los que se les aplicó dichas entrevistas y que se sometieron a observación se enlistan a continuación:

1. Director: único cargo que es ocupado actualmente por un empleado público docente de la Universidad del Valle, vinculado mediante nombramiento definitivo según el Decreto 1279 de 2002).
2. Coordinadora Administrativa y Financiera.
3. Asistente de Dirección.
4. Gestor de Proyectos (dos (2) personas ocupan el mismo cargo).
5. Asistente de Proyectos (dos (2) personas ocupan el mismo cargo).
6. Memoria Institucional y Profesional de Investigación.
7. Diseño Gráfico.

8. Recepción y Secretaría.

9. Analista de contratación (dos (2) personas ocupan el mismo cargo).

10. Tesorera/o.

11. Auxiliar Contable.

12. Auxiliar de Contratación.

13. Técnico en soporte informático.

A continuación, se plantea el cronograma de visitas para realizar la observación directa y las entrevistas propuestas a los puestos de trabajo:

Tabla 1. Cronograma de visitas para aplicar entrevistas y observación directa.

No. de Visitas	Fecha	Información recopilada	Duración (horas)	Participantes
1	07/05/2018	Entrevista con el director, para recoger información general de organización.	2h	Director y estudiantes.
1	15/05/2018	Entrevista para el diagnóstico de los procesos de Gestión Humana, con el director.	4h	Director y estudiantes.
14	Desde 16/05/2018	Entrevista para el diagnóstico de los	4h por visita.	Colaboradores y estudiantes.

	hasta 09/07/2018	procesos de Gestión Humana con los empleados.		
4	Desde 24/07/2018 hasta 13/08/2018	Se realiza observación directa en condiciones naturales para culminar la consolidación de la información del levantamiento de procesos.	4h por visita.	Colaboradores y estudiantes.
1	01/11/2018	Presentación final	2h	Director, colaboradores y estudiantes.

Fuente: elaboración propia.

1.1.4. Fases

A continuación, se hace un recorrido de las diferentes fases o etapas del presente trabajo de investigación:

- Inicialmente, se definió la necesidad o el problema que aquejaba a los directivos del IPIGC referente a la gestión de su talento humano. Después, se formuló el problema y sus principales efectos.
- Posterior a esto, se plantearon unos objetivos que surgieron como respuesta al problema identificado. Se definió el objetivo principal del presente estudio y sus objetivos específicos, siendo estos los fines o metas a los que se aspira a llegar con los resultados de este estudio de caso.

- Se planteó la justificación del proyecto de investigación amparados en la importancia en la actualidad del recurso o talento humano para las organizaciones, al igual que la necesidad de gestionarlo adecuadamente con el fin último de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización a estudiar.
- Se establece la metodología a utilizar en el presente estudio de caso; el enfoque, el tipo, las fuentes y técnicas de recolección de información. Para esto, primero, se establece una pequeña reseña teórica dejando plasmadas las bases que sustentan la metodología a emplearse, y en segunda instancia, planteando lo específico a realizarse. Se plantean dos formatos de entrevistas a realizarse (Ver anexo 1 y 2), así como una serie de visitas a la organización seleccionada para realizar observación directa a los puestos de trabajo con el objetivo de documentar y/o formalizar.
- En un segundo capítulo del presente estudio de caso, se documenta un corto y específico marco teórico que servirá de base conceptual para el estudio. En este punto se revisaron diferentes autores que tratan la temática central, tanto de la gestión humana en general, como de aspectos específicos como lo son el análisis y diseño de cargos, selección e inducción. De igual manera, basándose en varios documentos aportados por la organización del caso, se establece un marco contextual que aporta bastante al conocimiento de la organización; sus dinámicas, valores, historia, etc. Finalmente, se establece marco legal, necesario para entender cómo se relaciona todo lo que se propone en este trabajo de investigación y las leyes y normas de nuestro país, sobre todo relacionadas con el mundo del trabajo; sus garantías, deberes y obligaciones.
- En un tercer capítulo, tras una revisión de contenido, se inicia con la aplicación de las entrevistas y de la observación directa planteada en la

metodología y se analizan los resultados de dichas técnicas de recolección de información, al igual que la información resultante de fuentes secundarias de información ya expresadas.

- En el cuarto capítulo se establece un plan de acción; el cual contiene las diferentes actividades que se deben desarrollar con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, así como los responsables para cada actividad y su respectivo indicador. También se realiza el presupuesto de cada una de las actividades a desplegar, con el fin de obtener el costo total del presente trabajo; Adicionalmente, se plantea el cronograma para cada una de las actividades y su tiempo de ejecución. Este punto tiene un gran nivel de importancia, pues es el punto que permitirá llevar a cabo todo lo planteado inicialmente en los objetivos del trabajo de investigación.
- Finalmente, en el quinto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que dé lugar el presente trabajo de investigación, en este capítulo se documentan todas las apreciaciones que se tengan del Instituto de Prospectiva en cuanto a su organización y el desarrollo de los diferentes macro-procesos de gestión humana, con el fin de generar una mayor efectividad en sus operaciones y la mejora de la productividad del equipo de trabajo, y de este modo se logre cumplir con los objetivos inicialmente pactados.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Gestión humana

Según según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008) (como se citó en García, *et al.*, 2011) la gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de las personas en una organización, contribuyendo de esta manera a generar mayor satisfacción en el trabajo y buscando el mejor resultado para todas las partes involucradas. Definida en palabras de Dessler (1991) (como se citó en García *et al.*, 2011) la Administración de recursos humanos hace referencia a las prácticas y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la gente que ocupa el puesto administrativo.

Por su parte, García y Casanueva (1999) quienes se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana, afirman que la Gestión de Recursos Humanos hace referencia al conjunto de prácticas, técnicas y políticas encaminadas o que buscan la integración y la dirección de todos los empleados en la organización, de tal manera que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente, y que la empresa, a su vez, alcance sus objetivos.

Según Sastre y Aguilar (2003) (como se citó en García, *et al.*, 2011) la gestión humana, como se denomina actualmente, ha venido tomando gran importancia al interior de las organizaciones. Lo anterior ha permitido que se desarrolle y se defina como “un conjunto de procesos estratégicos, ya que ésta involucra procesos que reafirman la idea de que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a las organizaciones” (p. 13).

Por otro lado, Bohlander y Snell (2008) en su definición plantean “una Administración Estratégica de Recursos Humanos, cuyas actividades están relacionadas a su vez con la planeación estratégica de la empresa y mediante la unión de ambas, conseguir el cumplimiento de los objetivos que esta ha establecido” (p. 6).

Según García, *et al.* (2011) la Gestión Humana se define como los procesos y actividades estratégicas de guía, de apoyo y soporte a la Dirección de la organización, la cual está compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, cuyo objetivo es formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal que una organización requiriere para potencializar su rendimiento”. Según los autores, esta última concepción reduccionista de la gestión humana es ampliamente compartida y difundida por muchos administradores en la actualidad. Esta concepción contribuye o incentiva a pensar que las personas un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. Además, a base de dicha concepción se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

En resumen, la gestión humana es el conjunto de procesos y actividades de soporte o apoyo que realiza una organización, los cuales consisten en una serie de actividades, programas, planes y políticas enfocadas en seleccionar, desarrollar, motivar y potenciar el personal con el que se cuenta. Dicho recurso representa la parte más valiosa de cualquier organización, teniendo en cuenta que ésta a diario se enfrenta a un ambiente altamente cambiante y competitivo, en el cual las diferencias en la administración del personal, de una organización a otra, pueden ser decisivas.

2.1.2. Procesos de gestión humana

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define proceso como el “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Por su parte, Mariño (2001) define un proceso “como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Esta definición de proceso es utilizada por García *et al.* (2011) para a su vez definir los *procesos de gestión humana*.

Desde el inicio del estudio de la gestión humana, los procesos de gestión humana se han agrupado de manera diferente, de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí, o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas; Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende cuatro partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal.

García *et al.* (2011) Sostienen que, aunque no existe homogeneidad en las clasificaciones y agrupaciones que diversos autores han realizado, para la gestión humana los diferentes matices de éstas han representado valiosas aportaciones. Según los autores “un macro-proceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin”.

De igual manera, afirman que un macro-proceso puede a su vez subdividirse en varios subprocesos los cuales tienen una relación lógica de actividades secuenciales, “contribuyen a la misión del macro-proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización”.

En esta línea, García (2008) postula un nuevo enfoque a la Gestión Humana, en el cual identifica y describe cinco macro-procesos de gestión humana, en un orden lógico secuencial, pero que, según la autora, se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) Organización y Planificación del Área de Gestión Humana; 2) Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización; 3) Compensación, Bienestar y Salud de las Personas; 4) Desarrollo de Personal; y 5) Relaciones con el Empleado.

En el siguiente grafico tomado de García *et al.* (2011) se detalla cada uno de estos Macro-procesos de la Gestión del Talento Humano. De igual manera, se enlistan cada uno de los subprocesos que los componen, y las principales actividades a realizar para cumplir con el objetivo último: generar valor en la organización.

Gráfica 5. Macroprocesos de la gestión del talento humano.



Fuente: Tomado de: García, González, y Murillo (2011)

2.1.3. Análisis y diseño de cargos

Según Dessler (2001) “Las funciones y actividades de gestión humana, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajo, por lo tanto, los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización”.

Por otro lado, Chiavenato (2002) define cargo como “una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. El autor considera que un cargo es la unidad de la organización, el cual consta de un

conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos”.

Por su parte, Gómez, Balkin y Cardy (2003) consideran que el análisis del cargo y diseño de cargos es el proceso mediante el cual se describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Según los autores, el propósito del análisis y diseño de cargos es “proporcionar la información pormenorizada sobre cómo desarrolla la organización sus funciones, cómo ésta asigna las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación, que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial”.

Según García *et al.* (2011) El análisis y diseño de cargos consta de dos componentes importantes. Primero, el análisis de cargo o del puesto, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es el diseño del cargo, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Ambos componentes se verán reflejados en lo que conocemos como Manual de funciones, el cual contribuye al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización.

En pocas palabras, el análisis y diseño de cargos es el proceso de la gestión humana que se encarga de describir un cargo o puesto de trabajo, definiendo cuáles serán sus funciones, responsabilidades y actividades, y que permite encontrar o definir cuál es el perfil más acorde para cumplir con dichas funciones, responsabilidades y actividades. Estos dos subprocesos del Macroproceso

Organización y Planificación del área de Gestión Humana se ven reflejados en un manual de funciones.

2.1.3.1 Análisis del cargo o del puesto

El análisis del cargo o del puesto es definido por Leal (2004) como “el proceso o examen sistemático de un cargo, para obtener la información relacionada con la naturaleza de las tareas ejecutadas y mediante el cual se identifica su denominación, ubicación y relaciones; se describen las tareas, atribuciones y responsabilidades correspondientes y se especifican los factores requeridos para su desempeño y las condiciones en que se desempeñarán las tareas”. Dessler (2001) lo define como “el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que se requieren en un puesto, y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”. Y Decenzo y Robbins (2001) lo conceptúan como “una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo, que permite definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo”.

Por otro lado, Llanos (2005) al definir el análisis de puestos como “la técnica para recopilar ordenada y sistemáticamente los requisitos mínimos necesarios para desempeñar exitosamente las funciones del puesto”, afirma que es también el “método de obtención del perfil del puesto, ya que desglosa las características que definen integralmente cada uno de los puestos de la organización, identificando peculiaridades propias del desarrollo de las actividades correspondientes”.

2.1.3.2 Diseño del Cargo

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999) el diseño de puestos “debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, reconocer las

capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos”. Por su parte, Rue y Byars (2000) sostienen que “mediante el diseño de cargos se especifica, cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que debe realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo”.

Por su parte, García *et al.* (2011) Definen el diseño del cargo como “el proceso mediante el cual se identifican las especificaciones o requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar un puesto de trabajo específico”; es denominado perfil del cargo y es necesario para el proceso adecuado de selección, ya que tiene como base las necesidades de la organización. Los autores sostienen que el proceso de diseño de cargos es mucho más subjetivo que el análisis del cargo debido a que éste primero depende de las expectativas de la persona que lo diseña, mientras que el análisis es más objetivo, pues en últimas lo que busca es una descripción objetiva de las tareas y funciones de cada cargo.

2.1.3. Proceso de selección de personal

Se define como la elección del mejor individuo para el puesto de trabajo que se está ofertando, aquella persona es la opción más prometedora para la compañía entre todos los candidatos con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño organizacional (García, Murillo, & González, 2011).

Así mismo, para Pereda & Berrocal (2006) la selección de personal es el proceso sistemático por el cual se elige a una persona entre una serie de candidatos, siendo el más adecuado para el ocupar la vacante que oferta la compañía. De igual manera, según García *et al.* (2011) la selección de personal es un proceso determinante dentro de los macro procesos de las áreas de gestión humana de las organizaciones, que tiene como objetivo elegir al aspirante que mejores condiciones tenga de acuerdo a las características requeridas para el puesto de trabajo y perfil del cargo.

Para De Juan (2004) el objetivo de la selección es pronosticar lo que sería el comportamiento, rendimiento, desempeño futuro del candidato en la compañía, buscando que esta sea afín a la visión de la organización, así como a las características y especificaciones puntuales del puesto de trabajo.

La selección de personal está encaminada a mantener la cultura organizacional y definir las personas que se requieren para el cumplimiento de las estrategias organizacionales, por lo tanto, en este proceso se debe conocer la organización y el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer los objetivos de la compañía de acuerdo con las posibilidades existentes en su contexto. (García, *et al.*, 2011, p.66)

A continuación, se va a presentar lo que postulan diferentes autores respecto a las diferentes etapas o fases que a su criterio debe tener todo proceso de selección de personal:

- Ocho etapas de Pereda & Berrocal (2006): definen que el proceso de selección se desarrolla en ocho etapas:
 - Preselección de aspirantes.
 - Entrevista inicial.
 - Pruebas.
 - Entrevista a profundidad.
 - Entrevista con el jefe inmediato.
 - Toma de decisión.
 - Contratación.
 - Incorporación.
- Diez fases de Rodríguez (2004): estructura el proceso de selección en las siguientes fases:
 - Identificación de las necesidades.
 - Definición del puesto de trabajo.

- Determinación de factores de desempeño.
 - Evaluación del puesto de trabajo.
 - Diseño del proceso de selección.
 - Preselección de los aspirantes.
 - Evaluación de los aspirantes.
 - Toma de la decisión.
 - Informar al candidato seleccionado.
 - Introducción a la empresa.
- Ocho fases de Bohlander & Snell (2008): el proceso de selección para los autores se desarrolla en las siguientes etapas:
- Necesidad para contratar.
 - Examen médico.
 - Entrevista en equipo.
 - Selección preliminar de recursos humanos.
 - Consulta de antecedentes.
 - Pruebas de aptitud y logros.
 - Entrevista inicial de recursos humanos.
 - Conclusión.
- Seis etapas de García, *et al.* (2011): Consideran que las etapas que se deben desarrollar en un proceso de selección de personal con el fin de elegir el mejor candidato son las siguientes:
- Análisis de las hojas de vida.
 - Entrevistas.
 - Pruebas psicotécnicas y de conocimientos.
 - Comprobación de las referencias laborales y personales.
 - Visita domiciliaria (opcional).
 - Exámenes médicos.

Existen gran variedad de instrumentos de selección para evaluar y medir las condiciones, personalidad, competencias, valores, entre otros, de cada uno de los candidatos que aspiran al puesto de trabajo, entre los instrumentos que más utilizados se destacan los siguientes: investigación de antecedentes, entrevistas, pruebas de conocimiento, simulación del cargo, visita domiciliaria, estudio de seguridad según Dolan, Schuler, & Valle (1999); otras herramientas de selección que pueden utilizar las compañías de acuerdo a su interés, de acuerdo a Bohlander & Snell (2008) es el polígrafo, la grafología, pruebas de idiomas, pruebas de honestidad, pruebas de conocimiento del puesto.

Para Chiavenato & Villamizar (2002) las pruebas psicométricas es una herramienta objetiva que consolida resultados estandarizados e imparciales de los aspirantes en cuanto a su comportamiento, las ventajas de esta herramienta radican en la precisión, predictibilidad y la validez de sus resultados.

Profundizando en una herramienta mencionada por la mayoría de los autores antes citados como lo es la entrevista, según Alles (2006) enfatiza que en esta herramienta se pueden realizar diferentes tipos de preguntas, aquellas que sugieren una respuesta esperada entre las que se encuentra las siguientes cinco: provocadoras, hipotéticas, intencionadas, sondeo, cerradas y por otro lado, preguntas abiertas.

En la ejecución de las entrevistas se deben tener una serie de precisiones: estas no deben ser improvisadas, se debe tener presente los objetivos de las misma con el fin de que en su desarrollo estos se cumplan, crear un buen clima para su realización, no realizar preguntas discriminatorias, resolver aquellas dudas que pueda tener el entrevistado y anotar al finalizar las posibles impresiones que dejó la actividad (Chiavenato, 2001).

Para Alles (2006) algunos de los métodos de selección presentan problemas en cuanto a que tienen un alto grado de subjetividad y esto conlleva a que la persona que realiza el análisis de los diferentes aspirantes pueda interpretar de forma

errónea algunas situaciones, de esta forma se puede llegar a cometer imprecisiones en la selección del personal.

Por otro lado, para Robbins & Coulter (2005) cualquiera sea el instrumento que se utilice para apoyar la selección del personal este debe cumplir una serie de características: estar relacionado a un criterio importante de selección, ser confiable, de esta manera el instrumento que sea utilizado debe de tener validez y debe tener la capacidad de evaluar de la misma forma constantemente.

Así mismo, Chiavenato & Villamizar (2002) mencionan que se requiere de un criterio de comparación que se crea a partir de la información que se tenga del cargo y de cada uno de los candidatos. Cabe resaltar, toda la información recolectada durante el proceso de selección para cada uno de los aspirantes se debe consolidar en los formatos resumen o listados de verificación, con el fin de evaluar a todos aspirantes (Bohlander & Snell, 2008).

2.1.4. Proceso de socialización e inducción de personal

Para García, *et al.* (2011) la inducción y la socialización del personal tiene como objetivo apropiar al nuevo colaborador a la cultura, procesos y comportamientos de la compañía, de esta manera, la inducción es un proceso formal que busca asociar a los nuevos colaboradores con la organización, sus funciones y su equipo de trabajo (Alles, 2006).

Se puede subrayar que en el proceso de inducción existe un factor principal, que es la presentación e integración del nuevo colaborador con la cultura organización, y un factor secundario que es su inserción en el puesto de trabajo según García *et al.* (2011).

Por otro lado, Chiavenato & Villamizar (2002) definen la socialización como el proceso mediante el cual la organización trata de infundir en el nuevo colaborador el modo de pensar y actuar, según los lineamientos de la organización.

La inducción busca proporcionar al colaborador la información pertinente para el correcto desarrollo de sus funciones, mientras el programa de socialización va más allá, tiene como objetivo que los nuevos colaboradores asimilen los valores, conductas, actitudes, que hacen parte de los lineamientos estratégicos de la gerencia para la organización (Gómez, Balkin, & Cardy, 1997).

Para Chiavenato & Villamizar (2002) es normal que la organización procure adaptar a los nuevos empleados a su contexto, es decir objetivos, visión, misión, cultura, por ende, el proceso de socialización busca relacionar a las personas con el contexto complejo en el que se van a desarrollar.

El objetivo de la socialización al transmitir la misión, visión y demás información de la empresa, busca disminuir la zona de convergencia que existe entre los valores, objetivos de la empresa y los valores, objetivos de los colaboradores; adicionalmente intenta acabar con la disonancia cognitiva que no se haya podido eliminar durante el proceso de reclutamiento y selección (García S., 2008).

El proceso de inducción según Chiavenato (2001), Alles (2006), Rodríguez (2007) y García *et al.* (2011) se desarrolla en dos etapas:

- a) Introducción a la organización: en la que se exponen los siguientes temas: se presenta una perspectiva global de la compañía, el reglamento, las políticas, procedimientos, beneficios y servicios a los que tienen derecho los empleados, criterios de rendimiento y para finalizar la importancia de su trabajo.
- b) Introducción al puesto de trabajo: el colaborador tendrá contacto directo con su puesto de trabajo, con sus compañeros y su jefe, se le explicará en

pormenor en qué consistirá su puesto de trabajo y con qué personas se relacionará directamente.

Por otro lado, según Robbins & Coulter (2005) el proceso de socialización consta de tres etapas:

- a) Preingreso: se fundamenta en proporcionar a los candidatos información general de la compañía, su visión, misión, historia, filosofía, estructura organizacional.
- b) Ingreso: es la inducción, se desarrolla en el momento en que el candidato es comunicado de que será el nuevo integrante de la organización, posteriormente el colaborador entra en contacto directo con la compañía e inicia a comparar sus expectativas con esta, por medio de un proceso continuo de comunicación y adaptación.
- c) Metamorfosis: hace referencia a la adaptación permanente, esta se ejecuta por medio de un proceso continuo de comunicación, debido a los constantes cambios que se pueden presentar tanto de la compañía como de los individuos, esto requiere un constante acoplamiento entre las partes.

Para García *et al.* (2011) el tiempo destinado para desarrollar el proceso de inducción no está determinado, debido a que esto varía de acuerdo al cargo a ocupar, la cultura organizacional, el nivel jerárquico, de esta manera este proceso puede estar entre un día, una semana, un mes.

En cuanto a la socialización según García *et al.* (2011) los colaboradores inician su adaptación desde el primer mes, todo lo que logran interiorizar lo hacen a través de los símbolos materiales, la historia, los rituales, la cultura organizacional y el lenguaje que se presenta en la compañía.

Para Bohlander & Snell (2008) es de vital importancia que el proceso de inducción sea planeado cuidadosamente, ejecutar todas las actividades de valor para los

colaboradores, de esta manera recomienda elaborar listas de verificación que incluyan los siguientes aspectos:

- a) Presentación al equipo de trabajo.
- b) Diseño de capacitación.
- c) Expectativas de la apariencia, conducta, asistencia, conducta y apariencia.
- d) Horario, fecha de pago, condiciones laborales.
- e) Explicación de las responsabilidades del cargo, estándares y criterios de la evaluación.
- f) Reglamento de seguridad.
- g) Cadena de mando.
- h) Explicación de los objetivos estratégicos de la compañía.

La importancia del proceso de inducción según Rodríguez (2007) se debe a que las experiencias iniciales de un colaborador en la compañía influyen en su adaptación y rendimiento; por su parte, Bohlander, Sherman, & Snell (2001) enfatiza en que los beneficios del proceso de inducción son: menor ansiedad en los nuevos colaboradores, menor rotación, mayor productividad, disminución en los costos de reclutamiento y adaptación, aumento de la moral de los colaboradores, facilitación del aprendizaje.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

Nombre de la empresa: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del

Conocimiento, Universidad del Valle

Nit: 890 399 010-6.

Dirección: Calle 4b no. 36-00

Teléfono: 321 2100.

Sede: San Fernando.

Página web: www.prospectiva.univalle.edu.co

Correo electrónico: institutodeprospectiva@correounivalle.edu.co

- Reseña histórica

El Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento es un referente a nivel latinoamericano en el desarrollo de investigación aplicada en los temas de Prospectiva, Gestión del Conocimiento y Vigilancia Tecnológica; Gestión del Territorio y Competitividad; Gestión Pública y Modernización; Gestión del Desarrollo y Planificación y Políticas Públicas.

Nació en Cali – Colombia como una iniciativa de Colciencias para que el Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica e Industrial, fundado en el 2003, se convirtiera en una entidad independiente que brindara servicios al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTel).

La iniciativa fue acogida por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y se concretó formalmente como Instituto el 3 de abril de 2009, mediante la Resolución N° 012 emanada del Consejo Superior de la Universidad del Valle. Reconociendo, además el trabajo de gerencia y operación del PNP que venía realizando la Universidad desde el año 2002 a través de su Facultad de Administración.

Según Cardozo, L., Valencia, M., Abadía, H., Vásquez, J., & Guerrero, A. (Eds.). (2014) El funcionamiento del Instituto de Prospectiva representó una evolución del PNP, el cual funcionó exitosamente desde el año 2003 – 2007, respondiendo así al interés conjunto de Colciencias, la Universidad del Valle, el SENA y otras entidades, con el respaldo de convenios y disposiciones legales vigentes, así

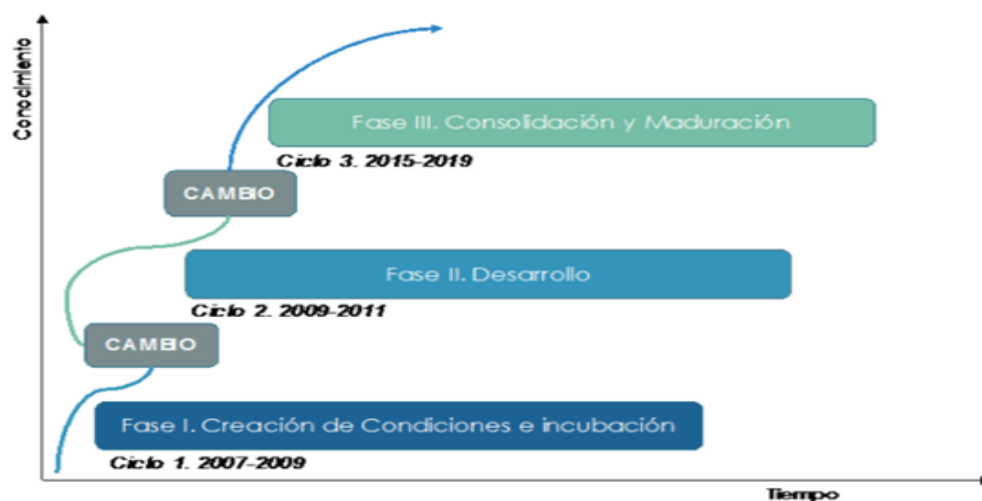
como de redes de organizaciones nacionales e internacionales, vinculadas al gobierno, las universidades, el sector privado y la comunidad académica.

La creación del Instituto se constituyó como un reconocimiento al trabajo continuo en el área de Prospectiva que lideraba la Universidad, y en la preocupación de Colciencias por construir una agenda de investigación que permitiera capitalizar los logros alcanzados con el PNP y fortalecer las capacidades nacionales que en Prospectiva e Inteligencia Competitiva que fueron bases del programa.

Así, el Instituto de Prospectiva ha logrado construir una amplia red de aliados estratégicos gracias al trabajo continuo con diferentes actores y en distintos ámbitos: local, regional, nacional e internacional; avanzando a la par en su desarrollo institucional, ampliado y profundizado los campos del conocimiento en el cual se desempeña el Instituto.

Actualmente el Instituto de Prospectiva se encuentra en su tercer ciclo (2015-2019) correspondiente a la Fase III de Consolidación y Maduración de acuerdo con la planeación de evolución realizada en el año 2012.

Gráfica 6. Fases Instituto de Prospectiva, Innovación Y Gestión del Conocimiento.



Fuente: Tomado de prospectiva.univalle.edu.co/

- **Misión.**

Constituirse en un punto de referencia nacional e internacional para el desarrollo de capacidades en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento, y contribuir a la formación avanzada de una masa crítica de personas en grado de gerencial en forma efectiva organizaciones basadas en conocimiento (Instituto de Prospectiva, Inovación y Gestión del Conocimiento, 2017).

- **Visión.**

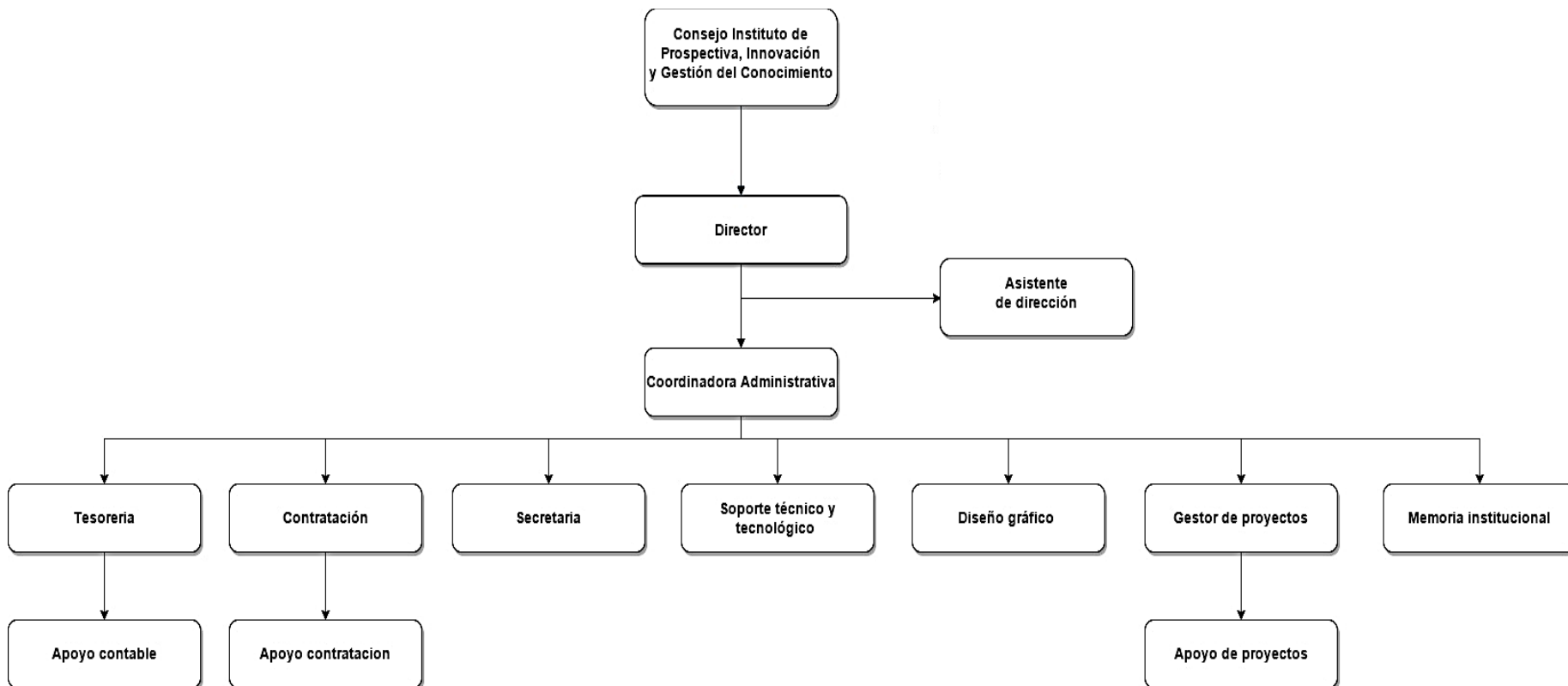
En el año 2019 el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento será un reconocido centro de pensamiento estratégico, líder a nivel latinoamericano en la investigación aplicada en prospectiva, vigilancia tecnológica, gestión de la innovación, organizaciones basadas en conocimiento y en políticas públicas orientadas al desarrollo local, la innovación y la competitividad internacional (Instituto de Prospectiva, Inovación y Gestión del Conocimiento, 2017).

- **Servicios que ofrece:**

Oferta servicios de consultoría e investigación aplicada en los siguientes ejes temáticos (Instituto de Prospectiva, Inovación y Gestión del Conocimiento, 2017):

- Planificación y Políticas Públicas.
- Prospectiva, Gestión del Conocimiento y Vigilancia Tecnológica.
- Gestión del Territorio y Competitividad.
- Gestión Pública, Modernización y Fortalecimiento.
- Gestión del Desarrollo.

Gráfica 7. Organigrama del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con directivos del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, 2018.

2.3. MARCO LEGAL

La Ley 1444 de 2011, en su Artículo 7º reorganiza el Ministerio de la Protección Social, el cual se pasará a denominar Ministerio del Trabajo y continuará cumpliendo los objetivos y funciones señalados por las normas vigentes, salvo en lo concerniente a la escisión de que trata el artículo 6o de la presente ley. Según la mencionada Ley, esta entidad será responsable del fomento y de las estrategias para la creación permanente de empleo estable y con las garantías prestacionales, salariales y de jornada laboral aceptada y suscrita en la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Por su parte, El Decreto 4108 de 2011, en su Artículo 1º establece que los objetivos del Ministerio del Trabajo son la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales. De igual manera, resalta que el Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones.

El Decreto 1072 de 2015, en su Artículo 1.1.1.1 establece que será el Ministerio del Trabajo la cabeza del Sector del Trabajo.

Por otro lado, García *et al.* (2011) señalan que la regulación colombiana, en materia laboral, se encuentra guiada “principalmente por normas legales establecidas en: el Código Sustantivo del Trabajo, La Ley 50 de 1990 Reformas al

CST, la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, la Ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral, La Ley 1010 de 2006 de Acosos Laboral, y las demás leyes relacionadas”. Estas normas, dicen los autores, determinan los mínimos requisitos que debe cumplir cualquier persona que pretende emplear o que ya emplea a otros, y a partir de los cuales se debe progresivamente garantizar los derechos del trabajador durante la relación laboral que subsista.

En otras palabras, en el marco legal colombiano, en materia laboral, están consagradas las leyes o normas que velan por el cumplimiento de los derechos y garantías mínimos para que un trabajador desarrolle sus labores. Esta normatividad presenta, según los autores, una favorabilidad manifiesta hacia el trabajador, pues se evidencian sus derechos a la vez que plasma las obligaciones y/o contribuciones que debe hacer el empleador. La finalidad de éste es lograr justicia en las relaciones que han de surgir entre los empleadores y trabajadores.

Dada la importancia del tema, y los problemas que pueden suscitar el no cumplimiento por parte de las empresas de alguna de las anteriores normas y otras, relacionadas con las relaciones laborales entre empleado y empleador, cada vez más empresas centran sus esfuerzos en brindar a sus empleados un ambiente adecuado para que desarrollen sus labores. Las mencionadas normas también permiten al empleador cierta tranquilidad al poner sus recursos económicos y físicos en manos de alguien, que puede hacer un buen trabajo y brindarle ciertos réditos, pero que también puede en determinadas circunstancias dañar de manera grave y permanente su patrimonio.

En este proceso lo importante es que las personas que conforman el área de recursos humanos tengan el conocimiento necesario sobre la normatividad laboral del área o sector en el que se desarrolla la organización, que conlleve a que haya equidad y justicia con los trabajadores.

Por otro lado, para efectos de la realización del presente trabajo de investigación, es necesario conocer las leyes y reglamentación que existe sobre los empleos públicos y sus denominaciones, como también la normatividad vigente que reglamenta el alcance y utilidad que tienen las mediciones de cargas labores como herramienta para sustentar cambios en las plantas de personal o el establecimiento de planes de acción para la búsqueda de la eficiencia.

3.1 Decreto 785 de 2005

Artículo 2o. Noción de empleo. Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. Las competencias laborales, funciones y requisitos específicos para su ejercicio serán fijados por las autoridades competentes para crearlos, con sujeción a lo previsto en el presente decreto y a los que establezca el Gobierno Nacional, salvo para aquellos empleos cuyas funciones y requisitos estén señalados en la Constitución Política o en leyes especiales.

Artículo 3o. niveles jerárquicos de los empleos. Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial. 17

Artículo 4o. naturaleza general de las funciones. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

4.1. Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas Institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

4.2. Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

4.3. Nivel Profesional. Agrupa los empleos 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 y que según su complejidad y competencias exigidas les puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

4.4. Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

4.5. Nivel Asistencial. Comprende los empleos 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. En este mismo decreto en su capítulo 13, establece algunos requisitos de estudio y experiencia para ejercer los cargos públicos de los niveles jerárquicos establecidos en el artículo 4, denominaciones que se usaran el estudio cuando se realiza la descripción y análisis de actividades y tareas realizadas por los funcionarios de las dependencias evaluadas.

3.2 LEY 909 DE 2004

Es la ley es la que regula la carrera pública, el empleo administrativo y la gerencia pública en Colombia, y establece en su artículo 46 lo siguiente. “Las reformas de plantas de personal de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y

basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP-.

El Departamento Administrativo de la Función Pública adoptará la metodología para la elaboración de los estudios o justificaciones técnicas, la cual deberá ceñirse a los aspectos estrictamente necesarios para soportar la reforma a las plantas de personal. Toda modificación a las plantas de personal de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública”. Es visible que la medición debe respaldarse en estudios de carácter técnico como el establecido y divulgado en la guía para la medición de la ESAP, que se utilizara en el trabajo.

3.3. DECRETO 1227 DE 2005

Este decreto en el capítulo II, artículo 5 empleos de medio tiempo y de tiempo parcial, dice:

“En las plantas de empleos podrán crearse empleos de tiempo completo, de medio tiempo o de tiempo parcial, de acuerdo con las necesidades del servicio y previo estudio técnico que así lo demuestre.

El mismo decreto en su Título VII, Reformas de las plantas de empleos, los siguientes artículos normalizan el tema:

Artículo 95. Las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren.

Parágrafo. Toda modificación a las plantas de empleos, de las estructuras y de los estatutos de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder

público del orden nacional deberán contar con el concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 96. Se entiende que la modificación de una planta de empleos está fundada en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración, cuando las conclusiones del estudio técnico de la misma deriven en la creación o supresión de empleos con ocasión, entre otras causas, de:

96.1. Fusión, supresión o escisión de entidades.

96.2. Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.

96.3. Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.

96.4. Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.

96.5. Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.

96.6. Redistribución de funciones y cargas de trabajo.

96.7. Introducción de cambios tecnológicos.

96.8. Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al 20 desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad.

96.9. Racionalización del gasto público.

96.10. Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas.

Parágrafo 1. Las modificaciones de las plantas a las cuales se refiere este artículo deben realizarse dentro de claros criterios de razonabilidad, proporcionalidad y prevalencia del interés general. Cuando se reforme total o parcialmente la planta de empleos de una entidad, no tendrá la calidad de nuevo nombramiento la incorporación que se efectúe en cargos iguales o equivalentes a los suprimidos a quienes los venían ejerciendo en calidad de provisionales.

Artículo 97. Los estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, como mínimo, los siguientes aspectos:

97.1. Análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo.

97.2. Evaluación de la prestación de los servicios.

97.3. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos

Por último, es importante mencionar que siendo el IPIGC parte de la Universidad del Valle - Univalle, se rige bajo los lineamientos de esta institución. Sin embargo, en lo referente a la gestión humana, a la cabeza de la División de Recursos Humanos – Univalle, el IPIGC se ha mantenido desde su creación al margen de cualquier política o procedimiento relacionado.

La División de Recursos Humanos de la Universidad del Valle tiene como misión Gestionar los procesos de talento humano en un entorno laboral seguro, participativo, incluyente y saludable, para que la Universidad del Valle cuente con personal competente, motivado, comprometido, con la visión, misión y logros de la Institución (Universidad del Valle , 2018).

La Resolución de Rectoría No. 2.770 de 2008, “Por la cual se adopta el Mapa de Procesos Institucional de la Universidad del Valle”, en su Considerando No. 4

establece “que se hace necesario adoptar el Mapa de Procesos Institucionales como elemento básico para que la Universidad guíe su funcionamiento hacia una gestión por procesos efectiva, eficiente y eficaz en el cumplimiento de su misión”. De igual manera, en su Artículo 1º resuelve “Adoptar el “Mapa de Procesos Institucional de la Universidad del Valle” MP-01, adjunto a la presente Resolución, el cual se constituye como marco de referencia fundamental del enfoque de procesos que caracteriza un Sistema de Gestión de Calidad incorporado al Sistema Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle GICUV”. En el Artículo 3º que hace referencia a la estructura de dicho mapa de procesos, lo relacionado a la gestión humana estaba contenido en lo denominado “Subsistema de Apoyo” con el nombre de “Proceso de Gestión de Relaciones Laborales”. Un año después, mediante Resolución de Rectoría 3.025 de 2009, en su Artículo 1º modifica el Artículo 3º de la Resolución 2.770 de 2008, y se replantea la estructura del Mapa de Procesos de la Universidad el cual se presenta en la siguiente gráfica (Universidad del Valle , 2018):

Gráfica 8. Mapa de procesos Universidad del Valle.



Fuente: Universidad del Valle, 2018.

Esta nueva Resolución modificó entre otras cosas el nombre del proceso relacionado con la gestión del recurso humano en la Universidad del Valle; a partir de la entrada en vigencia de la mencionada resolución el proceso pasa a llamarse *Gestión del Talento Humano*, el cual, según lo consignado en la página web de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional – OPDI de la Universidad, tiene como objetivo realizar de manera eficiente los controles administrativos para el desarrollo de las competencias, ingreso y desvinculación laboral, pagos de seguridad social y parafiscales, manejo de políticas convención laboral, según los requerimientos establecidos por la universidad para los cargos administrativos y docentes universitarios. Incluye los procedimientos de ingreso, desarrollo humano, retiro, seguridad social, pensión y el manejo de relaciones laborales colectivas.

Dicho proceso se divide a su vez en varios subprocesos: subproceso de desarrollo del talento humano docente, subproceso de ingreso de personal administrativo y

vinculación docente, subproceso de desarrollo humano de personal administrativo, subproceso gestión de la permanencia del personal administrativo y docente, subproceso gestión de pensionados y sobrevivientes. Estos subprocesos a su vez se dividen en varias actividades principales. En la página de la Universidad del Valle reposan tanto los documentos de caracterización de cada subproceso como el formato que acompaña cada actividad.

Es importante mencionar que todos estos subprocesos y actividades aplican para personas que tienen un vínculo laboral establecido con la Universidad del Valle (trabajadores oficiales o por nombramiento). Los cargos establecidos como “de base” en el IPIGC en el presente trabajo, actualmente son cubiertos por personal vinculado mediante orden contractual de prestación de servicios, por ende, ninguno de estos subprocesos y actividades los incluye. Es decir, no están contemplados como parte de la Gestión del Talento Humano de la Institución aun cuando éstos cumplen con funciones muy importantes en el IPIGC como lo haría cualquier empleado vinculado laboralmente con la Universidad.

CAPITULO 3: RESULTADOS

El presente trabajo de investigación se desarrolla a través de dos fases: la primera comprende un **Diagnóstico de la situación actual** de la organización objeto de estudio, donde se describe el estado del arte para la organización en la práctica o desarrollo de los procesos de Análisis y Diseño de Cargos, Selección e Inducción. Y una segunda fase en la cual se realiza el **Diseño de dichos procesos de Gestión Humana** donde se estructura y documenta los procesos contenidos en los procesos de Análisis y Diseño de Cargos, Selección e Inducción para el IPIGC de la Universidad del Valle.

3.1. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL:

3.1.1. Análisis y diseño de cargos

En lo referente al Análisis y Diseño de Cargos, en el IPIGC, aunque el director y la Coordinadora Administrativa tienen claramente identificados cuales son los cargos fijos que conforman la estructura organizacional del instituto, y conocen aquellos que aún faltan para tener su planta completa, no cuentan con la descripción de los puestos, ni el diseño del cargo, o la información de las habilidades necesarias para cada uno, ni tampoco cuentan con manual de funciones. Es importante mencionar que Corrales y Satizabal (2012), como resultado de su trabajo de grado para optar al título de administradores de empresas, diseñaron “(...) un modelo de gestión humana por competencias para el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento” en el cual se establece un manual de funciones para los siguientes cargos. (p. 46)

- Director del Instituto.
- Coordinación administrativa.
- Coordinación técnica.

- Coordinación de proyectos.
- Investigador.
- Asistente de investigación.
- Secretaria.
- Monitor de investigación.

Este manual de funciones proporciona información muy valiosa sobre los cargos y sus funciones básicas, propósitos, requerimientos de estudio y experiencia entre otros, que nutre el presente trabajo de investigación. Contrastando los resultados de las entrevistas y de la observación directa realizada en varias sesiones durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se puede identificar como algunos de los cargos y sus funciones se mantienen mientras otros han presentado cambios sustanciales, e incluso se han creado otros cargos con funciones también nuevas como respuesta a diferentes cambios organizacionales que ha sufrido el IPIGC en los últimos años, cuyos hitos principales se relacionan con los cambios en la dirección de la organización.

De esta manera, en la actualidad las habilidades necesarias que se requieren en cada cargo son conocidas por las personas que ocupan dichos cargos y es transmitida a las nuevas personas de una manera poco formal y estructurada. El Director y el equipo encargado de realizar la contratación de personal conocen las actividades o funciones generales que debe desarrollar el personal, debido a que esta información se plasma en los contratos que se realizan a cada uno de los colaboradores, sin embargo tampoco conocen con certeza la totalidad de las funciones y las particularidades del cargo. Esto se ve reflejado a la hora de realizar las entrevistas en las cuales priman aspectos como la experiencia y años en el oficio, pero se pierden de vista otros aspectos que pueden resultar importantes, principalmente porque no se cuenta con una guía que los contenga y que sirva de “lista de chequeo”. Esto puede dar origen a ciertas ambigüedades en las tareas de diversos puestos de trabajo.

Tras la realización de las entrevistas programadas, y la documentación a partir de la observación directa a los empleados del instituto se determinó que los cargos que se relacionan a continuación, los cuales se encuentran bajo la modalidad de contratación por prestación de servicios, son los cargos fijos requeridos por los directivos del IPIGC, y a los cuales se le debe realizar el proceso de análisis y diseño de cargos:

- ❖ Director (único cargo que es ocupado actualmente por un empleado público docente de la Universidad del Valle, vinculado mediante nombramiento definitivo según el Decreto 1279 de 2002).
- ❖ Coordinadora Administrativa y Financiera: Realiza la supervisión del personal de planta del Instituto, aprobación de pagos e interventoría de contratos, entre otros.
- ❖ Asistente de Dirección: Se encarga de manejar la agenda del director, coordinar reuniones, participa en los diferentes proyectos, entre otros.
- ❖ Gestor de Proyectos: Realizan la gestión de los proyectos, llevar seguimiento de los proyectos contratados (ejecución técnica, financiera), guiar a los diferentes directores de los proyectos en los trámites administrativos, entre otros.
- ❖ Asistente de Proyectos: Se encarga de apoyar las labores a ejecutar en cada proyecto que los gestores han estructurado, realizar llamadas y recordatorios a todos los participantes de los diferentes proyectos, elaboración de los informes, entre otros.
- ❖ Memoria Institucional y Profesional de Investigación: Participan en la construcción de propuestas afines a las líneas de investigación, reconstrucción

de la memoria institucional, apoyan en el diseño e implementación de una unidad técnica de gestión de proyectos de investigación.

- ❖ **Diseño Gráfico:** Se encarga de todo el proceso de diseño de todas las piezas que realiza el Instituto de forma interna y de los proyectos, administración de las redes sociales y pagina web, entre otros.
- ❖ **Recepción y Secretaría:** Se encarga del proceso de atención al público, elaboración de resoluciones, certificados, control del inventario de papelería y préstamo de equipos de los diferentes proyectos, entre otros.
- ❖ **Analista de contratación:** Realizan el proceso de contratación del personal administrativo y personal de los diferentes proyectos, realizan el reporte de los contratos a las diferentes entidades de control, realizan la recolección y trámite de los pagos de todo el personal que participa en el Instituto de Prospectiva por medio de contratos, entre otros.
- ❖ **Tesorero/a:** Tramitan los pagos que se realizan por caja menor y fondo renovable a los diferentes proveedores del Instituto, entre otros.
- ❖ **Auxiliar Contable:** Realiza el proceso contable de los diferentes contratos, pagos, ingresos, tramitar bonificaciones de los docentes que participan en los proyectos, entre otros.
- ❖ **Auxiliar de Contratación:** Se encarga de dar apoyo al área de contratación en sus diferentes actividades, revisión de los pagos, archivo, actividades de mensajería de los diferentes proyectos del Instituto.

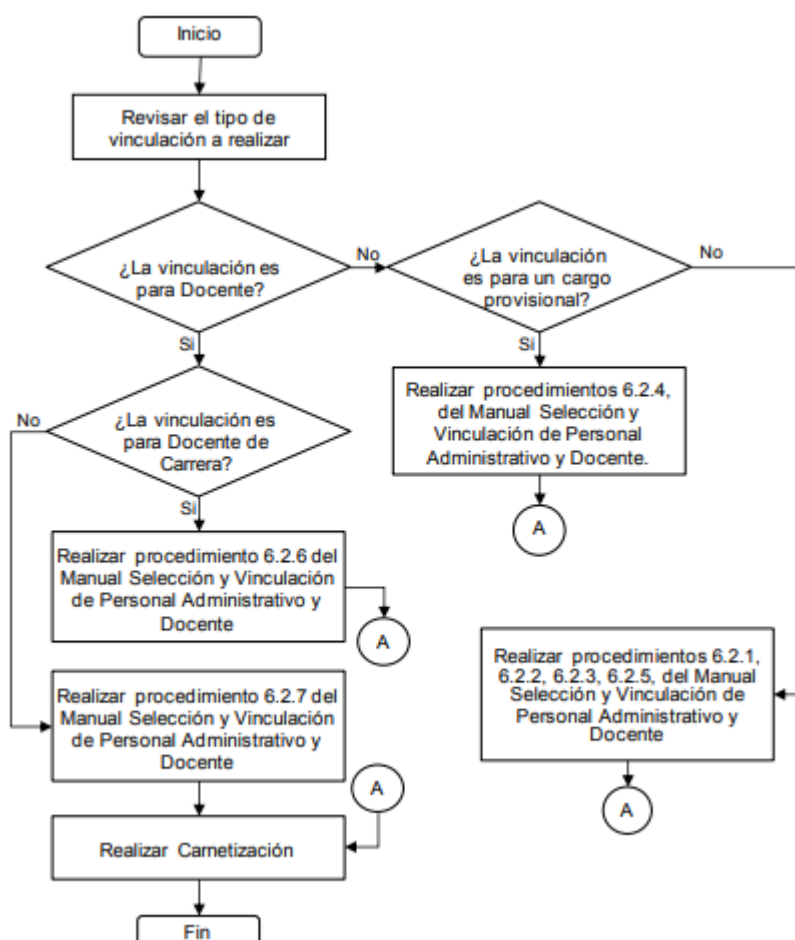
- ❖ Técnico en soporte informático: Realiza el soporte de todo el hardware y software que dispone el Instituto, brinda apoyo en la elaboración de propuestas de proyectos, procesamiento y análisis documental, entre otros.

Por otro lado, el presente trabajo se realizará a la luz del modelo de gestión humana basado en los macroprocesos desarrollados por García, *et. al.* (2011).

3.1.2 Selección de Personal

En la página *web* de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional – OPDI, de la Universidad del Valle, reposan todos los documentos, formatos y procedimientos relacionados con el Proceso Gestión del Talento Humano. Este proceso se divide a su vez en varios subprocesos. La *Selección y Vinculación de Personal Administrativo y Docente* hace parte del Subproceso de *Ingreso de Personal Administrativo y Vinculación Docente*. Este subproceso inicia desde la Planeación de la Convocatoria de personal administrativo y docente hasta la Vinculación. De igual manera, este subproceso cuenta con su respectivo manual de procedimiento, código MP-10-02-01, en donde se explica claramente el objetivo del subproceso, su alcance, se hacen claridad en ciertas definiciones que se encuentran a lo largo del manual, se describen las políticas y condiciones generales, se plasma el diagrama de flujo general del proceso, se explican los procedimientos que integran el subproceso, se presentan algunos procesos relacionados, se anexan los formatos y documentos externos inherentes a este subproceso. A continuación se presenta el diagrama de flujo general del subproceso:

Gráfica 9. Diagrama de Flujo General del Subproceso de Ingreso de Personal Administrativo y Vinculación Docente.



Fuente: Manual de procedimiento, MP-10-02-01, Versión 2.0.
OPDI- Univalle, Septiembre 2013 (vigente).

A pesar de que el IPIGC hace parte de la Universidad del Valle y es regido por todas las normas y procedimientos de esta organización, los procesos de reclutamiento y selección, como los demás procesos que componen la Gestión del Talento Humano, no se encuentran instaurados o no se llevan a cabo en el IPIGC desde su creación hasta la fecha. En el IPIGC como ya mencionó el único cargo que cuenta con un nombramiento y una relación laboral establecida con la Universidad es el cargo de Director del Instituto el cual según lo estipulado debe ser un empleado público docente de la Universidad. El procedimiento para la

selección del Director del IPIGC se hace según lo establecido en el Manual de Procedimiento MP-10-02-01, en el punto 6.2.2 que hace referencia a la *Designación de Docentes en cargos de Dirección Académica por periodos superiores a un mes*. Los demás cargos del Instituto sin importar la naturaleza de sus funciones (rutinarias y/o constante) son vinculados a través de la modalidad de contratación por prestación de servicios. Por tanto, su proceso de reclutamiento y selección, así como todos los demás procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, no se encuentra desarrollado ni estructurado en ningún documento. Desde la creación del IPIGC hasta la fecha, este proceso se desarrolla de manera informal, y de acuerdo con el momento en que surja la necesidad de vincular a otro colaborador. Los directivos del IPIGC realizan el proceso reclutamiento principalmente a partir de recomendaciones que hacen personas cercanas a la organización (investigadores, miembros de proyectos, profesores vinculados a proyectos, etc.) Es decir, el proceso de reclutamiento y posterior selección de personal actualmente se realiza a través de lo que comúnmente se denomina el “recomendado”. Corrales y Satizabal (2012) plantean las siguientes fuentes de reclutamiento para el IPIGC:

- ✓ La fuente de reclutamiento interno compuesto por todas aquellas personas que tengan algún vínculo sea laboral o académico con la Universidad del Valle: estudiantes, profesores, funcionarios.
- ✓ La fuente de reclutamiento externo compuesto por lo denominado mercado laboral o mercado del trabajo, del cual también hacen parte los Egresados de la Universidad del Valle.

De igual manera, este proceso de reclutamiento en el IPIGC se realiza por tres principales causas: (1) en la medida en que el desarrollo de los proyectos requiere un mayor número de personal, (2) cuando algún colaborador se retira de la

organización, o (3) cuando se prescinde de las labores que desempeña algún integrante del equipo de trabajo.

Por otro lado, básicamente el proceso de selección para los cargos denominados “de base” se da en dos entrevistas, primero una entrevista con un psicólogo que participa en diferentes proyectos. Es importante mencionar que este punto del proceso de selección y posterior contratación difiere entre los empleados “de base” y las personas que son contratadas de manera esporádica o eventual para satisfacer una necesidad de determinado proyecto; los cargos de base siempre, por su naturaleza, según la política actual del IPIGC, deben pasar por una entrevista con un profesional en psicología como primer filtro, las personas contratadas de manera eventual, debido a que son contrataciones transitorias y en la mayoría de los casos de carácter urgente, no pasan por dicha entrevista con el psicólogo sino que pasan directamente a la segunda entrevista o en ciertos casos directamente a contratación.

En segunda instancia, los preseleccionados en los cargos de base tienen una entrevista con la Coordinadora Administrativa. Como resultado de esta última entrevista se selecciona al candidato que llena todas las expectativas del cargo, se le explica los términos contractuales de la Universidad del Valle, y se le da la aprobación de la dirección para ingresar a la organización. En otras palabras, el proceso de selección en la organización se basa en seleccionar, valga la redundancia, el mejor candidato para cubrir la o las vacantes que surjan, es decir, mediante este proceso se busca seleccionar al mejor candidato entre los posibles, que cumpla tanto con el conocimiento como con la experiencia para desempeñar el cargo requerido dentro de la organización, de acuerdo a los parámetros y condiciones del instituto, los cuales han sido definidos a partir de la experiencia y de la tradición pero no se encuentran estrictamente establecidos y documentados donde se pueda consultar en cualquier momento.

Por su parte, Corrales y Satizabal (2012) plantean que “el proceso de selección se realizara mediante una combinación de análisis del currículo de la persona aspirante al cargo y una entrevista no estructurada”. (p. 87). Los autores proponen además varias “tablas de referencia para el proceso de selección (...) con el fin de que este proceso se acerque en mayor medida a las necesidades de cada cargo de la institución”. (p. 88). Adicionalmente plantean que la persona que obtenga una mayor calificación durante el proceso de selección de acuerdo a los parámetros especificados en las mencionadas tablas de referencia de cada cargo será la que ocupe finalmente determinado puesto de trabajo. De igual manera, afirman que cada cargo tiene unas ponderaciones de unos ítems de selección, y de acuerdo a esa asignación de puntos se realiza una sumatoria de todos los puntos obtenidos por cada aspirante al cargo, y la persona con mayor puntaje sería la persona a contratar. (p. 102). A pesar del mencionado esfuerzo académico, el proceso de selección en el IPIGC actualmente sigue realizándose de manera informal, poco estructurada y subjetiva, basado en gran medida en juicios personales y apreciaciones de los encargados del proceso.

Actualmente, el proceso de contratación inicia cuando como resultado del proceso de selección se escoge al candidato más idóneo, según los juicios y apreciaciones de los directivos del IPIGC. Dado que actualmente casi la totalidad de cargos del IPIGC están ocupados por contratistas bajo modalidad de prestación de servicios, este proceso se realiza a través de los lineamientos impartidos por la Universidad del Valle, a través de la División de Contratación. El Consejo Superior de la Universidad del Valle a través del Acuerdo No. 004 del 08 de julio de 2016, “(...) expide el Estatuto de Contratación Administrativa de la Universidad del Valle”. Dicho acuerdo es posteriormente modificado por el Acuerdo No. 009 del 1 de junio de 2018. En este Estatuto de Contratación se hace claridad sobre todas las modalidades, procedimientos y formatos que se deben emplear a la hora de realizar la contratación ya sea por prestación de servicios, compras, obras, entre otras. En la página *web* de la División de Contratación de la Universidad del Valle

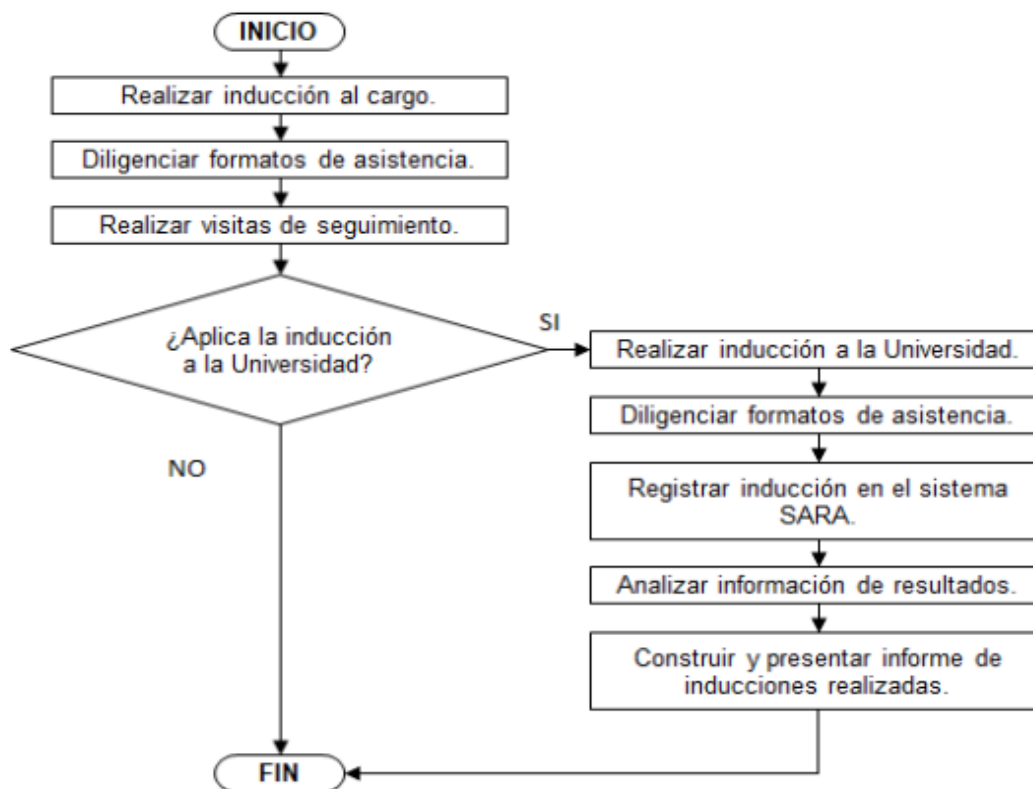
reposan los formatos de contratación que constantemente están siendo revisados y actualizados. En lo relacionado al IPIGC, se realizan principalmente contratos de prestación de servicios bajo la modalidad de mínima cuantía.

Por lo anterior, no resulta pertinente en este momento diseñar un nuevo procedimiento, nuevos formatos y herramientas, y nuevas políticas que posiblemente sustituyan o vayan en contra de lo estructurado por la Universidad en materia de contratación.

3.1.3. Socialización e Inducción

Como se mencionó en el proceso de selección de personal, en la página *web* de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional – OPDI, de la Universidad del Valle, reposan todos los documentos, formatos y procedimientos relacionados con el Proceso de Gestión del Talento Humano. Este proceso se divide a su vez en varios subprocesos. El *Desarrollo de Competencias de Personal Administrativo*, el cual contiene la Inducción de servidores públicos vinculados a la Universidad del Valle, hace parte del Subproceso de *Desarrollo Humano de Personal Administrativo*. Este subproceso inicia con la identificación de las necesidades de capacitación hasta la presentación de informes de capacitación y otorgamiento de becas y beneficios. De igual manera, este subproceso cuenta con su respectivo manual de procedimiento, código MP-10-03-01, en donde se explica claramente el objetivo del subproceso, su alcance, se hacen claridad en ciertas definiciones que se encuentran a lo largo del manual, se describen las políticas y condiciones generales, se plasma el diagrama de flujo general del proceso, se explican los procedimientos que integran el subproceso, se presentan algunos procesos relacionados, se anexan los formatos y documentos externos inherentes a este subproceso. A continuación se presenta el diagrama de flujo general del subproceso:

Gráfica 10. Subproceso de Desarrollo Humano de Personal Administrativo.



Fuente: Manual de procedimiento, MP-10-03-01, Versión 4.0,
OPDI- Univalle, Diciembre 2017 (vigente).

De igual manera, el proceso de inducción cuenta con los formatos de Constancia de Inducción al cargo, código F-10-MP-10-03-01; Constancia de Reinducción, código F-11-MP-10-03-01; y Constancia de inducción general, código F-12-MP-10-03-01. Estos formatos se encuentran en la página web de la OPDI- Univalle, ver anexo No. 17, 18, 19.

A pesar de que el IPIGC hace parte de la Universidad del Valle y es regido por todas las normas y procedimientos de esta organización, el proceso de inducción, como los demás procesos que componen la Gestión del Talento Humano, no se encuentran instaurados o no se han llevado a cabo en el IPIGC desde su creación hasta la fecha. En la actualidad, el IPIGC como organización no tiene ningún

programa de inducción establecido ni estructurado para ninguno de los cargos que se desempeñan al interior de la organización, salvo para el cargo de Director del Instituto por la naturaleza del cargo que ya fue explicada en un proceso anterior, inducción que es llevada a cabo siguiendo las directrices de la universidad desde nivel central.

Corrales y Satizabal (2012) proponen para el instituto de prospectiva tres programas de inducción, los cuales varían de naturaleza dependiendo del cargo al cual se le va a realizar el proceso de inducción. (p 102):

- Inducción institucional.
- Inducción al cargo.
- Inducción al proyecto.

En el IPIGC la Coordinadora Administrativa es la encargada de brindar a cada nueva persona que ingresa al Instituto una charla en la cual se le indica superficialmente las funciones que realizará, como las llevará a cabo, cuáles es su rol en la consecución de los objetivos de la organización, entre otros aspectos. Por otro lado, se acostumbra al interior de la organización que cada persona que abandona un cargo realice una inducción al nuevo ocupante del que fue hasta ese momento su cargo. Lógicamente, esto no siempre ocurre debido a que no en todas las ocasiones la ruptura laboral se da en los mejores términos. Esto da origen a muchos de los efectos adversos que guían el presente trabajo de investigación.

En resumen, el proceso de inducción se caracteriza, como otros procesos de gestión humana en el IPIGC, por su falta de documentación y/o formalización de lo establecido por la universidad, lo cual trae consigo efectos adversos para la organización. El proceso de socialización se realiza de manera informal y no se

cuenta con un programa verificable y que permita realmente cumplir con el objetivo de adaptación de cada nuevo empleado a su entorno laboral.

3.2 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

3.2.1. Análisis y Diseño de Cargos

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IP 001
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 60
PROCESO	ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS		VERSIÓN 1

1. OBJETIVO

Determinar la cantidad de cargos o puestos de trabajo, como están distribuidos, cuáles son las funciones, los perfiles y las actividades que se desarrollan en cada uno de ellos, de tal forma que se encaminen al mejoramiento de la calidad del IPIGC.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los cargos fijos definidos a partir del diagnóstico de la situación actual, cuyos colaboradores prestan sus servicios bajo la modalidad de contratación por prestación de servicios al IPIGC, ya que establece el perfil de cada uno de dichos cargos y su respectivo manual de funciones.

3. RESPONSABLES

- Director.
- Coordinadora Administrativa.

4. PERIODICIDAD

Cada vez que se pretenda crear un nuevo cargo o modificar las funciones o perfiles de los cargos existentes.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento se desarrolla a través de los siguientes pasos:

5.1. Análisis de Cargos

5.1.1 Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.

En este paso se establecen cuáles son los cargos o puestos de trabajo existentes dentro del IPIGC y se identifica a que nivel organizacional, segmento o sección de la estructura de la organización pertenece. Para esto, primero se identifica la necesidad de cada cargo y cuál es la contribución que genera a la organización.

5.1.2 Definir la información requerida para el análisis de cargos y Realizar encuesta.

Se identifica el método por el cual se analiza cada cargo; para el presente estudio se hará uso de una encuesta aplicada a cada colaborador a través del Formato IPD-001 Encuesta Manual de Cargos - Persona. De igual manera, se realiza observación para cerciorarse de recoger toda la información relevante y poder recolectar posibles datos o detalles que se han ignorado dentro de la encuesta. El formato encuesta es el siguiente:

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Nº IPD-001
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS	7
PROCESO	ENCUESTA MANUAL CARGOS		VERSIÓN	1
1. ¿Cuál es el puesto que ocupa? Nombre del cargo:				
2. ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes de su cargo? (principales) 1. 2. 3. 4. 5.				
3. ¿Cuál es la misión de su cargo? (objetivo o meta del cargo que desempeña) 				

4. ¿Qué funciones desempeña? (todas las funciones)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

5. ¿Cada cuánto lo hace: diariamente, semanalmente, mensualmente?

.....

.....

.....

.....

.....

6. ¿Cómo lo hace?

.....

.....

.....

.....

.....

7. ¿Cuál es su jefe inmediato?

.....

.....

.....

8. ¿En qué lugar (es) desempeña sus funciones?

.....

.....

.....

9. ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, conocimientos técnicos y (cuando sea necesario) certificación y permisos que considera se requieren para su cargo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿En qué actividades participa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. ¿Cuáles son los recursos necesarios para desarrollar el cargo?

.....

.....

.....

.....

.....

13. ¿Cuáles son las principales relaciones de su cargo? ¿Usted con quién se relaciona cuando ejerce su cargo (Internas y externas)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. ¿Cuál considera es el nivel de esfuerzo al que se ve expuesto al desempeñar el cargo y por qué?

Alto.....

Medio.....

Bajo.....

15. ¿Cuál considera es el nivel de riesgo al que se ve expuesto al desempeñar el cargo y por qué?

Alto..... Medio..... Bajo.....
16. ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
17. ¿En que lo ha entrenado la empresa para el cargo que desempeña? ¿Considera que requiere algún tipo de entrenamiento o capacitación para ejercer su cargo?
18. ¿Tiene usted subordinados? Sí ____ No ____
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>

5.1.3. Realizar observaciones

Tras la aplicación de esta encuesta, se realizan observaciones adicionales o complementarias que ayuden a establecer de una manera más clara y precisa las actividades, habilidades y funciones que requiere cada cargo. Las observaciones se realizan tomando como referencia el formato IPD-001 “Encuesta Manual Cargos” para verificar si lo escrito por cada empleado es cierto y preciso.

5.1.4. Análisis de Cargos

Finalmente, se analiza detalladamente el cargo en cuestión el puesto en cuestión, con base en toda la información recopilada sobre las actividades, funciones, perfil, conductas, condiciones laborales, características y habilidades, entre otras.

5.2. Diseño de Cargo

Después de realizado el análisis de cargo se procede a diseñar el manual de funciones a través del Formato IPD-002 - “Manual de Funciones”.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 002
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 2
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel			
Denominación del Cargo			
Código			
Grado			

Número de empleados		
Dependencia		
Cargo del jefe inmediato		
Tipo de contrato		
2. MISIÓN DEL CARGO		
3. FUNCIONES		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO:		
NIVEL DE RIESGO:		
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO:		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	

8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

El presente manual de funciones está compuesto por ocho numerales que los cuales serán descritos a continuación:

- El primer numeral denominado “Identificación del Cargo” contiene la siguiente información:
 - a. **Nivel:** Establece el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo. (Art. 4 Decreto 785 de 2005).
 - ✓ **Nivel Directivo:** Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
 - ✓ **Nivel Asesor:** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.
 - ✓ **Nivel profesional:** Agrupa los empleos 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 y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

- ✓ **Nivel Técnico:** Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales u de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- ✓ **Nivel Asistencial:** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo 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.

- b. **Denominación del empleo:** Identifica el nombre, tal como se encuentra en el acto administrativo (contrato de servicios) del instituto IPIGC.
- c. **Código:** El código corresponde a lo señalado en la Resolución No. 3.045 de 2008 de la Rectoría de la Universidad del Valle.
- d. **Grado:** Son los dígitos que indican el grado de remuneración fijada. La Universidad es autónoma, pero se respeta lo que está como base en el Decreto 2772 de 2005, Art. 17, 18, 19 y 20.

- e. **Número de empleados:** El número de empleos de igual denominación, código y grado que existen en el IPIGC.
 - f. **Dependencia:** Dependencia de la Universidad del Valle en donde se ubica el cargo.
 - g. **Cargo del Jefe Inmediato:** Especifica el nombre del cargo de quien ejerce la supervisión directa del desempeño laboral de determinado cargo.
 - h. **Tipo de contrato:** Este último punto puede ser relevante para determinar aspectos importantes de cada cargo, pero en la actualidad todos, salvo el Director del IPIGC, son contratados por prestación de servicios.
- El segundo numeral se denomina “Misión del Cargo”, en el cual se describe la razón fundamental de cada cargo dentro de la organización, y plantea, a groso modo, lo que debe hacerse en cada cargo.
 - El tercer numeral se denomina “Funciones”, se mencionan de manera detallada todas las funciones que se deben desempeñar dentro del cargo. En este punto, se debe procurar por abarcar todas las funciones de cada cargo para evitar posibles confusiones.
 - En el cuarto numeral denominado “Perfil” se consigna toda la información relacionada con la Educación formal e informal que requiere el cargo, la experiencia requerida, y los conocimientos técnicos básicos que debe tener el empleado que ocupe cada cargo. En cuanto a la educación, se debe enlistar los título y/o nivel académico que debe certificar el ocupante de cada cargo. La segunda parte hace referencia a los conocimientos técnicos

que se deben tener para desempeñar adecuadamente el cargo, y la tercera se relaciona con la experiencia en cargos similares que debe certificar la persona que ocupe el cargo, experiencia que está medida en años.

- El quinto numeral denominado “Condiciones de trabajo” hace referencia a tres elementos relacionados: el ambiente de trabajo en el cual el empleado desempeñará el cargo, el nivel de riesgo asociado al cargo a ocupar, el nivel de esfuerzo tanto físico como mental que debe realizar el ocupante de cada cargo.
- El sexto numeral se denomina “Recursos necesarios para desarrollar el cargo” en el cual se debe mencionar todos los elementos físicos que la persona necesita para realizar sus actividades en un determinado cargo.
- El séptimo numeral se denomina “Relaciones del cargo” en el cual se consignan todas las relaciones directas e indirectas que tiene cada cargo con lo demás cargos que componen la estructura organizacional. Estas relaciones se dividen en internas y externas, es allí donde se mencionan todas las personas con la cual el cargo tiene una interacción continua para el desarrollo de sus actividades.
- Finalmente, en el octavo numeral el cual hemos denominado “aprobaciones” se cierra el formato consignando la información sobre el empleado que realizó o diseñó este manual de funciones, la o las personas que lo revisaron y finalmente el encargado de aprobarlo.

5.2.1. Diseño de Manual de Funciones

A continuación, se presenta el Manual de Funciones Diseñado para los cargos establecidos en el IPIGC.

1. Director del Instituto.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 0021
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 4
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel	DIRECTIVO		
Denominación del Cargo	DIRECTOR DEL INSTITUTO		
Código	009		
Grado	26		
Número de empleados	UNO (1)		
Dependencia	DIRECCIÓN INSTITUTO		
Cargo del jefe inmediato	CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO - IPIGC		
Tipo de contrato	NOMBRAMIENTO		
2. MISIÓN DEL CARGO			
Establecer los lineamientos y políticas Institucionales velando por su cumplimiento y gestionando acciones que permitan sostenibilidad y proyección del Instituto.			
3. FUNCIONES			

- Establecer los lineamientos y políticas Institucionales.
- Promover la creación de redes integradas en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento
- Realizar convenios interinstitucionales que se consideren estratégicos para el cumplimiento de los objetivos del IPIGC.
- Orientar el desarrollo de los proyectos del instituto IPIGC.
- Fortalecer los aspectos administrativo y financiero del IPIGC.
- Lograr el posicionamiento del Instituto a nivel nacional e internacional.
- Mejorar en la gerencia de proyectos.
- Fortalecer la investigación.
- Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos del instituto IPIGC.
- Asistir a las reuniones de consejos, juntas, comités, etc.
- Proponer ajustes a la organización interna y nombrar o remover personal de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos y adoptar sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los proyectos del IPIGC.
- Gestionar acuerdos y convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- Gestionar recursos financieros a través de proyectos o programas de investigación, desarrollo, prestación de servicios de asesoría o consultoría y de otras fuentes de financiación.
- Fomentar la participación del Instituto en redes de investigación, de información y de documentación.
- Preparar y presentar anualmente, al Consejo de la Facultad o Instituto Académico, previo aval del Consejo del Instituto, las estrategias, planes de acción, presupuesto y ejecución presupuestal.
- Coordinar y supervisar la ejecución de la agenda anual del Instituto.
- Apoyar a los profesores y personal técnico en la formalización de los proyectos.
- Presentar anualmente ante el Consejo de Instituto, los informes consolidados sobre el cumplimiento de actividades académicas y de los programas científicos, tecnológicos, financieros y administrativos.
- Promover la difusión nacional e internacional de los resultados de su actividad investigativa.
- Representar al Instituto ante los diferentes organismos de la Universidad y externos a ella.

4. PERFIL

EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
- Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. - Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y setenta y seis (76) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y ochenta y ocho (88) meses de experiencia profesional relacionada. - Certificación nivel de inglés B2. FORMACIÓN ADICIONAL - Maestrías en administración,	- Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. - Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. - Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. - Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC en lo académico y administrativo especialmente.	- Mínimo Setenta y seis (76) meses de experiencia profesional. - Ochenta y cuatro (84) meses de experiencia profesional relacionada.

economía, ingeniería y afines • Ph.D en Administración y/o afines. • Investigador, entre otros.		
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes. Recurrentemente requiere salir a lugares dentro y fuera de la ciudad para asistir a diversas reuniones.		
NIVEL DE RIESGO: Medio, debido principalmente a los desplazamientos que debe realizar.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, video beam, sillas cómodas para atender reuniones prolongadas, mesa de reuniones, teléfono, aire acondicionado, silla Ergonómica, Escritorio, papelería, Archivador, Sellos, Carpetas, nevera personal, permisos para acceso al sistema interfinanzas).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Clientes (empresas privadas o entidades del Estado). - Proveedores (contratistas/ personas naturales y jurídicas).	

	- Funcionarios de Univalle externos al Instituto.	
8. APROBACIONES		
REALIZÒ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Sebastián Benavides. Raimer Pulgarín.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

2. Coordinadora Administrativa y Financiera.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Nº IPD 0022
PROCEDIMIENTO		GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	5
PROCESO		MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel	PROFESIONAL			
Denominación del Cargo	COORDINADOR(A) ADMINISTRATIVO(A) Y FINANCIERO(A).			
Código	370			
Grado	24			
Número de empleados	UNO (1)			
Dependencia	DIRECCIÓN INSTITUTO			
Cargo del jefe inmediato	DIRECTOR DEL INSTITUTO			

Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
2. MISIÓN DEL CARGO	
Administrar los recursos, planear, coordinar y supervisar las actividades de las diferentes áreas del Instituto de Prospectiva para cumplir con su misión.	
3. FUNCIONES	
• Crear y mantener un ambiente adecuado de acuerdo con las políticas y normas vigentes. • Contribuir a la obtención de los objetivos del IPIGC. • Coordinar administrativamente las áreas de recurso humano, contratación y servicios logística. • Coordinar financieramente de los diferentes proyectos y actividades que desarrolle el IPIGC. • Custodiar los recursos físicos y económicos. • Velar que los procesos que exige la Universidad y las normas y políticas del IPIGC, se cumplan a cabalidad. • Apoyar a la dirección del IPIGC en los procesos estratégicos del IPIGC. • Supervisar y controlar el manejo de los presupuestos por proyecto. • Dirigir, supervisar, coordinar, controlar las actividades de las diferentes áreas del Instituto de Prospectiva. • Planear y programar las actividades de la Sección Administrativa de Instituto Prospectiva. • Determinar en coordinación con la Dirección los planes a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. • Asistir a reuniones periódicas con los responsables de las diferentes áreas y proyectos y solicitar informes con el fin de tomar decisiones para buscar la solución de problemas. • Coordinar y supervisar la compra de infraestructura y suministros. • Expedir constancias de trabajo a solicitud del interesado. • Atender y acordar con terceros los términos de ejecución de los contratos y proponer o sugerir fórmulas de solución cuando se presenten desacuerdos. • Atender requerimientos de entidades privadas y públicas. • Realizar las labores de secretariado en el Consejo de Instituto de Prospectiva y elaborar las actas correspondientes. • Participar en los diferentes comités y grupos de apoyo. • Aprobar y/o anular cheques y/o documentos contables.	

• Aprobar las conciliaciones bancarias. • Realizar la interventoría de los contratos requeridos para el desarrollo de proyectos y actividades del IPIGC. • Dar trámite a las propuestas de proyectos hasta la firma del acta de inicio y la contratación del director del proyecto. • Realizar la supervisión de las órdenes contractuales a solicitud de la Dirección. • Participar en el diseño e implementar planes, programas, proyectos o actividades administrativas y operativas del IPIGC. • Preparar y presentar al director mecanismos de control, evaluación y seguimiento a planes, programas y proyectos. • Atender por conducto de las distintas dependencias de la Universidad, la ejecución de los programas y la prestación eficiente de los servicios. • Responder por el efectivo cumplimiento y el correcto manejo de los recursos físicos, tecnológicos y financieros a su cargo. • Preparar y presentar al director, los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y la periodicidad requerida.		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y tres (43) meses de experiencia profesional relacionada.	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. • Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las	• Mínimo Treinta y cuatro (34) meses de experiencia profesional. • Mínimo Cuarenta y tres (43) meses de experiencia profesional relacionada.

• Opcional: acciones de capacitación, actualización o complementación en el área requerida por el instituto. • Manejo medio de una segunda lengua, preferible el inglés. FORMACIÓN ADICIONAL: • Capacitación en tributaria. • Capacitación en Contabilidad. • Capacitación en normas administrativas y de calidad.	funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC en lo administrativo y financiero especialmente.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		

Oficina debidamente equipada (Computador Office con acceso a internet, teléfono, aire acondicionado, silla Ergonómica, Escritorio, papelería, Archivador, Sellos, Carpetas, dos sillas para atender a clientes internos y externos, impresora, permisos para acceso al sistema interfinanzas).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Director del Instituto. - Demás empleados del Instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Funcionarios de Univalle externos al Instituto. - Clientes (empresas privadas y entidades de Estado). - Proveedores (personas naturales o jurídicas).	
8. APROBACIONES		
REALIZÒ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

3. Asistente de Dirección.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 0023
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÀGINAS
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÒN
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			

Nivel	PROFESIONAL
Denominación del Cargo	ASISTENTE DE DIRECCIÓN
Código	340
Grado	04
Número de empleados	UNO (1)
Dependencia	DIRECCIÓN INSTITUTO
Cargo del jefe inmediato	DIRECTOR DEL INSTITUTO
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
2. MISIÓN DEL CARGO	
Apoyar las actividades administrativas de la Dirección del Instituto de Prospectiva, observando los parámetros técnicos establecidos por la Dirección.	
3. FUNCIONES	
• Revisar el correo electrónico - Correo Univalle, • Revisar del correo electrónico - Correo Prospectiva. • Agendar Reuniones. • Proyectar oficios de los proyectos y trámites ante el DAO (vacaciones). • Apoyar a la dirección del Instituto en la organización de la agenda, revisión y seguimiento a las actividades recibidas. • Coordinar el trámite de comisiones al exterior del director. • Apoyar el desarrollo del plan de viajes del proyecto en ejecución, gestionar la entrega oportuna de viáticos e insumos para el desarrollo del proyecto. • Apoyar la logística y organización de eventos y demás actividades programadas para y por el instituto. • Archivar y correspondencia. • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por el instituto. • Realizar el control previo del buen funcionamiento de los equipos y materiales necesarios para las reuniones.	

Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
- Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. - Profesional en Administración o carreras afines. FORMACIÓN ADICIONAL: - Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en logística, control y manejo de eventos, internet, Excel, etc.	- Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. - Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo - Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc.	- Un (1) asistente de algún área de trabajo o en actividades relacionadas con el cargo. - Seis (6) meses como auxiliar administrativo y/o afines.
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes. Esporádicamente, requiere salir a lugares dentro y fuera de la ciudad para acompañar al director del Instituto quien debe asistir a diversas reuniones.		
NIVEL DE RIESGO: Medio, debido principalmente a los desplazamientos que debe realizar.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		

6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Director del Instituto. - Demás empleados del Instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Funcionarios de Univalle externos al instituto. - Clientes y proveedores principalmente para concretar citas (vía telefónica).	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

4. Gestor de Proyectos.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 0024
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÀGINAS 3
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÒN 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			

Nivel	PROFESIONAL
Denominación del Cargo	GESTOR DE PROYECTOS
Código	340
Grado	08
Número de empleados	DOS (2)
Dependencia	DIRECCIÓN INSTITUTO
Cargo del jefe inmediato	DIRECTOR DEL INSTITUTO
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
2. MISIÓN DEL CARGO	
Apoyo en la estructuración de los proyectos desarrollados por el IPIGC.	
3. FUNCIONES	
• Apoyar en la estructuración de los proyectos desarrollados por el IPIGC. • Respalda en las actividades de seguimiento y control de los proyectos desarrollados por el IPIGC. • Apoyar en la implementación de herramientas que permitan la adecuada gestión de los proyectos desarrollados por el IPIGC. • Realizar la interventoría de contratos requeridos para el desarrollo de proyectos y actividades del IPIGC. • Identificar clientes potenciales y establecer canales de contacto para socializar el trabajo a realiza por IPIGC. • Identificar convocatorias para presentar propuestas que se ajusten a las líneas de acción del IPIGC. • Apoyar la proyección presupuestal de cada una de las propuestas a presentar. • Llevar acabo los procesos de presentación de propuesta y negociación ante el cliente. • Dar trámite a las propuestas de proyectos hasta la firma del acta de inicio y la contratación del director del proyecto. • Centralizar comunicaciones entre el director del proyecto y IPIGC.	

• Propender por el cierre efectivo de los proyectos, liquidación, seguimiento y control de los proyectos desarrollados por IPIGC. • Capacitar y asesorar a los directores de proyectos para garantizar la implementación de los protocolos establecidos por IPIGC. • Manejar procedimientos relacionados con la Universidad en general, con su entorno, con entidades externas y con IPIGC.		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Título Profesional Universitario en el área requerida por el IPIGC. • Opcional: acciones de capacitación, actualización o complementación en el área requerida por el instituto. Manejo medio de una segunda lengua, preferible el inglés. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de capacitaciones,	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. • Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y	• Un (1) año de experiencia en su cargo. • Seis (6) meses como asistente o profesional de apoyo en proyectos.

actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo.	procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC en lo académico y administrativo especialmente.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes. Esporádicamente, requiere salir del instituto para asistir a reuniones con clientes principalmente.		
NIVEL DE RIESGO: Medio.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, sillas cómodas para atender a personal, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, sellos, carpetas).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Director. - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Clientes (empresas privadas o entidades del Estado). - Proveedores (contratistas/ personas naturales y jurídicas). - Funcionarios de Univalle externos al Instituto.	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ

Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.
--	--	--

5. Asistente de Proyectos.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 0025
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 3
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel	TÉCNICO		
Denominación del Cargo	ASISTENTE DE PROYECTOS		
Código	401		
Grado	10		
Número de empleados	DOS (2)		
Dependencia	INSTITUTO PROSPECTIVA		
Cargo del jefe inmediato	COORDINADOR(A) ADMINISTRATIVO(A) Y FINANCIERO(A)		
Tipo de contrato	PRESTACION DE SERVICIOS		
2. MISIÓN DEL CARGO			
Consultoría para facilitar y acompañar el proceso de construcción y lineamiento estratégico del Proyecto a Ejecutar.			
3. FUNCIONES			

- Participar en las reuniones y actividades requeridas para el desarrollo de su objeto contractual.
 - Apoyar la construcción de propuestas afines a las líneas de investigación del IPIGC.
 - Apoyar en la implementación de una unidad técnica de gestión de proyectos de investigación.
 - Apoyar los vínculos con entidades del Estado en reuniones y compromisos.
 - Coordinar eventos y visitas académicas y actividades de difusión del IPIGC.
 - Elaborar informes y presentaciones de gestión de proyectos del IPIGC.
 - Apoyar en los proyectos de fortalecimiento del IPIGC, implementación de gerencia de proyectos, proyectos con recursos de vicerrectoría, publicaciones del IPIGC.
-
- Apoyar en la transición energética para Colombia 2050.
 - Apoyar la construcción del informe Institucional que recoge las líneas de investigación y proyectos realizados en el año anterior.
 - Apoyar la preparación y sistematización de proyectos financiados con recursos de regalías, para revisión por parte del DNP.
 - Apoyar el diseño de un módulo de prueba del sistema de Seguimiento y Evaluación de proyectos.
 - Apoyar las publicaciones del IPIGC.
 - Desempeñar actividades propias de su formación especializada y realiza operaciones de gestión que requieren de conocimientos específicos, los cuales deben ser avalados por su jefe inmediato.
 - Manejar procedimientos relacionados con la Universidad en general, con su entorno, con entidades externas y con IPIGC.

4. PERFIL

EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Técnico o	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo.	• Un (1) año de experiencia en su cargo. • Seis (6) meses como técnico de apoyo en proyectos o afines.

estudiante de carrera universitaria del área que el IPIGC requiera. • Opcional: acciones de capacitación, actualización o complementación en el área requerida por el instituto. • Manejo medio de una segunda lengua, preferible el inglés. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo.	• Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, Internet), etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		

NIVEL DE RIESGO: Bajo.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Gestor de proyectos. - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Funcionarios de Univalle externos al instituto. - Clientes y proveedores principalmente para concretar citas (vía telefónica).	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

6. Memoria Institucional y Profesional de Investigación.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Nº IPD 0026
		PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS 3
PROCESO		MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	PROFESIONAL
Denominación del Cargo	MEMORIA INSTITUCIONAL - PROFESIONAL DE INVESTIGACIÓN
Código	340
Grado	08
Número de empleados	UNO (1)
Dependencia	DIRECCIÓN INSTITUTO
Cargo del jefe inmediato	DIRECTOR DEL INSTITUTO
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
2. MISIÓN DEL CARGO	
Apoyo en investigación y memoria institucional del IPIGC.	
3. FUNCIONES	
• Reconstruir la memoria institucional del instituto IPIGC. • Apoyar en la construcción de propuestas afines a las líneas de investigación del IPIGC. • Apoyar en el diseño e implementación de una unidad técnica de gestión de proyectos de investigación. • Elaborar informe final del proyecto "Diseño e implementación de un sistema de planificación y evaluación de impacto de la Universidad del Valle". • Participar en reuniones y actividades requeridas para el desarrollo de su objetivo contractual. • Desempeñar actividades propias de su formación especializada y realiza operaciones de gestión que requieren de conocimientos específicos, los cuales deben ser avalados por su jefe inmediato. • Manejar procedimientos relacionados con la Universidad en general, con su entorno, con entidades externas y con IPIGC.	

4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
- Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. - Título profesional en las áreas que requiera el IPIGC. - Opcional: acciones de capacitación, actualización o complementación en el área requerida por el instituto. Manejo medio de una segunda lengua, preferible el inglés. FORMACIÓN ADICIONAL: - Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo.	- Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. - Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. - Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. - Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	- Un (1) año de experiencia en su cargo. - dos (2) años en trabajos relacionados.

5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Funcionarios de Univalle externos al instituto.	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

7. Diseño Gráfico.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 0027
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 3

PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel	PROFESIONAL		
Denominación del Cargo	DISEÑO GRÁFICO		
Código	340		
Grado	08		
Número de empleados	UNO (1)		
Dependencia	DIRECCIÓN INSTITUTO		
Cargo del jefe inmediato	DIRECTOR DEL INSTITUTO		
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
2. MISIÓN DEL CARGO			
Diseñar, crear diseños para las actividades del IPIGC.			
3. FUNCIONES			
• Coordinar la impresión de publicaciones. • Administrar la página web del instituto IPIGC. • Realizar material gráfico y de diseño requerido para las diferentes actividades del instituto. • Actualizar textos, imágenes y contenidos en general. • Socializar de eventos y convocatorias mediante la página web. • Crear perfiles o páginas en Facebook para eventos. • Asistir a eventos para la toma de fotografías, slogan, frases recordatorias, estrategias de difusión y temas de campaña. • Vectorizar los logotipos de otras entidades requeridas.			
4. PERFIL			
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA	

• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Título profesional como diseñador gráfico aprobado. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo.	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. • Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. Adobe Photoshop, Basecamp, Pixie, Adobe Kuler, Adobe Creative Suite, Layers, Ifont, Color CC, etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	• Un (1) año de experiencia en su cargo.
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		

NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, software especializado de edición como Adobe Photoshop, Basecamp, Pixie, Adobe Kuler, Adobe Creative Suite, Layers, Ifont, Color CC, etc; teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Director del Instituto. - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Proveedores (contratistas/ personas naturales y jurídicas). - Funcionarios de Univalle externos al Instituto.	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

8. Recepción y Secretaría.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Nº IPD 0028
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS	4
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				

Nivel	ADMINISTRATIVO
Denominación del Cargo	RECEPCIÓN Y SECRETARÍA
Código	540
Grado	15
Número de empleados	UNO (1)
Dependencia	INSTITUTO DE PROSPECTIVA
Cargo del jefe inmediato	COORDINADORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
2. MISIÓN DEL CARGO	
Desarrollar las funciones de recepción y secretariales en lo referente a la atención al público (personal y telefónicamente), manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento del IPIGC.	
3. FUNCIONES	
• Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande. • Transcribir correspondencia, actas, resoluciones, pedidos, circulares, contratos, informes, material docente, documentos en general y toda aquella documentación que requiera digitación. • Manejar general de las resoluciones • Editar planillas de Fonade, así como la papelería necesaria para el proyecto. • Elaborar a través del sistema SGD de la Universidad la radicación de la correspondencia de la Dirección del Instituto (SABS o SAIA). • Manejar y controlar las facturas que llegan al IPIGC. • Realizar el trámite para los viajes o comisiones del director del IPIGC. • Abrir las instalaciones y cierre del instituto, manejo y control de los aires, cafeteras, etc., del IPIGC. • Contratar el transporte.	

- Manejar y control del sistema de cafetería.
- Apoyar en los eventos externos e interno cuando se requiera.
- Apoyar el proceso de convocatorias de los proyectos.
- Apoyar en la consecución de los elementos para los eventos.
- Recibir, entregar y radicar la correspondencia que entra o llega a la dependencia.
- Efectuar los trámites administrativos en lo referente a compras, viáticos, pasajes, solicitud de transporte etc., con sus respectivas legalizaciones.
- Manejar, organizar y mantener actualizado el archivo a su cargo, de acuerdo con las normas técnicas establecidas.
- Colaborar con el jefe en la programación y ejecución de las actividades de la dependencia.
- Concretar las citas, prestar sus servicios de secretaria en las reuniones de los Comités, comisiones y juntas, elaborar y despachar las actas correspondientes.
- Efectuar los trámites de impresión, fotocopiado o duplicación de material.
- Solicitar, distribuir y controlar papelería y elementos de trabajo. Solicitar el mantenimiento necesario para los bienes muebles e inmuebles de la dependencia.
- Velar por el aseo y mantenimiento de la oficina y de los equipos e informar a la dependencia competente de los daños presentados.
- Elaborar los pedidos de elementos requeridos para el normal funcionamiento de la oficina.
- Colaborar en la planeación y coordinación de los eventos que realiza a dependencia.
- Realizar trabajos especiales de la dependencia, relacionados con las actividades secretariales y el adecuado funcionamiento de la dependencia.
- Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información de los procesos y procedimientos a su cargo que le suministre su dependencia.

4. PERFIL

EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Título de	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo.	• Un (1) año de experiencia en su cargo.

Secretariado General y /o terminación de estudios superiores en el ámbito profesional. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo. • Acreditar acciones de capacitación actualización o complementación en temas relacionados con el cargo, con énfasis en sistemas de información automatizados (software de oficina y aplicaciones).	• Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		

NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, sellos, impresora) ingreso al sistema SAB.		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Director del Instituto. - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Funcionarios de Univalle externos al instituto. - Clientes y proveedores principalmente para concretar citas (vía telefónica).	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

9. Técnico en Contratación.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Nº IPD 0029
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS	4
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				

Nivel	ADMINISTRATIVO
Denominación del Cargo	TÉCNICO EN CONTRATACIÓN
Código	340
Grado	07
Número de empleados	DOS (2)
Dependencia	INSTITUTO DE PROSPECTIVA
Cargo del jefe inmediato	COORDINADORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
2. MISIÓN DEL CARGO	
Apoyo en el funcionamiento del IPIGC, en cuanto a la contratación interna y externa.	
3. FUNCIONES	
• Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande. • Apoyar los procesos de contratación interna y externa del IPIGC. • Realizar el proceso de recolección, revisión y envío de pagos de las ordenes contractuales y proveedores institucionales. • Apoyar el registro de documentos contractuales a la plataforma Colombia compra eficiente "Secop". • Participar en la ejecución de actividades logísticas de los proyectos. • Manejar y controlar de las facturas de contratistas que llegan al IPIGC. • Apoyar en el proceso de las órdenes contractuales a la Contraloría. • Apoyar en las actividades administrativas del IPIGC. • Participar en la elaboración de los informes contables de los proyectos. • Velar por el correcto manejo del archivo institucional de órdenes contractuales y de proyectos.	

• Apoyar en los eventos externos e interno cuando se requiera. • Manejar el proceso de Pagos a los contratistas. • Realizar la vinculación de los monitores. • Realizar solicitud de pólizas. • Realizar planilla de ARL Proyecto FONADE. • Elaborar el proyecto de presupuesto anual. • Enviar notificaciones de pago a los contratistas. • Verificación Hoja de vida Secop.		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Título profesional en el área requerida. • Título tecnológico u ocho (8) semestres universitarios cursados en el área que requiera el IPIGC. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. • Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar	• Un (1) año de experiencia en su cargo.

específicas relacionadas con su trabajo. • Acreditar acciones de capacitación actualización o complementación en temas relacionados con el cargo, con énfasis en finanzas, economía o administración.	efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora, permisos para acceso al Sistema Interfinanzas, Sigep).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Director del Instituto. - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Clientes (empresas privadas o entidades del Estado). - Proveedores (contratistas/ personas naturales y jurídicas). - Funcionarios de Univalle externos al	

		Instituto.
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

10. Tesorero/a.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 00210
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 4
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel	ADMINISTRATIVO		
Denominación del Cargo	TESORERO/A		
Código	340		
Grado	07		
Número de empleados	UNO (1)		
Dependencia	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
Cargo del jefe inmediato	COORDINADORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS		

2. MISIÓN DEL CARGO
Garantizar el buen funcionamiento de las actividades relacionadas con el sistema financiero y contable del instituto.
3. FUNCIONES
• Apoyar las actividades administrativas del Instituto y los diferentes proyectos. • Apoyar los requerimientos contables de los proyectos. • Apoyar en la tesorería del Instituto. • Apoyar en el manejo del sistema de información SIFORE. • Apoyar en la realización de informes de ejecución financiera. • Realizar seguimiento a la factura y cartera de los proyectos. • Elaboración de conciliaciones bancarias de las cuentas relacionadas por el Instituto de Prospectiva. • Manejo de la caja menor del Instituto de Prospectiva para pagos. • Manejar el fondo renovable del Instituto de Prospectiva para el pago de viáticos, facturas, cuentas de cobro, entre otros gastos. • Manejar el avance de mayor cuantía para proyectos específicos adscritos al Instituto de Prospectiva. • Elaborar solicitudes de facturación para cobro de servicios en los diferentes proyectos adscritos al Instituto de Prospectiva. • Manejar de sistema de información contable SIFORE para la generación de comprobantes, imputaciones, retenciones correspondientes y elaboración de cheques. • Gestionar de ingresos de la caja menor, fondo renovable y avances manejados por el Instituto de Prospectiva en el Sistema SIFORE. • Gestionar de solicitudes de pago en el sistema de información INTERFINANZAS. • Realizar las rendiciones de impuestos como IVA, estampillas, rete fuente y rete ica de la caja menor, fondo renovable y avances de mayor cuantía. • Manejar y cobrar la cartera del Instituto de Prospectiva. • Apoyar a la Coordinación Administrativa del Instituto de Prospectiva. • Verificar y entregar los cheques a las personas o proveedores que deban recibirlos por concepto de pagos del Instituto. • Coordinar con el superior inmediato y director, los traslados, las colocaciones y los retiros de fondos de la tesorería en procura del mayor beneficio del Instituto.

4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
- Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. - Título profesional en Contaduría Pública, Economía o Administración. FORMACIÓN ADICIONAL: - Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo. - Acreditar acciones de capacitación actualización o complementación en temas relacionados con el cargo, con énfasis en finanzas o economía.	- Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. - Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. - Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. - Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	Dos (2) años de experiencia en su cargo.
5. CONDICIONES DE TRABAJO		

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora, sellos, permisos para acceso al Sistema Interfinanzas).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Clientes (empresas privadas o entidades del Estado). - Proveedores (contratistas/ personas naturales y jurídicas). - Funcionarios de Univalle externos al Instituto.	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

11. Auxiliar Contable

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 00211
---	----------------	--	------------------------

PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA	PÁGINAS	3
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel	ADMINISTRATIVO		
Denominación del Cargo	AUXILIAR CONTABLE		
Código	550		
Grado	08		
Número de empleados	UNO (1)		
Dependencia	INSTITUTO DE PROSPECTIVA		
Cargo del jefe inmediato	COORDINADORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
2. MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar las acciones básicas contables del instituto y en general lo relativo a facturación, cartera, conciliaciones y otras actividades relacionadas.			
3. FUNCIONES			
• Apoyar las actividades administrativas del Instituto y los diferentes proyectos. • Apoyar los requerimientos contables de los proyectos. • Verificar de los consecutivos de caja menor estén contabilizados. • Crear formato en Excel de control de comprobantes del año en curso. • Contabilizar comprobantes software Pymes. • Verificar de los consecutivos del fondo renovable estén contabilizados. • Controlar los avances de caja menor cuantía. • Controlar los avances de mayor cuantía, se encuentren contabilizados. • Manejar y controlar la facturación de proveedores y clientes. • Registrar pagos y ajustes a las monitorias. • Procesar registro bonificaciones. • Apoyar en la recepción.			

• Realizar actividades de archivo. • Emitir de informes contables. • Apoyar en actividades del IPIGC.		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Seis (6) semestres cursados de contabilidad o el área que requiera el IPIGC. • Título tecnológico en contabilidad. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo. • Acreditar acciones de capacitación actualización o complementación en temas	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. • Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	• seis (6) meses de experiencia en su cargo.

relacionados con el cargo, con énfasis en contabilidad o afines.		
• Manejo de programas de Office. • Conocimientos actualizados de contabilidad y tributaria.		
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Bajo.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora, permisos para acceso al Sistema Softpymes).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	
- Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	- Funcionarios de Univalle externos al instituto.	

8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides Raimier Pulgarin	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte

12. Auxiliar de Contratación.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Nº IPD 00212
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS	3
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nivel	ADMINISTRATIVO			
Denominación del Cargo	AUXILIAR DE CONTRACIÓN			
Código	550			
Grado	07			
Número de empleados	UNO (1)			
Dependencia	INSTITUTO DE PROSPECTIVA			
Cargo del jefe inmediato	COORDINADORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
2. MISIÓN DEL CARGO				

Apoyo en labores administrativas del instituto IPIGC, cumpliendo con los parámetros establecidos.		
3. FUNCIONES		
• Apoyar en los pagos a los contratistas del Instituto IPIGC. • Revisar de los documentos entregados por los contratistas del instituto. • Fotocopiar y anexar a los paquetes que deben ser entregados en Meléndez. • Manejar y controlar del archivo del IPIGC. • Ordenar por consecutivo de contratos. • Controlar del proceso de contratación del instituto. • Entregar documentos a Univalle – Meléndez. • Realizar trámites de bancos. • Recolectar los pagos tesorería. • Entregar y recoger de documentos en otras entidades (CVC, Gobernación, CAM, etc.). • Apoyar logístico en eventos del instituto. • Apoyar en la recepción. • Apoyar y comprar almuerzos, refrigerios para reuniones del instituto. • Apoyar en actividades del IPIGC.		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • estar cursando una carrera universitaria o técnica afín a lo requerido por el IPIGC. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. • Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo. • Utilización de herramientas	• seis (6) meses de experiencia en su cargo.

capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo. • Conocimiento de la ley general de archivos. • Manejo de programas de Office. • Conocimientos actualizados en archivo. • Marco normativo de archivística y políticas documentales al respecto.	tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. • Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la Universidad y el IPIGC.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes. Constantemente, debe desplazarse a otros espacios como bancos y/o entidades gubernamentales.		
NIVEL DE RIESGO: Medio (por los diferentes desplazamientos en los que se ve involucrado a diario).		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Medio.		

6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora.		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Coordinadora Administrativa y financiera. - Técnico en Contratación. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Funcionarios de Univalle externos al Instituto.	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

13. Técnico en soporte informático

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 00213
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 4
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSIÓN 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel	TÉCNICO		
Denominación del Cargo	TECNICO EN SOPORTE INFORMATICO		

Código	401	
Grado	14	
Número de empleados	UNO (1)	
Dependencia	INSTITUTO DE PROSPECTIVA	
Cargo del jefe inmediato	COORDINADORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Tipo de contrato	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	
2. MISIÓN DEL CARGO		
Desarrollar, mantener, y brindar soporte sobre las aplicaciones y sistemas informáticos y de comunicaciones del IPIGC a efectos de obtener eficiencia y eficacia en el servicio a usuarios.		
3. FUNCIONES		
• Brindar soporte técnico (análisis de software, conversión de documentos, configuración de hardware y software). • Brindar Soporte en tecnologías nuevas que se van a adquirir. • Brindar Soporte de funcionamiento preventivo y correctivo al IPIGC. • Apoyar técnica y tecnológicamente en la elaboración de propuestas de proyectos. • Realizar procesamiento y análisis documental. • Realizar Búsqueda y análisis bibliográfico. • Brindar apoyo en las diferentes actividades administrativas. • Brindar Apoyo logístico de proyectos. • Elaborar protocolo de licitaciones. • Apoyar en la investigación académica. • Apoyar en los eventos externos e interno cuando se requiera. Instalar y actualizar el software de antivirus en todas las terminales dispuestas en el IPIGC.		
4. PERFIL		
EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA

• Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. • Título de formación tecnológica en sistemas y afines. • aprobación de dos (2) años de educación superior en sistemas, telecomunicaciones, etc. FORMACIÓN ADICIONAL: • Acciones de capacitaciones, actualización y complementación en áreas específicas relacionadas con su trabajo. • Acreditar acciones de capacitación actualización o complementación en temas relacionados con el cargo, con énfasis en sistemas de	• Leyes, Decretos y Normatividad Interna necesaria para el desempeño de las funciones específicas inherentes al cargo. • Conocimiento específico de metodologías aplicables al desempeño de las funciones específicas del cargo • Utilización de herramientas tecnológicas aplicables en el desempeño de las funciones específicas del cargo. (Ofimática: procesador de texto, hoja de cálculo, graficador, Internet), etc. • Conocimiento de redes, Windows, etc.	• Doce (12) meses de experiencia en su cargo.
---	---	---

información automatizados (software de oficina y aplicaciones).		
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes.		
NIVEL DE RIESGO: Bajo.		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO: Medio.		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
Oficina debidamente equipada (Computador con acceso a internet, paquete Microsoft Office, aplicaciones de limpieza y mantenimiento al software de equipos como ccleaner, teléfono, aire acondicionado, silla ergonómica, escritorio, papelería, archivador, carpetas, impresora, herramientas para el mantenimiento de los equipos como destornillador de pala, estría, martillo, alcohol etílico, tuercas, tornillos, alicate, hombre solo).		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS - Coordinadora Administrativa y financiera. - Demás empleados del instituto.	RELACIONES EXTERNAS - Proveedores (contratistas/ personas naturales y jurídicas). - Funcionarios de Univalle externos al Instituto.	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes Sebastian Benavides. Raimer Pulgarin.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

5.2.2. Verificar Manual de Funciones

Después de diseñado el manual de funciones se pasa a verificar si este contiene los aspectos generales, y que la información consignada en él sea veraz, para cada cargo. Este paso es realizado por la Dirección del IPIGC.

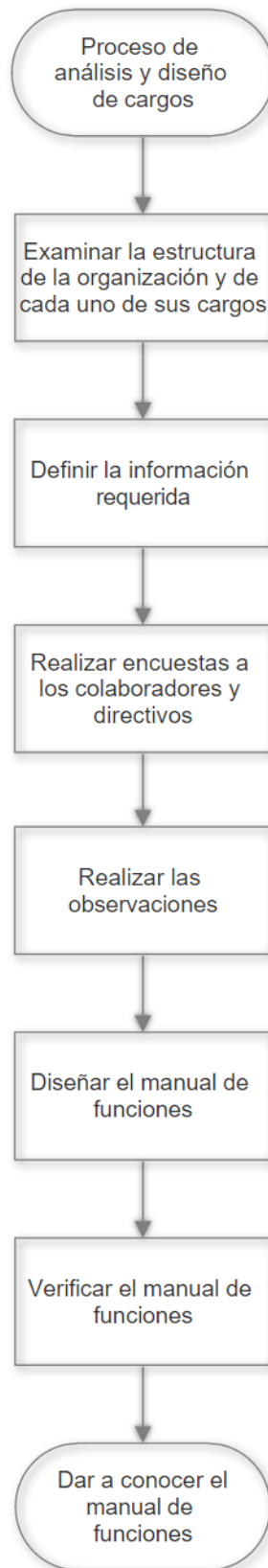
5.2.3. Dar a conocer el Manual de Funciones

Finalmente, tras la revisión del Manual de Funciones, éste se da a conocer a toda la organización, y se pone a disponibilidad de todos los empleados para que estos conozcan o se den por notificados de todos los aspectos relevantes relacionados al cargo que desempeñan. De igual manera, se facilita el proceso cuando se presente una vacante, pues de ante mano se conocerá cual es el perfil del cargo para iniciar una búsqueda más específica en los diferentes canales de captación de hojas de vida de aspirantes.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Formato IPD-001 “Encuesta Manual Cargos”
- Formato IPD-002 “Manual de Funciones”.

7. DIAGRAMA DE FLUJO



3.2.2. Selección de Personal

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IP 002
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 10
PROCESO	SELECCIÓN DE PERSONAL		VERSIÓN 1

1. OBJETIVO

Diseñar, implementar y consolidar un proceso de selección de personal objetivo para el Instituto de Prospectiva, el cual genere un enganche de colaboradores idóneos, basado en parámetros de calidad y mejora continua de los procesos.

2. ALCANCE

Los lineamientos deben ser aplicados a todo integrante o posible candidato que desee ingresar al Instituto de Prospectiva, en el momento en que se requiera ejecutar una nueva vinculación. Esto se puede dar por las siguientes causas:

- Ampliación del equipo de trabajo.
- Despido de un colaborador.
- Renuncia de un colaborador.
- Rotación de cargos.

3. RESPONSABLES

- Director
- Coordinadora Administrativa
- Gestor de proyectos
- Psicólogo

4. PERIODICIDAD

Este proceso debe ejecutarse cada que el Instituto lo requiera, sea por recorte del equipo de trabajo, rotación de cargos y otras causas que hagan necesario este proceso. Generalmente, los meses más propensos a seleccionar personal es entre octubre y diciembre, debido a la concentración de diferentes proyectos para esa época del año.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este proceso se desarrolla a través de las siguientes fases:

5.1 Reclutamiento de Hojas de Vida

La Coordinadora Administrativa dará inicio al reclutamiento de hojas de vida por los medios que se han establecido:

- Hojas de Vida de candidatos que los colaboradores y allegados referencien.
- Difusión por los correos de los diferentes programas académicos de la Universidad del Valle.
- Plataformas digitales (computrabajo.com, elempleo.com, entre otros).

Entre las hojas de vida reclutadas, la Coordinadora Administrativa y el Gestor de proyectos selección las que cumplen con las exigencias descritas en el perfil del cargo, se procede a realizar la validación de los datos de cada uno de los candidatos, por ejemplo, estudios, referencias personales, referencias laborales y demás documentos presentados por los candidatos. Si estos candidatos no cumplen con los requisitos del cargo, se procede nuevamente al reclutamiento de hojas de vida.

5.2. Entrevistas

Posterior a la selección de las hojas de vida, los candidatos se citarán a entrevista. Se aplicará el Formato de entrevista por la Coordinadora Administrativa, la entrevista se refiere a aspectos tales como formación, conocimientos, experiencia, expectativas del candidato con respecto a las condiciones laborales que se le ofrecen, el tipo de contrato, los horarios, las normas, los beneficios, la remuneración, las funciones y las responsabilidades del cargo. El formato de la entrevista es el siguiente:

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	ENTREVISTA DE SELECCIÓN Formato IPS-001	Versión: 1.0

NOMBRE COMPLETO: _____ EDAD: _____	
DIRECCION DOMICILIO: _____	TELEFONO: _____ CELULAR: _____
EDUCACION: _____ CARGO QUE ASPIRA: _____	
1. Que le llama la atención de esta institución? _____ _____ _____	
2.Cuál es su seguridad social actual? EPS: _____ Pensión: _____ ARP: _____ Caja Compensación: _____	
3. Cuales han sido las causas por los cuales se ha desvinculado de los trabajos anteriores? _____	

4. Tiene usted algún problema con las condiciones laborales que le presenta el Instituto o ¿Está preparado a asumirlas? _____

5. En caso de ser seleccionado, ¿tiene problema en asumir el cargo a partir de: _____

Si: _____ No: _____ Motivo: _____

6. Observaciones de la entrevista:

- Evaluación:

El candidato es considerado apto para el cargo:	Si	
	No	

- Orden de preferencia:

1°	
2°	
3°	

Firma Coordinadora Administrativa

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

Una vez realizada las entrevistas, el psicólogo interviene en el proceso por medio de una entrevista psicológica, bajo el siguiente formato, el cual se aplica para todos los cargos:

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	ENTREVISTA PSICOLÓGICA DE SELECCIÓN Formato IPS-002	Versión: 1.0

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____
DIRECCION DOMICILIO: _____ **TELEFONO:** _____ **CELULAR:** _____
EDUCACION: _____ **CARGO QUE ASPIRA:** _____

1. APTITUDES -HABILIDADES:

2. EXPERIENCIA -METODOLOGIA:

3.PERSONALIDAD:

4. ENTORNO FAMILIAR:

5. De acuerdo con el perfil del cargo y según sus conocimientos y competencias, ¿cuánto se califica en la escala 1 a 5? _____ Justifique: _____

6. Observaciones de la entrevista:

- Evaluación:

El candidato es considerado apto para el cargo:	Si	
	No	

- Orden de preferencia:

1°	
2°	
3°	

Firma Psicólogo

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

5.3. Análisis de la Información para la Selección Final

5.3.1. La Coordinadora Administrativa, el Gestor de Proyectos y el Psicólogo se reúnen con el fin realizar un estudio completo sobre el nivel académico, laboral, personal de los candidatos que se tiene para el cargo, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos para el cargo vacante. Basados en este análisis se toma

la decisión del candidato elegido, estos se establecen por la ponderación suministrada en el Formato de Resultado de Selección, en el caso que existan dos o más candidatos empatados, se reúnen de nuevo para elegir de manera subjetiva al mejor candidato para el puesto.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	RESULTADO DE SELECCIÓN Formato IPS-003	Versión: 1.0

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____
DIRECCION DOMICILIO: _____ **TELEFONO:** _____ **CELULAR:** _____
EDUCACION: _____ **CARGO QUE ASPIRA:** _____

1. INFORMACION ACADEMICA (10%)

Título académico: _____

La formación del aspirante cumple con los requerimientos básicos del cargo

Cumple (10%): _____ Cumple Parcialmente (5%): _____

2. ENTREVISTA ADMINISTRATIVA (15%)

Orden de preferencia

1	2	3
30%	20%	10%

3. ENTREVISTA SICOLÓGICA (20%)

Orden de preferencia

1	2	3
30%	20%	10%

4. PRUEBA TECNICA (25%)

Calificación

1	2	3	4	5
5%	10%	15%	20%	25%

RESULTADO FINAL

<i>CRITERIO</i>	<i>PORCENTAJE OBTENIDO</i>
1.INFORMACION ACADÉMICA	
2.ENTREVISTA ADMINISTRATIVA	
3.ENTREVISTA SICOLOGICA	
4.PRUEBA TÉCNICA	
PORCENTAJE TOTAL	

Firma Coordinadora Administrativa

Firma Psicólogo

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

5.3.2 Finalmente se lleva a cabo la incorporación, la Coordinadora Administrativa da a conocer el candidato que ha sido escogido y le entrega el listado de los documentos exigidos por el Instituto de Prospectiva:

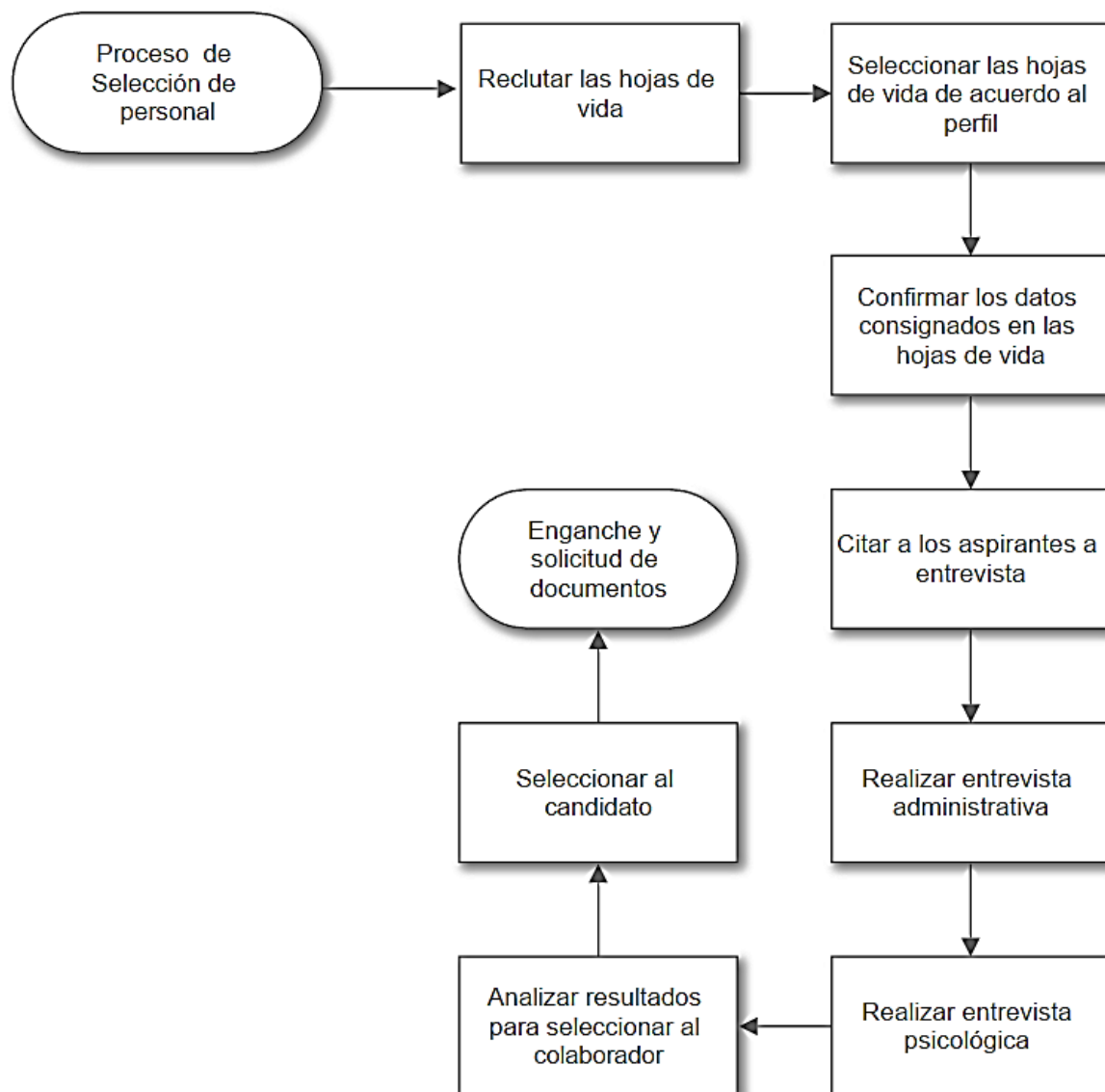
- Carta de presentación de la oferta.
- Suscribir el compromiso anticorrupción.
- Copia del Registro Único Tributario (RUT).
- Certificado de Antecedentes Judiciales.
- Certificado de Antecedentes Disciplinarios.
- Certificado de Boletín de Responsables Fiscales.
- Registro de Medidas Acciones Correctivas RNMC.
- Certificado de Parafiscales.
- Fotocopia de la libreta militar (Si aplica).
- Hoja de Vida SIGEP o Formato de hoja de vida único.
- Afiliación a EPS y fondo de pensiones.
- Soportes académicos y laborales.
- Tarjeta profesional o Matricula profesional (Si aplica).

Una vez recibidos los documentos mencionados anteriormente, se iniciará entonces el proceso de contratación.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Formato IPS 001 Entrevista.
- Formato IPS 002 Entrevista Psicológica.
- Formato IPS 003 Resultado de Selección.
- Perfil del cargo al que se hace referencia.

7. DIAGRAMA DE FLUJO



 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre Cargo	Raimer Pulgarín Estudiante	Laura Salas	Doralba Castaño Coordinadora

Nombre	Sebastian Benavides		Administrativa
Cargo	Estudiante		
Fecha:	06/10/18	10/10/2018	10/10/2018

3.2.3 Socialización e Inducción

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IP 003
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS 18
PROCESO	SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN		VERSIÓN 1

1. OBJETIVO

Definir los aspectos para tener en cuenta en el ingreso del personal al Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, con el fin de lograr y garantizar una rápida adaptación del nuevo trabajador, procurando una integración a sus objetivos, suministrando información detallada que permita un alto sentido de pertenencia y compromiso, contribuyendo al logro de los objetivos del Instituto.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo ingreso de nuevos trabajadores a los diferentes cargos del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, debido a que es la garantía de una rápida adaptación al Instituto.

3. RESPONSABLES

La encargada de llevar a cabo el proceso de Socialización e Inducción en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento es la Coordinadora Administrativa y el colaborador que aplique, de acuerdo con el área que ingresa el nuevo trabajador, la Coordinadora Administrativa acompañará todos los procesos de socialización e inducción que se realicen a los nuevos colaboradores, verificando la aplicación de los formatos de inducción.

4. PERIODICIDAD

Este proceso se llevará a cabo únicamente cuando ha finalizado exitosamente el proceso de selección y contratación de un nuevo trabajador en el Instituto.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Programación de la Inducción

La información sobre el requerimiento de inducción a un nuevo empleado debe ser consignada en el Formato IPI-001 Programación de Inducción al Nuevo Empleado, con el fin que se designe a la persona encargada de realizarla, y así se pueda programar las actividades a ejecutar.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	PROGRAMACIÓN DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO Formato IPI-001	Versión: 1.0

Nombre del empleado que recibe la inducción: _____

Fecha de Ingreso: _____

Cargo por desempeñar: _____

Fecha de Inicio de la Inducción: _____

ACTIVIDAD	FECHA Y HORA	RESPONSABLE
Inducción al Instituto de Prospectiva		
Inducción a los procesos de Gestión Humana		
Inducción al cargo		
Entrevista de cierre		

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Sebastián Benavides. Raimer Pulgarín.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

Después de realizar la programación de la inducción al nuevo empleado, la Coordinadora Administrativa debe comunicar formalmente a la persona responsable de guiar la Inducción al Cargo, indicando la fecha y hora en la que se debe ejecutar, así como el tiempo destinado para esta actividad, a través del Formato IPI-002.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
	COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE INDUCCIÓN AL CARGO Formato IPI-002	Versión: 1.0

Fecha

Señor(a)

Nombre de la persona encargada de la inducción al cargo.

Cargo de la persona

Me permito informarle que a partir del día _____
 el señor(a) _____ será vinculado al
 Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, para desempeñar
 el cargo de _____. Por lo tanto, le
 solicito a usted se encargue de brindarle la Inducción al Cargo el día
 _____, en la cual debe ser presentada la misión al cargo,
 las actividades a realizar y todo lo concerniente al cargo.

Agradezco su atención,

 Coordinadora Administrativa

5.2 Inducción al Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Ya contratado el nuevo trabajador, se requiere realizar la presentación oficial del Instituto, de esta manera iniciar su proceso de adaptación. La inducción es responsabilidad de la Coordinadora Administrativa, se encargará de hacer la bienvenida oficial y la presentación del Instituto: Historia, visión, misión, objetivos, organigrama e instalaciones. Para dar inicio a la primera fase de Inducción, se cuenta con el Formato IPI-003 Programa de Inducción al Instituto.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Fecha: 06/10/18
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL INSTITUTO Formato IPI-003		Versión: 1.0

El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción al Instituto, la segunda corresponde a la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.

ETAPA I			
Lugar: Sala de juntas IPIGC.		Duración: 60 Minutos.	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
Bienvenida.	9:00 am. — 9:20 am.	Coordinadora Administrativa.	

Presentación del Instituto: Historia. Misión. Visión. Objetivos. Organigrama. Recorrido por las instalaciones. Presentación del equipo de trabajo.		9:20 am. — 10:00 am.	Coordinadora Administrativa.	-Video Institucional. - Copia Organigrama.
REALIZÒ		REVISÒ		APROBÒ
Estudiantes: Sebastián Benavides. Raimer Pulgarín.		Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.		Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>				

5.3 Inducción a los Procesos de Gestión Humana

Terminada la Inducción al Instituto, la Coordinadora Administrativa debe indicar los procesos de Gestión Humana que se realizan en el Instituto y la importancia que estos tienen para el funcionamiento de la compañía, así mismo los beneficios a los que tienen acceso, las políticas de remuneración. También se debe indicar los requerimientos para conservar el empleo y garantizar relaciones laborales e interpersonales positivas. Para la segunda fase de Inducción se dispone del Formato IPI-004 Programa de Inducción a los procesos de Gestión Humana.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Fecha: 06/10/18
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA Formato IPI-004		Versión: 1.0

El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Institución, la segunda es la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.

ETAPA II			
<i>Lugar: Sala de juntas IPIGC.</i>		<i>Duración: 60 Minutos.</i>	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
- Proceso de inducción. - Proceso de capacitación. - Políticas de remuneración. - Beneficios. - Evaluación de desempeño. - Relaciones laborales. - Relaciones interpersonales.	10:00 am. – 11:00 am.	Coordinadora Administrativa.	No requiere material.

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Sebastián Benavides. Raimer Pulgarín.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

5.4 Inducción al Cargo

La Inducción al Cargo estará guiada por un Colaborador que pertenezca al área al cual ingresa el nuevo trabajador, en el caso en que el cargo del nuevo trabajador no corresponde a un área específica, será la Coordinadora Administrativa la que guíara el proceso.

El objetivo de esta inducción es generar una rápida adaptación del nuevo colaborador con el puesto que va a desempeñar, por lo cual se proporciona al nuevo trabajador los conocimientos y herramientas necesarias para un óptimo desempeño del cargo. En este punto se presentan las funciones a realizar, metodología, objetivos del cargo, así como las actividades y cronogramas que debe cumplir.

Para la Inducción al Cargo, cada colaborador en conjunto con la Coordinadora Administrativa determinará los temas que considere convenientes para llevar a cabo este proceso, así mismo determinará el tiempo previsto para ejecutar tal actividad. Es de vital importancia contar con el Manual de Funciones y el Perfil del cargo correspondiente, para que el nuevo colaborador conozca de manera formal sus funciones, relaciones, recursos de trabajo y el entorno en el que se va a desempeñar.

Es fundamental la interacción entre la persona que guía la Inducción y el nuevo trabajador, con el fin que se pueda realizar preguntas sobre los conocimientos brindados, de esta manera se puede comprobar el correcto entendimiento de la inducción.

La fase de inducción también debe realizarse en el momento en que se un traslado o ascenso de algún integrante del equipo de trabajo, brindando las

nuevas actividades y conocimientos del cargo a desempeñar. Para la tercera fase de la inducción se tiene el Formato IPI-005 Programa de Inducción al Cargo.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Fecha: 06/10/18
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL CARGO Formato IPI-005		Versión: 1.0
El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Institución, la segunda es la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.			
ETAPA III			
<i>Lugar: Sala de juntas IPIGC.</i>		<i>Duración: De acuerdo con el cargo.</i>	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
▪ Misión del cargo. ▪ Funciones del cargo. ▪ Metodología de trabajo. ▪ Cronograma de actividades. ▪ Recursos necesarios. ▪ Personas con las que se relaciona. ▪ Preguntas sobre la inducción al cargo.	8:00 am. – 5:30 pm.	Colaborador perteneciente al área.	Manual de funciones.
REALIZÓ Estudiantes: Sebastián Benavides. REVISÓ Director del Instituto APROBÓ Director del Instituto			

Raimer Pulgarín.	Prof. Leonardo Solarte.	Prof. Leonardo Solarte.
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

5.5 Entrevista de Cierre de Inducción

La entrevista de Cierre de Inducción es realizada por la Coordinadora Administrativa, con el fin de puntualizar detalles, compartir comentarios adicionales, resolver dudas generadas por la inducción y su contenido. En este punto se detallan los horarios de trabajo: ingreso, fin de jornada laboral, descansos. Para desarrollar la Entrevista de Cierre se cuenta con el Formato IPI-006 Entrevista de Cierre de Inducción.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Fecha: 06/10/18	
	ENTREVISTA DE CIERRE DE INDUCCIÓN Formato IPI-006		Versión: 1.0	
<i>Lugar: Sala de juntas IPIGC.</i>			<i>Duración: 20 minutos.</i>	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL	
▪ Horario laboral. ▪ Permisos. ▪ Sanciones por incumplimiento al reglamento interno de trabajo. ▪ Presentación personal. ▪ Solicitud de documentos. ▪ Preguntas sobre la inducción. ▪ Despedida.	8:00 am. – 8:20 pm.	Coordinadora Administrativa.	Comunicado de solicitud de documentos.	

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Estudiantes: Sebastián Benavides. Raimer Pulgarín.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.	Director del Instituto Prof. Leonardo Solarte.
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

5.6 Evaluación de la Inducción

Ya finalizado las tres fases del proceso de inducción, la Coordinadora Administrativa realizara una evaluación que permita evidenciar la apropiación de las temáticas desarrolladas en las jornadas de inducción, en caso de presentar fallas en la apropiación del contenido, la Coordinadora o según sea el caso, debe realizar una nueva jornada puntualizando el contenido que se presentaron las fallas. La evaluación es una lista sencilla de preguntas sobre los temas abarcados en las tres fases de inducción, estas son definidas por la Coordinadora.

5.7 Diligenciamiento Lista de Chequeo

La Lista de Chequeo del Proceso de Inducción es la validación formal del temario abarcado en la inducción en cada una de sus fases, así como cada una de las fases del proceso de Socialización e Inducción del nuevo colaborador. Se debe diligenciar el Formato IPI-007 Lista de Chequeo del Proceso de Inducción para cumplir con los requisitos formales de archivo.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	LISTA DE CHEQUEO DEL PROCESO DE	Versión: 1.0

		INDUCCIÓN Formato IPI 007				
Nombre del colaborador: _____ Cargo por desempeñar: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de Inicio de la Inducción: _____						
Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones	
	Si	No	Si	No		
Programación de la inducción del nuevo colaborador						
Envío de la comunicación de responsabilidad de inducción al encargado						
ETAPA I						
Bienvenida						
Explicación sobre las actividades programadas para la inducción						
Presentación de la historia, visión, misión, políticas, objetivos, organigrama.						
Presentación del equipo de trabajo del Instituto						
Recorrido por las instalaciones.						
ETAPA II						
Se informa acerca del proceso de capacitación del cargo.						
Se le presentan las políticas de remuneración y beneficios.						
Se da a conocer la forma en que se realiza la evaluación del desempeño.						

ETAPA III					
Se indica el lugar de trabajo.					
Entrega de inventario de los equipos, materiales e información del que será responsable.					
Entrega del manual de funciones.					
Presentación de la misión del cargo y sus funciones.					
Exposición de la metodología de trabajo y se entregan los formatos asociados.					
Presentación y entrega del cronograma de actividades.					
Presentación del manejo apropiado del lugar de trabajo, equipos y materiales.					
Sesión de preguntas sobre la inducción al cargo.					
ENTREVISTA DE CIERRE					
Se indica el horario de trabajo.					
Explicación del conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.					
Se exponen las sanciones por incumplimiento al reglamento interno.					
Se explica la adecuada presentación personal.					
Se explica las acciones a ejecutar en caso de mal funcionamiento o daño de equipos que están bajo su poder.					
Requerimiento de documentos al colaborador.					
Despedida.					

Fecha finalización: _____	
_____ FIRMA COORDINADORA ADMINISTRATIVA	_____ FIRMA COLABORADOR
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>	

5.8 Registro de Inducción

Una vez culminado cada una de las fases de este proceso, se diligencia el Formato IPI-008 Registro de Inducción, en el cual se formaliza los temas y conocimientos brindados al nuevo colaborador, adicionalmente se incluyen observaciones que posibiliten la mejora del proceso.

El registro debe ser diligenciado por el nuevo colaborador, este se entrega a la Coordinadora para que sea anexada una copia a la hoja de vida del nuevo empleado, como prueba formal que recibió la capacitación.

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	REGISTRO DE INDUCCIÓN	Versión: 1.0

	Formato IPI-008	
Nombre del empleado que recibió la inducción: _____ Fecha de ingreso: _____ Cargo para desempeñar: _____ Fecha de inicio de la inducción: _____ Fecha de terminación de la inducción: _____ Yo, _____ identificado(a) con la Cédula de Ciudadanía N° _____, doy fe de que he recibido toda la información concerniente a la Inducción al Instituto, a los Procesos de Gestión Humana y al Cargo, por parte de las diferentes personas responsables, y he comprendido en su totalidad las temáticas que se trataron en cada una de las fases de este proceso, por lo que me comprometo a tener un alto desempeño en mi cargo de _____ mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos y mencionados a continuación:		
ACTIVIDAD	TEMAS Y ASPECTOS TRATADOS	RESPONSABLE
Inducción general a la organización	Bienvenida – Historia – Misión – Visión – Políticas– Objetivos – Organigrama – Niveles – Servicios – Recorrido por las instalaciones –	Coordinadora Administrativa

	Presentación del Personal – Reglamento.	
Inducción a los procesos de gestión humana	Inducción – Capacitación – Remuneración – Beneficios – Evaluación del desempeño – Relaciones laborales e interpersonales.	Coordinadora Administrativa
Inducción al cargo	Misión - Funciones – Manual de funciones - Metodología de trabajo – Formato de evaluación - Cronograma de actividades – Recursos a utilizar – Relaciones.	Colaborador perteneciente al área.
Entrevista de cierre	Horario de trabajo – Permisos – Sanciones – Presentación personal – Solicitud de documentos – Despedida.	Coordinadora Administrativa
FIRMA COORDINADORA ADMINISTRATIVA CC. FIRMA COLABORADOR CC.		

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

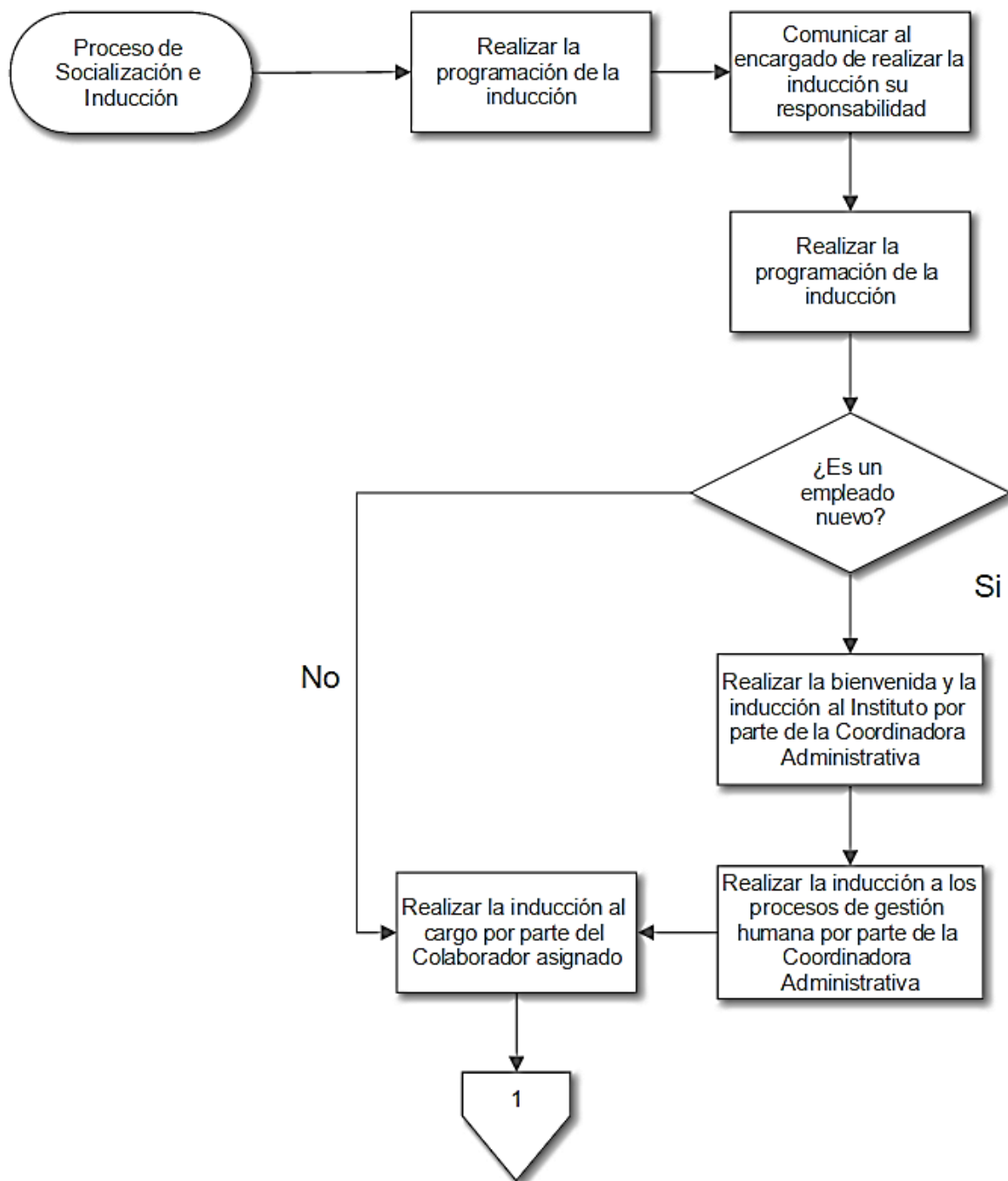
5.9 Archivo de Documentos

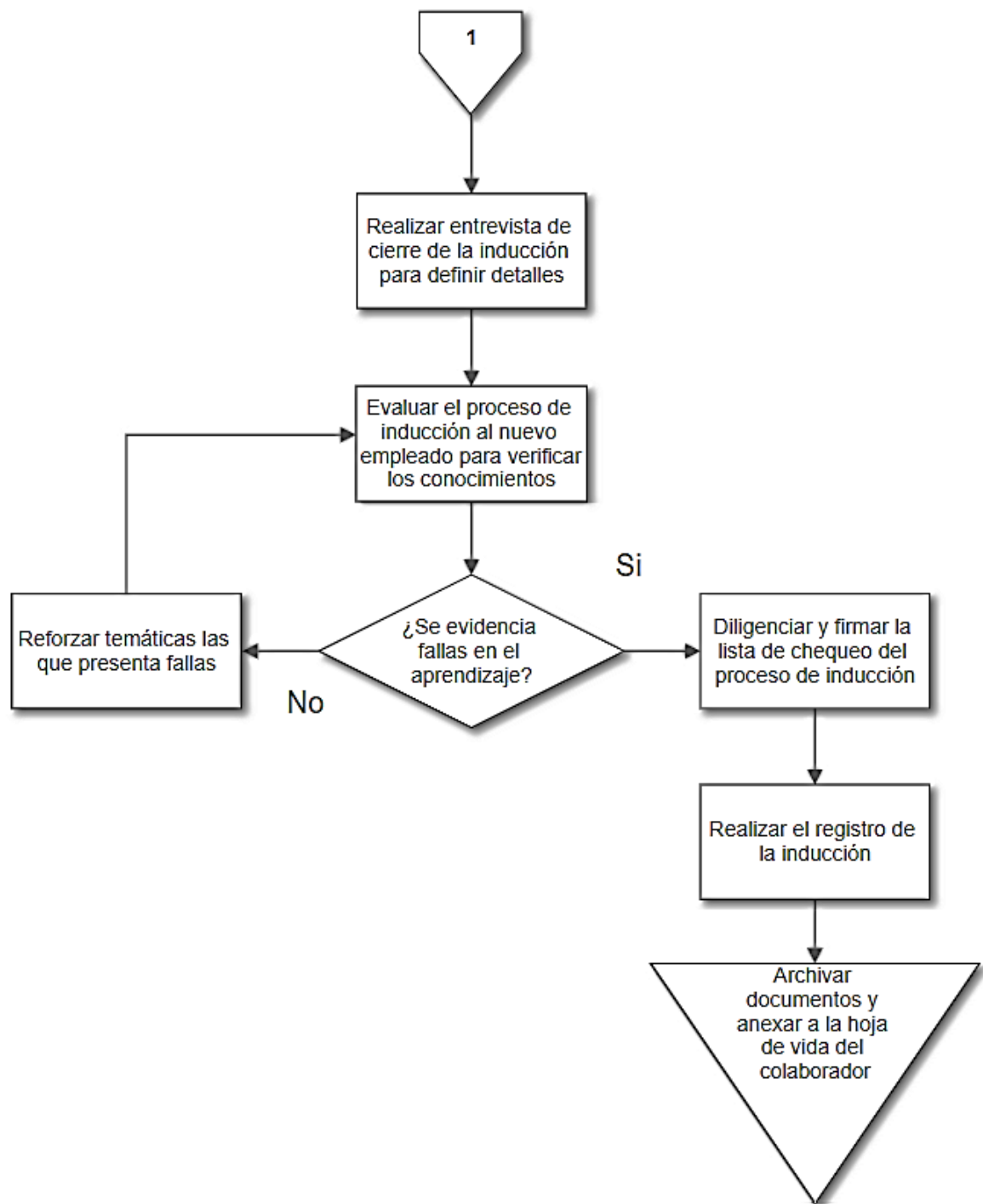
Una vez terminada cada una de las etapas, la Coordinadora Administrativa archiva los soportes correspondientes de este proceso, acompañado de los documentos personales del nuevo colaborador.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Formato IPI-001 - Formato de Programación de Inducción al Nuevo Empleado.
- Formato IPI-002 - Comunicación de Responsabilidad de Inducción al Cargo.
- Formato IPI-003 - Programa de Inducción al Instituto.
- Formato IPI-004 - Programa de Inducción a los Procesos de Gestión Humana.
- Formato IPI-005 - Programa de Inducción al Cargo.
- Formato IPI-006 - Formato Entrevista de Cierre de Inducción.
- Formato IPI-007 - Lista de Chequeo del Proceso de Inducción.
- Formato IPI-008 - Formato de Registro de Inducción.

7. DIAGRAMA DE FLUJO





 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
---	---------------	-----------------	--------------

Nombre	Raimer Pulgarín	Laura Salas	Doralba Castaño
Cargo	Estudiante		Coordinadora Administrativa
Nombre	Sebastian Benavides		
Cargo	Estudiante		
Fecha:	06/10/2018	10/10/2018	10/10/2018

CAPITULO 4: PLAN DE ACCIÓN

El presente capitulo se presentan las actividades desarrolladas para cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación, el presupuesto requerido para su ejecución, así como el cronograma de cada una de las actividades.

4.1 ACTIVIDADES

Actividad	Acciones	Responsable	Indicador
Diseñar cargos.	Examinar estructura de cada cargo y la organización.	Estudiantes.	Número de cargos estructurados/ totalidad de los cargos establecidos
	Establecer información requerida.	Estudiantes.	Información recolectada/ Información establecida.
	Realizar encuestas.	Estudiantes.	Encuestas realizadas/ encuestas planeadas.
	Realizar observaciones.	Estudiantes.	Número de sesiones de observación realizadas/ Número de sesiones de observación establecidas.
	Diseñar manual de funciones.	Estudiantes.	Número de cargos diseñados/ Número de cargos

			establecidos
	Verificar manual de funciones.	Estudiantes.	Documento manual de funciones verificado/Documento completo Manual de funciones.
	Dar a conocer el manual de funciones.	Estudiantes.	Número de empleados entrenados en el manual de funciones (listados de asistencia a presentación del manual) / Número total de empleados del IPIGC .
Diseñar el proceso de Selección de personal.	Reclutar las hojas de vida.	Coord. Administrativa.	Número de Hojas de vida reclutadas/ Número de hojas de vida establecidas en el proceso.
	Seleccionar las hojas de vida de acuerdo con el perfil.	Coord. Administrativa Gestor de proyectos.	Número de hojas de vida revisadas/número total de hojas de vida recibidas.
	Confirmar los datos consignados en las hojas de vida.	Coord. Administrativa.	Número de hojas de vida con datos confirmados/Número

			de hojas de vida preseleccionadas.
	Citar a los aspirantes a entrevista.	Coord. Administrativa.	Número de aspirantes citados/número total de aspirantes
	Realizar la entrevista administrativa.	Coord. Administrativa.	Número de entrevistas realizadas/ Número total de aspirantes pendientes por entrevista.
	Realizar entrevistas psicológicas.	Psicólogo.	Número de entrevistas realizadas/ Número total de aspirantes pendientes por entrevista.
	Analizar los resultados de las entrevistas.	Coord. Administrativa. Gestor de proyectos. Psicólogo.	Número de entrevistas analizadas/ Número total de entrevistas realizadas
	Seleccionar al candidato.	Coord. Administrativa.	Candidato seleccionado/número total de aspirantes.
	Enganche y solicitud de documentos.	Coord. Administrativa.	Tiempo de respuesta en entrega de documentos.

Diseñar el proceso de Socialización e Inducción del personal.	Realizar la programación de la inducción.	Coord. Administrativa.	Tiempo utilizado en realizar la programación.
	Comunicar al encargado de realizar la inducción.	Coord. Administrativa.	Tiempo de respuesta del encargado.
	Realizar bienvenida e inducción al Instituto.	Coord. Administrativa.	Tiempo de duración de la inducción.
	Realizar la inducción a los procesos de Gestión Humana.	Coord. Administrativa.	Tiempo de duración de la inducción.
	Realizar la inducción al cargo.	Colaborador del área ò Coord. Administrativa.	Tiempo de duración de la inducción.
	Realizar entrevista de cierre de la inducción.	Coord. Administrativa.	Tiempo de duración de la entrevista.
	Evaluar el proceso de inducción al nuevo colaborador.	Coord. Administrativa.	Puntaje del colaborador.
	Diligenciar y firmar lista de chequeo del proceso de inducción.	Coord. Administrativa.	Número de ítem del proceso de inducción realizados/Número total de ítems del proceso de inducción.
	Realizar el registro de la inducción.	Coord. Administrativa.	Promedio de tiempo de registro.
	Archivar documentos y soportes de hoja de vida del nuevo	Técnico en Contratación.	Número de hojas de vida archivadas/número

	colaborador.		de hojas de vida seleccionadas.
--	--------------	--	---------------------------------

4.2 PRESUPUESTO

Actividad	Acciones	Costo
Diseñar cargos.	Examinar estructura de cada cargo y la organización.	\$ 187.500
	Establecer información requerida.	\$ 93.750
	Realizar encuestas.	\$ 1.500.000
	Realizar observaciones.	\$ 562.500
	Diseñar manual de funciones.	\$ 750.000
	Verificar manual de funciones.	\$ 93.750
	Dar a conocer el manual de funciones.	\$ 93.750
Diseñar el proceso de Selección de personal.	Reclutar las hojas de vida.	\$ 84.375
	Seleccionar las hojas de vida de acuerdo con el perfil.	\$ 65.625
	Confirmar los datos consignados en las hojas de vida.	\$ 37.500
	Citar a los aspirantes a entrevista.	\$ 13.125
	Realizar la entrevista administrativa.	\$ 112.500
	Realizar entrevistas psicológicas.	\$ 75.000
	Analizar los resultados de las entrevistas.	\$ 131.250
	Seleccionar al candidato.	\$ 32.813
	Enganche y solicitud de documentos.	\$ 9.375
Diseñar el proceso de Socialización e Inducción	Realizar la programación de la inducción.	\$ 56.250
	Comunicar al encargado de realizar la inducción.	\$ 1.875
	Realizar bienvenida e inducción al Instituto.	\$ 140.625

del personal.	Realizar la inducción a los procesos de Gestión Humana.	\$ 56.250
	Realizar la inducción al cargo.	\$ 1.209.375
	Realizar entrevista de cierre de la inducción.	\$ 14.063
	Evaluar el proceso de inducción al nuevo colaborador.	\$ 14.063
	Diligenciar y firmar lista de chequeo del proceso de inducción.	\$ 2.813
	Realizar el registro de la inducción.	\$ 2.813
	Archivar documentos y soportes de hoja de vida del nuevo colaborador.	\$ 2.813
COSTO TOTAL AÑO 2019		\$ 5.343.750

4.3 CRONOGRAMA

Actividad	Acciones / Mes	1	2	3	4	5	6	7
Diseñar cargos	Examinar estructura de cada cargo y la organización.	X						
	Establecer información requerida.	X						
	Realizar encuestas.	X	X	X				
	Realizar observaciones.			X	X			
	Diseñar manual de funciones.				X	X		
	Verificar manual de funciones.					X		
	Dar a conocer el manual de funciones.					X		
Diseñar el proceso de Selección de personal	Reclutar las hojas de vida.						X	
	Seleccionar las hojas de vida de acuerdo con el perfil.						X	
	Confirmar los datos consignados en las						X	

	hojas de vida.							
	Citar a los aspirantes a entrevista.						X	
	Realizar la entrevista administrativa.						X	
	Realizar entrevistas psicológicas.						X	
	Analizar los resultados de las entrevistas.						X	
	Seleccionar al candidato.						X	
	Enganche y solicitud de documentos.						X	
Diseñar el proceso de Socialización e Inducción del personal	Realizar la programación de la inducción.							X
	Comunicar al encargado de realizar la inducción.							X
	Realizar bienvenida e inducción al Instituto.							X
	Realizar la inducción a los procesos de Gestión Humana.							X
	Realizar la inducción al cargo.							X
	Realizar entrevista de cierre de la inducción.							X
	Evaluar el proceso de inducción al nuevo colaborador.							X
	Diligenciar y firmar lista de chequeo del proceso de inducción.							X
	Realizar el registro de la inducción.							X
	Archivar documentos y soportes de hoja de vida del nuevo colaborador.							X

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento (IPIGC) de la Universidad del Valle, los procesos de Gestión Humana relacionados con el análisis y diseño de cargos, selección e inducción del personal en la actualidad no se encuentran definidos, documentados y/o estructurados. Estos (procesos) son manejados por las directivas del IPIGC informal y aisladamente, es decir, cada caso de manera distinta y única por la falta de estandarización. Esta responsabilidad recae sobre las directivas de la organización, la cual en primera instancia afecta a los empleados y dificulta la resolución de los conflictos entre estos. En segunda instancia, afecta directa e indirectamente el funcionamiento interno de la organización, y su competitividad en el sector al que pertenece.
- En año 2012 se realizó un trabajo de investigación cuyo resultado fue “(...) un modelo de gestión humana por competencias para el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento”. La revisión de este documento se realizó a partir de una fuente externa a la organización dado que, debido a los cambios en la dirección del Instituto y todos los cambios administrativos y operativos que esto ha traído consigo, las actuales directivas de la organización no emplean o no conocen de la existencia de dicho documento. De igual manera, aun cuando solo se tuvo acceso a este documento cuando el proceso de la investigación del presente trabajo se encontraba en su etapa final, éste brindó valiosos aportes al presente trabajo de investigación principalmente en lo relacionado al análisis de la evolución de los procesos relacionados con la gestión humana y de los cargos en el IPIGC a través de los últimos años. Es importante mencionar

que a pesar del mencionado esfuerzo académico, los procesos que integran la gestión del talento humano en el IPIGC actualmente siguen realizándose de manera informal, poco estructurada y subjetiva

- Tras la realización del presente estudio, se pudo cumplir satisfactoriamente el objetivo inicialmente definido: Diseñar los procesos de gestión humana relacionados con el análisis y diseño de cargos, selección, inducción y socialización del personal para el IPIGC de la Universidad del Valle. Para ello, se realizó un diagnóstico de la situación actual de dichos procesos en el IPIGC, a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y de realizar observación directa a los cargos y empleados que los ocupan, por varias secciones. Dicho diagnóstico finalmente sirvió de insumo principal para el diseño de los procesos ya mencionados.
- En la realización de este tipo de estudios, es de vital importancia contar con el apoyo de la dirección de la organización, y con la disposición de los empleados. De lo contrario, estos podrían constituirse como el principal obstáculo en el logro de los objetivos propuestos. Tras la realización del presente trabajo de investigación, concluimos que se puede plantear la mejor metodología, realizar la mejor revisión bibliográfica, y plantearse el mejor plan de acción, pero si no se cuenta con estos importantes aspectos ya mencionados, es posible que no se puede llegar a un resultado satisfactorio para todas las partes involucradas. El acompañamiento y apoyo desde la Dirección del IPIGC, al igual que la disposición por parte de los demás empleados, fueron algunos de los principales motores de este proyecto.
- El diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión humana en el IPIGC permitió conocer la percepción que tiene cada uno de los colaboradores respecto a sus actividades cotidianas. De igual manera, se

pudo documentar a detalle los diferentes procesos, e identificar la importancia de las personas que ocupan estos cargos en la actualidad, dado que, como resultado de la inexistencia de una adecuada documentación de los procesos, estos empleados han desarrollado una experticia muy alta de sus actividades y/o funciones, al igual que un importante sentido de pertenencia por la organización.

- El diseño y organización de los procesos de Gestión Humana en el IPIGC, tiene como uno de sus objetivos principales brindar a los colaboradores de esta organización las mejores condiciones laborales, y así lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Los formatos diseñados para cada uno de los procesos de Gestión Humana desarrollados en el presente trabajo, brindan la información requerida para todos los cargos del Instituto, de esta manera se dispone de mejores condiciones a la hora de la toma de decisiones por parte de las directivas en cuanto al conocimiento de las actividades del equipo de trabajo, disminución de la incertidumbre de los colaboradores al momento de sus funciones, progreso en los procesos de selección de personal, un mejor escenario ante los nuevos colaboradores brindando herramientas que faciliten su introducción con las condiciones labores del Instituto y que esto optimice el desempeño de sus funciones.
- El apoyo de la Coordinadora Administrativa fue fundamental para el logro de los objetivos propuestos en el presente trabajo, brindando todos los espacios que fueron solicitados tanto de ella, como del equipo de trabajo, aportando su experiencia y permitiéndonos aplicar los conocimientos desarrollados durante nuestra formación profesional.
- Las limitaciones del presente trabajo se relacionan principalmente con la naturaleza del IPIGC. Al estar adscrito a la Universidad del Valle, presenta

ciertas limitantes a la hora de desarrollar el Diseño de Procesos de Gestión Humana que requiere: (1) al pertenecer a una entidad estatal, se encuentra atado a los procesos de gestión humana que se han establecido en ésta, (2) aunque existan dichos procesos de gestión humana, desarrollado desde el área de gestión humana de la universidad, estos no se implementan ni aplican en el IPIGC dado la modalidad de contratación actual del equipo de trabajo, contratos de prestación de servicios. Estos aspectos limitan el diseño e implementación de la totalidad de los procesos de gestión humana que requiere el IPIGC los cuales permitan aumentar su competitividad y mejorar las condiciones laborales del equipo de trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo la implementación en el IPIGC los procesos de gestión humana diseñados en el presente trabajo de investigación. El éxito o fracaso de este trabajo de investigación tiene como punto decisivo la implementación, de la cual son responsables las directivas del IPIGC. El seguimiento del Plan de Acción propuesto y de los instructivos que contiene cada proceso documentado permitirán a las directivas del IPIGC alcanzar los resultados esperados. De lo contrario, éste solo representará un esfuerzo académico sin efectos serios y concretos frente a la problemática identificada. Por ello, se recomienda seguir con lo propuesto en el presente estudio, de una manera crítica y constructiva, buscando siempre la mejora continua en todos los niveles de la organización.
- Sensibilizar a todos los miembros de la organización como algo necesario, importante y beneficioso, es decir que aporta significativamente al desempeño y competitividad del IPIGC pero también al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados. Por ello, se hace necesario un proceso de capacitación y/o entrenamiento que integre a las directivas y demás empleados del IPIGC, cuyo fin último es comprometer a todos en pro de

lograr una implementación exitosa y un posterior proceso de autoevaluación y retroalimentación, a la vez que se procura por minimizar posible resistencia al cambio por parte de alguno de los actores involucrados.

- Considerar el planteamiento de las Políticas de Gestión Humana para cada uno de los procesos que se documentaron en el presente documento, con el objetivo de establecer las directrices bajo las cuales se llevarán a cabo; la manera en que deben de ser realizados, los resultados esperados, y el aporte individual que estos realizan a la misión, visión y a los objetivos de la organización.
- Establecer el manual de funciones para la totalidad de cargos de la organización evitando así la sobrecarga laboral, el estrés, el bajo rendimiento, lo cual permitirá disminuir el nivel de rotación y los problemas entre empleados. Cualquier modificación a dicho manual deberá ser realizada siguiendo lo establecido en el presente documento.
- Aplicar el proceso de Selección de Personal bajo condiciones de objetividad e imparcialidad, buscando se logre consolidar y así contribuya en la selección de los candidatos apropiados que permitan mejorar la productividad del equipo de trabajo y finalmente esto repercuta positivamente en la organización con el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer el proceso de Socialización e Inducción en el Instituto por medio de herramientas tecnológicas, que permita mejorar la eficiencia de la compañía, dado el tiempo que requiere cada uno de los integrantes del equipo de trabajo cada que se da una nueva incorporación, de esta manera las herramientas tecnológicas permiten disminuir los costos que se incurren brindando la Socialización e Inducción, así como también permite un seguimiento más oportuno de los nuevos colaboradores.

CAPITULO 6: BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). *5 pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Bohlander, G., Sherman, A., y Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Editores.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos/ Managing Human Resources* (14ta ed.). México: Cengage Learning Editores

Byars, L. y Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos* (4ta ed). España: Mc-Grawhill Interamericana.

Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed). Bogotá, Colombia: McGraw-hill interamericana, p.2.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., y Villamizar, G. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Corrales, E., & Satizabal, J. (2012). *Diseño del Modelo de Gestión Humana por Competencias para el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento* (Tesis de pregrado). Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia.

De Juan, P. (2004). La 'P' Mayúscula de los Procesos de Selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 263-271.

Decenzo, D. y Robbins S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa.

Dessler, G. (1991). Personnel. *Human resource management*, 5.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Dolan; Schuler y Valle (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Edigrafos S.A.

García S., M. (2008). La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. En M. García, K. Sánchez, y A. Zapata (Ed). *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana* (pp. 13-65). Cali, Colombia: Editorial Universidad de Valle.

García, J., y Casanueva, C. (1999). *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*. Madrid, España: Ediciones Pirámides. SA.

García, S. M., Murillo, V. G., & González, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (1991). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.

Grinnell, R. M. (1997). *Sodal work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (Sa.ed.). Itaca: E. E. Peacock Publishers.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista L. (2006). *Metodología de la investigación*, (4ta ed). Mexico: McGraw-Hill Interamericana

Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships* (8va ed.). Belmont CA: South-Western College Publishing.

Leal, L., Escobar, M., Mosquera, H. A., Medina, J. E., y Mosquera, A. (2014). *Construyendo la calidad en los ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica*. Colombia: Programa Editorial UNIVALLE.

Leal, D. (2004). *Material para preparación ECAES en el área de Gestión Humana*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega S.A.

Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología–Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas* (2da ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill

Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Londres: Sage Publications.

Pereda, S., & Berrocal, F. (2006). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Consultado en <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez - Serrano, J. (2004). *El modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Rodríguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal* (6ta ed.). México: Thomson Editores.

Rodríguez, V. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson Editores

Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24 (107), 137-162. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8).

Sanabria, P. P. (Ed.) (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc- Graw Hill.

Sherman, A.; Bohlander, G. y Scout, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). México: Thomson Editores.

Sherman, R. y Webb, R. (1988). Qualitative research in education: A focus. En R. R Sherman y R. B. Webb [Eds.]. *Qualitative research in education: Focus and methods* (pp. 2-21). Filadelfia: The Falmer Press.

Todd, Z., Nerlich, B. y McKeown, S. (2004). Introduction. En Z. Todd, B. Nerlich, S. McKeown y D. Clarke (Eds.). *Mixing methods in Psychology* (pp. 3-16). Hove: Psychology Press.

ANEXOS

ANEXO NO. 1: ENTREVISTA DIRECTOR

1. ¿Cuál es la historia del IPIGC?
2. ¿Cuál es el puesto que ocupa?
3. ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes de su cargo?
4. ¿Qué funciones desempeña?
5. ¿Qué políticas se tienen para el proceso de selección del personal?
6. ¿Qué técnicas o herramientas utilizan para el proceso de selección?
7. ¿Cuáles son los cargos fijos que considera debe tener el IPIGC?
8. ¿Por qué son necesarios estos cargos?
9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la definición de los cargos con los que cuenta el IPIGC?
10. ¿Se realiza proceso de inducción a los nuevos colaboradores? Si su respuesta es “sí” ¿Qué actividades se realizan?
11. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre los procesos internos que desarrolla el IPIGC?
12. ¿Considera necesario tener un área o una persona dedicada a la Gestión Humana en el IPIGC? Si su respuesta es “sí” ¿Cómo se la imagina?
13. En cuánto la gestión del talento humano ¿Qué falta y qué considera se puede mejorar en el IPIGC?
14. ¿Qué cargos a futuro considera se podrían crear en el IPIGC?

ANEXO NO. 2: ENTREVISTA COLABORADORES

1. ¿Cuál es el puesto que ocupa?

Nombre del cargo:

2. ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes de su cargo? (principales)

3. ¿Cuál es la misión de su cargo? (objetivo o meta del cargo que desempeña)

4. ¿Qué funciones desempeña? (todas las funciones)

5. ¿Cada cuánto lo hace: diariamente, semanalmente, mensualmente?

6. ¿Cómo lo hace?

7. ¿Cuál es su jefe inmediato?

8. ¿En qué lugar (es) desempeña sus funciones?

9. ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, conocimientos técnicos y (cuando sea necesario) certificación y permisos que considera se requieren para su cargo?

10. ¿En qué actividades participa?

11. ¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa?

12. ¿Cuáles son los recursos necesarios para desarrollar el cargo?

13. ¿Cuáles son las principales relaciones de su cargo? ¿Usted con quién se relaciona cuando ejerce su cargo (Internas y externas)?

14. ¿Cuál considera es el nivel de esfuerzo al que se ve expuesto al desempeñar el cargo y por qué?

Alto.....

Medio.....

Bajo.....

15. ¿Cuál considera es el nivel de riesgo al que se ve expuesto al desempeñar el cargo y por qué?

Alto.....

Medio.....

Bajo.....

16. ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?

17. ¿En que lo ha entrenado la empresa para el cargo que desempeña?

¿Considera que requiere algún tipo de entrenamiento o capacitación para ejercer su cargo?

18. ¿Tiene usted subordinados?

Sí ____ No ____

Basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

ANEXO NO. 3: LISTA DE VISITAS INSTITUTO DE PROSPECTIVA

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración		UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
		LISTA DE VISITAS INSTITUTO DE PROSPECTIVA		
FECHA	HORA INICIO	HORA FINAL	ACTIVIDAD	FIRMA
07-05-2018	9:00am	11:00 am	Entrevista con el director, para recoger información general de organización.	JSBC - ROPM
15-05-2018	8:00am	12:00m	Entrevista para el diagnóstico de los procesos de Gestión Humana, con el director.	JSBC - ROPM
16-05-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el diagnóstico de los procesos de Gestión Humana con los empleados.	JSBC - ROPM
21-05-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Técnico en soporte informático.	JSBC - ROPM
23-05-2018	8:00am	12:00m	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Auxiliar administrativo.	JSBC - ROPM
24-05-2018	8:00am	12:00m	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Auxiliar contable.	JSBC - ROPM
25-05-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Tesorera.	JSBC - ROPM
05-06-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Técnico en contratación.	JSBC - ROPM

06-06-2018	8:00am	12:00m	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Secretaria.	JSBC – ROPM
12-06-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Diseñadora gráfica.	JSBC – ROPM
19-06-2018	8:00am	12:00m	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Memoria institucional y Profesional de investigación.	JSBC – ROPM
20-06-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Asistente de proyectos.	JSBC – ROPM
04-07-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Gestor de proyectos.	JSBC – ROPM
09-07-2018	8:00am	12:00m	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Asistente de dirección.	JSBC – ROPM
12-07-2018	8:00am	12:00m	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Coordinadora administrativa y financiera.	JSBC – ROPM
16-07-2018	2:00pm	6:00pm	Entrevista para el levantamiento de información de los procesos del colaborador: Director.	JSBC – ROPM
24-07-2018	2:00pm	6:00pm	Se realiza observación directa en condiciones naturales para culminar la consolidación del levantamiento de procesos de los siguientes puestos de trabajo:	JSBC – ROPM

			Tesorera. Técnico en soporte informático. Auxiliar contable. Auxiliar de contratación.	
30-07-2018	2:00pm	6:00pm	Se realiza observación directa en condiciones naturales para culminar la consolidación del levantamiento de procesos de los siguientes puestos de trabajo: Memoria institucional y Profesional de investigación. Diseñadora gráfica. Secretaría. Técnico en contratación.	JSBC – ROPM
06-08-2018	2:00pm	6:00pm	Se realiza observación directa en condiciones naturales para culminar la consolidación del levantamiento de procesos de los puestos de trabajo del IPIGC. Cargos analizados: Asistente de Dirección. Gestor de Proyectos. Asistente de Proyectos.	JSBC – ROPM
13-08-2018	2:00pm	6:00pm	Se realiza observación directa en condiciones naturales para culminar la consolidación del levantamiento de procesos de los siguientes puestos de trabajo: Director. Coordinadora Administrativa y Financiera.	JSBC – ROPM

ANEXO NO. 4: FORMATO IPD-001 ENCUESTA MANUAL CARGOS

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD-001
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS
PROCESO	ENCUESTA MANUAL CARGOS		VERSIÓN
19. ¿Cuál es el puesto que ocupa?			
Nombre del cargo:			
20. ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes de su cargo? (principales)			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
21. ¿Cuál es la misión de su cargo? (objetivo o meta del cargo que desempeña)			
.....			
.....			
.....			
.....			

22. ¿Qué funciones desempeña? (todas las funciones)

11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

23. ¿Cada cuánto lo hace: diariamente, semanalmente, mensualmente?

.....
.....
.....
.....
.....

24. ¿Cómo lo hace?

.....
.....
.....
.....
.....

25. ¿Cuál es su jefe inmediato?

.....

.....

.....

26. ¿En qué lugar (es) desempeña sus funciones?

.....

.....

.....

27. ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, conocimientos técnicos y (cuando sea necesario) certificación y permisos que considera se requieren para su cargo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

28. ¿En qué actividades participa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

29. ¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

30. ¿Cuáles son los recursos necesarios para desarrollar el cargo?

.....

.....

.....

.....

.....

31. ¿Cuáles son las principales relaciones de su cargo? ¿Usted con quién se relaciona cuando ejerce su cargo (Internas y externas)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

32. ¿Cuál considera es el nivel de esfuerzo al que se ve expuesto al desempeñar el cargo y por qué?

Alto.....

Medio.....

Bajo.....

33. ¿Cuál considera es el nivel de riesgo al que se ve expuesto al desempeñar el cargo y por qué? Alto..... Medio..... Bajo.....
34. ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
35. ¿En que lo ha entrenado la empresa para el cargo que desempeña? ¿Considera que requiere algún tipo de entrenamiento o capacitación para ejercer su cargo?
36. ¿Tiene usted subordinados? Sí ____ No ____
Basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>

ANEXO NO. 5: FORMATO IPD-002 MANUAL DE FUNCIONES

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	EMPRESA	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nº IPD 002
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN HUMANA		PÁGINAS
PROCESO	MANUAL DE FUNCIONES		VERSION
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel			
Denominación del Cargo			
Código			
Grado			
Número de empleados			
Dependencia			
Cargo del jefe inmediato			
Tipo de contrato			
2. MISIÓN DEL CARGO			
3. FUNCIONES			
4. PERFIL			

EDUCACIÓN	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO:		
NIVEL DE RIESGO:		
NIVEL DE ESFUERZO FISICO:		
6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO		
7. RELACIONES DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	
8. APROBACIONES		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

ANEXO NO. 6: FORMATO IPS-001 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	ENTREVISTA DE SELECCIÓN Formato IPS-001	Versión: 1.0

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____
DIRECCION DOMICILIO: _____ **TELEFONO:** _____ **CELULAR:** _____
EDUCACION: _____ **CARGO QUE ASPIRA:** _____

1. Que le llama la atención de esta institución? _____

2.Cuál es su seguridad social actual? EPS: _____ Pensión: _____
 ARP: _____ Caja Compensación: _____

3. Cuales han sido las causas por los cuales se ha desvinculado de los trabajos anteriores?

4. Tiene usted algún problema con las condiciones laborales que le presenta el Instituto o ¿Está preparado a asumirlas? _____

5. En caso de ser seleccionado, ¿tiene problema en asumir el cargo a partir de: _____
 Si: _____ No: _____ Motivo: _____

6. Observaciones de la entrevista:

- Evaluación:

El candidato es considerado apto para el cargo:	Si	
	No	

- Orden de preferencia:

1°	
2°	
3°	

Firma Coordinadora Administrativa

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

ANEXO NO. 7: FORMATO IPS-002 ENTREVISTA PSICOLÓGICA DE SELECCIÓN

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	ENTREVISTA PSICOLÓGICA DE SELECCIÓN Formato IPS-002	Versión: 1.0

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____
DIRECCION DOMICILIO: _____ **TELEFONO:** _____ **CELULAR:** _____
EDUCACION: _____ **CARGO QUE ASPIRA:** _____

1. APTITUDES -HABILIDADES:

2. EXPERIENCIA -METODOLOGIA:

3.PERSONALIDAD:

4. ENTORNO FAMILIAR:

5. De acuerdo con el perfil del cargo y según sus conocimientos y competencias, ¿cuánto se califica en la escala 1 a 5? _____ Justifique: _____

6. Observaciones de la entrevista:

-
-
- Evaluación:

El candidato es considerado apto para el cargo:	Si	
	No	

- Orden de preferencia:

1°	
2°	
3°	

Firma Psicólogo

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

ANEXO NO. 8: FORMATO IPS-003 RESULTADO DE SELECCIÓN

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	RESULTADO DE SELECCIÓN Formato IPS-003	Versión: 1.0

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____
DIRECCION DOMICILIO: _____ **TELEFONO:** _____ **CELULAR:** _____
EDUCACION: _____ **CARGO QUE ASPIRA:** _____

1. INFORMACION ACADEMICA (10%)

Título académico: _____

La formación del aspirante cumple con los requerimientos básicos del cargo

Cumple (10%): _____ Cumple Parcialmente (5%): _____

2. ENTREVISTA ADMINISTRATIVA (15%)

Orden de preferencia

1	2	3
30%	20%	10%

3. ENTREVISTA SICOLÓGICA (20%)

Orden de preferencia

1	2	3
30%	20%	10%

4. PRUEBA TECNICA (25%)

Calificación

1	2	3	4	5
5%	10%	15%	20%	25%

RESULTADO FINAL

<i>CRITERIO</i>	<i>PORCENTAJE OBTENIDO</i>
1.INFORMACION ACADÉMICA	
2.ENTREVISTA ADMINISTRATIVA	
3.ENTREVISTA SICOLOGICA	
4.PRUEBA TÉCNICA	
PORCENTAJE TOTAL	

Firma Coordinadora Administrativa

Firma Psicólogo

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

**ANEXO NO. 9: FORMATO IPI-001 PROGRAMACIÓN DE INDUCCIÓN AL
NUEVO EMPLEADO**

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	PROGRAMACIÓN DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO Formato IPI-001	Versión: 1.0

Nombre del empleado que recibe la inducción: _____

Fecha de Ingreso: _____

Cargo por desempeñar: _____

Fecha de Inicio de la Inducción: _____

ACTIVIDAD	FECHA Y HORA	RESPONSABLE
Inducción al Instituto de Prospectiva		
Inducción a los procesos de Gestión Humana		
Inducción al cargo		
Entrevista de cierre		

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

**ANEXO NO. 10: FORMATO IPI-002 COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDAD
DE INDUCCIÓN AL CARGO**

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
	COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE INDUCCIÓN AL CARGO Formato IPI-002	Versión: 1.0

Fecha

Señor(a)

Nombre de la persona encargada de la inducción al cargo.

Cargo de la persona

Me permito informarle que a partir del día _____
 el señor(a) _____ será vinculado al
 Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, para desempeñar
 el cargo de _____. Por lo tanto, le
 solicito a usted se encargue de brindarle la Inducción al Cargo el día
 _____, en la cual debe ser presentada la misión al cargo,
 las actividades a realizar y todo lo concerniente al cargo.

Agradezco su atención,

Coordinadora Administrativa

ANEXO NO. 11: FORMATO IPI-003 PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LA INSTITUCIÓN

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Fecha: 06/10/18
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL INSTITUTO Formato IPI-003		Versión: 1.0
El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción al Instituto, la segunda corresponde a la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.			
ETAPA I			
Lugar: Sala de juntas IPIGC.		Duración: 60 Minutos.	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
Bienvenida.	9:00 am. – 9:20 am.	Coordinadora Administrativa.	
Presentación del Instituto: - Historia. - Misión. - Visión. - Objetivos. - Organigrama. - Recorrido por las instalaciones. - Presentación del equipo de trabajo.	9:20 am. – 10:00 am.	Coordinadora Administrativa.	-Video Institucional. - Copia Organigrama.

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

**ANEXO NO. 12: FORMATO IPI-004 PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LOS
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Fecha: 06/10/18
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA Formato IPI-004		Versión: 1.0

El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Institución, la segunda es la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.

ETAPA II			
<i>Lugar: Sala de juntas IPIGC.</i>		<i>Duración: 60 Minutos.</i>	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
▪ Proceso de inducción. ▪ Proceso de capacitación. ▪ Políticas de remuneración. ▪ Beneficios. ▪ Evaluación de desempeño. ▪ Relaciones laborales. ▪ Relaciones interpersonales.	10:00 am. – 11:00 am.	Coordinadora Administrativa.	No requiere material.

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

Elaboración propia, basado en: <i>García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.</i>		

ANEXO NO. 13: FORMATO IPI-005 PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL CARGO

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL CARGO Formato IPI-005	Versión: 1.0

El programa de Inducción para los nuevos colaboradores está dividido en tres etapas. La primera de ellas es la Inducción a la Institución, la segunda es la Inducción a los Procesos de Gestión Humana, y la tercera es la Inducción al Cargo.

ETAPA III			
<i>Lugar: Sala de juntas IPIGC.</i>		<i>Duración: De acuerdo con el cargo.</i>	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
▪ Misión del cargo. ▪ Funciones del cargo. ▪ Metodología de trabajo. ▪ Cronograma de actividades. ▪ Recursos necesarios. ▪ Personas con las que se relaciona. ▪ Preguntas sobre la inducción al cargo.	8:00 am. – 5:30 pm.	Colaborador perteneciente al área.	Manual de funciones.

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

ANEXO NO. 14: FORMATO IPI-006 ENTREVISTA DE CIERRE DE INDUCCIÓN

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		Fecha: 06/10/18	
	ENTREVISTA DE CIERRE DE INDUCCIÓN Formato IPI-006		Versión: 1.0	

<i>Lugar: Sala de juntas IPIGC.</i>		<i>Duración: 20 minutos.</i>	
CONTENIDO	HORA	RESPONSABLE	MATERIAL
▪ Horario laboral. ▪ Permisos. ▪ Sanciones por incumplimiento al reglamento interno de trabajo. ▪ Presentación personal. ▪ Solicitud de documentos. ▪ Preguntas sobre la inducción. ▪ Despedida.	8:00 am. – 8:20 pm.	Coordinadora Administrativa.	Comunicado de solicitud de documentos.

REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

ANEXO NO. 15: FORMATO IPI-007 LISTA DE CHEQUEO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	LISTA DE CHEQUEO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Formato IPI 007	Versión: 1.0

Nombre del colaborador: _____
Cargo por desempeñar: _____
Fecha de ingreso: _____
Fecha de Inicio de la Inducción: _____

Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Programación de la inducción del nuevo colaborador					
Envío de la comunicación de responsabilidad de inducción al encargado					
ETAPA I					
Bienvenida					
Explicación sobre las actividades programadas para la inducción					
Presentación de la historia, visión, misión, políticas, objetivos, organigrama.					
Presentación del equipo de trabajo del Instituto					
Recorrido por las instalaciones.					

ETAPA II					
Se informa acerca del proceso de capacitación del cargo.					
Se le presentan las políticas de remuneración y beneficios.					
Se da a conocer la forma en que se realiza la evaluación del desempeño.					
ETAPA III					
Se indica el lugar de trabajo.					
Entrega de inventario de los equipos, materiales e información del que será responsable.					
Entrega del manual de funciones.					
Presentación de la misión del cargo y sus funciones.					
Exposición de la metodología de trabajo y se entregan los formatos asociados.					
Presentación y entrega del cronograma de actividades.					
Presentación del manejo apropiado del lugar de trabajo, equipos y materiales.					
Sesión de preguntas sobre la inducción al cargo.					
ENTREVISTA DE CIERRE					
Se indica el horario de trabajo.					
Explicación del conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.					
Se exponen las sanciones por incumplimiento al reglamento interno.					

Se explica la adecuada presentación personal.					
Se explica las acciones a ejecutar en caso de mal funcionamiento o daño de equipos que están bajo su poder.					
Requerimiento de documentos al colaborador.					
Despedida.					

Fecha finalización: _____

FIRMA COORDINADORA ADMINISTRATIVA

FIRMA COLABORADOR

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

ANEXO NO. 16: FORMATO IPI-008 REGISTRO DE INDUCCIÓN

 INSTITUTO DE PROSPECTIVA innovación y gestión del conocimiento Facultad de Ciencias de la Administración	UNIVERSIDAD DEL VALLE INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Fecha: 06/10/18
	REGISTRO DE INDUCCIÓN Formato IPI-008	Versión: 1.0

Nombre del empleado que recibió la inducción: _____

Fecha de ingreso: _____

Cargo para desempeñar: _____

Fecha de inicio de la inducción: _____

Fecha de terminación de la inducción: _____

Yo, _____ identificado(a) con la Cédula de Ciudadanía N° _____, doy fe de que he recibido toda la información concerniente a la Inducción al Instituto, a los Procesos de Gestión Humana y al Cargo, por parte de las diferentes personas responsables, y he comprendido en su totalidad las temáticas que se trataron en cada una de las fases de este proceso, por lo que me comprometo a tener un alto desempeño en mi cargo de _____ mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos y mencionados a continuación:

ACTIVIDAD	TEMAS Y ASPECTOS TRATADOS	RESPONSABLE

Inducción general a la organización	Bienvenida – Historia – Misión – Visión – Políticas– Objetivos – Organigrama – Niveles – Servicios – Recorrido por las instalaciones – Presentación del Personal – Reglamento.	Coordinadora Administrativa
Inducción a los procesos de gestión humana	Inducción – Capacitación – Remuneración – Beneficios – Evaluación del desempeño – Relaciones laborales e interpersonales.	Coordinadora Administrativa
Inducción al cargo	Misión - Funciones – Manual de funciones - Metodología de trabajo – Formato de evaluación - Cronograma de actividades – Recursos a utilizar – Relaciones.	Colaborador perteneciente al área.
Entrevista de cierre	Horario de trabajo – Permisos – Sanciones – Presentación personal – Solicitud de documentos – Despedida.	Coordinadora Administrativa

FIRMA COORDINADORA ADMINISTRATIVA
CC.

FIRMA COLABORADOR
CC.

Elaboración propia, basado en: *García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.*

**ANEXO NO. 17: FORMATO F-10-MP-10-03-01 CONSTANCIA DE INDUCCIÓN
AL CARGO – OPDI, UNIVERSIDAD DEL VALLE**

 VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA División de Recursos Humanos Área de Capacitación		CONSTANCIA DE INDUCCIÓN AL CARGO							
		FECHA DE INDUCCIÓN DD MM AA							
NOMBRE COMPLETO DEL FUNCIONARIO QUE RECIBIÓ LA INDUCCIÓN		ESTAMENTO							
		EMPLEADO PÚBLICO ADMINISTRATIVO ☐ EMPLEADO PÚBLICO DOCENTE ☐							
DOCUMENTO DE IDENTIDAD									
C.C.		EXPEDIDA EN:							
		TRABAJADOR OFICIAL ☐							
NOMBRE DEL CARGO:									
NOMBRE DE LA FACULTAD/VICERRECTORÍA		DPTO./DIVISIÓN/ÁREA							
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		CARGO DEL JEFE INMEDIATO							
ASPECTOS INCLUIDOS EN LA INDUCCIÓN									
UBICACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO ☐		LABORES A CARGO DEL FUNCIONARIO ☐							
PRESENTACIÓN DE JEFE Y COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE LA DEPENDENCIA ☐		PRESENTACIÓN CON COMPAÑEROS Y/O PERSONAL A CARGO (Cuando aplique) ☐							
RELACIÓN CON OTROS PUESTOS DE TRABAJO Y/O ENTIDADES EXTERNAS ☐		DESCRIPCIÓN Y CONDICIONES ESPECIALES DEL CARGO ☐							
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE DESEMPEÑO ☐		ENCARGADOS DEL ENTRENAMIENTO BÁSICO DEL NUEVO FUNCIONARIO ☐							
TAREAS, ACTIVIDADES ESPECÍFICAS AL CARGO*									
1									
2									
3									
*Diligenciar de ser necesario									
CALIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN									
CALIFIQUE LA INDUCCIÓN REALIZADA DE 1 A 10 MARCANDO CON UNA "X" (SIENDO 10 LA MEJOR OPCIÓN) Y JUSTIFIQUE SU RESPUESTA DE SER NECESARIO:									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Justificación:									
*Diligenciar de ser necesario									
_____ FIRMA FUNCIONARIO					_____ FIRMA DEL JEFE INMEDIATO				

**ANEXO NO. 18: FORMATO F-11-MP-10-03-01 CONSTANCIA DE
REINDUCCIÓN – OPDI, UNIVERSIDAD DEL VALLE**

	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA División de Recursos Humanos Área de Capacitación	CONSTANCIA DE REINDUCCIÓN																
Empleado Público Administrativo ☐ Trabajador Oficial ☐ Empleado Público Docente ☐																		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE ASISTIÓ A LA REINDUCCIÓN		No. IDENTIFICACIÓN																
FECHA DE REINDUCCIÓN		HORAS TOTALES																
DE:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Día</td> <td style="width: 10%;">Mes</td> <td style="width: 10%;">Año</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">A:</td> <td style="width: 10%;">Día</td> <td style="width: 10%;">Mes</td> <td style="width: 10%;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año		A:	Día	Mes	Año									
Día	Mes	Año		A:	Día	Mes	Año											
NOMBRE DEL CARGO:																		
NOMBRE DE LA FACULTAD/VICERRECTORÍA		DPTO./DIVISIÓN/ÁREA																
ASPECTOS DE LA REINDUCCIÓN																		
Reinducción: Proceso dirigido a reorientar la integración del funcionario administrativo a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos específicos.																		
RECIBIÓ USTED REINDUCCIÓN EN:																		
Reformas en la organización del Estado y sus funciones. ☐	Conocimiento de normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción. ☐																	
El proceso de integración al Sistema de Valores de la Institución - Ética. ☐	Fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad con la Universidad. ☐																	
Reorientación de la Misión Institucional, cambios en funciones de las dependencias y/o de su puesto de trabajo ☐	Información en materia de nuevas disposiciones de administración de Recursos Humanos. ☐																	
Modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos. ☐	Otro, cual? _____ _____																	
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> _____ FIRMA SERVIDOR PÚBLICO </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> _____ VoBo. CAPACITACIÓN R.H. </td> </tr> </table>			_____ FIRMA SERVIDOR PÚBLICO	_____ VoBo. CAPACITACIÓN R.H.														
_____ FIRMA SERVIDOR PÚBLICO	_____ VoBo. CAPACITACIÓN R.H.																	

**ANEXO NO. 19: FORMATO F-12-MP-10-03-01 CONSTANCIA DE INDUCCIÓN
GENERAL – OPDI, UNIVERSIDAD DEL VALLE**

		VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA División de Recursos Humanos Área de Capacitación		CONSTANCIA DE INDUCCIÓN A LA UNIVERSIDAD	
				FECHA DE INDUCCIÓN	
				DD	MM
				AA	
NOMBRE COMPLETO DEL FUNCIONARIO QUE ASISTIÓ A LA INDUCCIÓN				ESTAMENTO	
				EMPLEADO PÚBLICO ☐	
				ADMINISTRATIVO ☐	
DOCUMENTO DE IDENTIDAD				EMPLEADO PÚBLICO ☐	
				DOCENTE ☐	
C.C.		EXPEDIDA EN:		TRABAJADOR OFICIAL ☐	
NOMBRE DEL CARGO/ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:					
NOMBRE DE LA FACULTAD/VICERRECTORÍA			DPTO./DIVISIÓN/ÁREA		
ASPECTOS INCLUIDOS EN LA INDUCCIÓN					
ÁREA DE CAPACITACIÓN					
HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE		☐	INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES		☐
ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD		☐	POLÍTICAS SALARIAL Y DE COMPENSACIÓN		☐
CAMPUS UNIVERSITARIO-SEDES		☐	VACACIONES Y FERIADOS		☐
NOMBRE Y FUNCIONES DIRECTIVOS		☐	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		☐
PLAN DE DESARROLLO VIGENTE		☐	SEGURIDAD SOCIAL		☐
MANUAL DEL CARGO, FUNCIONES Y REQUISITOS		☐	SERVICIOS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO		☐
CONCEPTOS BÁSICOS DEL GICUV		☐	CONCEPTOS BÁSICOS EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		☐
PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN Y ETHOS UNIVERSITARIO		☐	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		☐
TRANSPARENCIA		☐	SEGUROS DE VIDA Y/O GRUPO		☐
DEBERES Y DERECHOS		☐	POLÍTICA AMBIENTAL		☐
PERIODO DE PRUEBA		☐	CONCEPTOS BÁSICOS DE CONVIVENCIA Y ACOSO LABORAL LEY 10-10 2006		☐
SERVICIO AL CIUDADANO		☐			
_____ FIRMA FUNCIONARIO			_____ VoBo. CAPACITACIÓN R.H.		