

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y
MEJORAMIENTO DEL PROCESO TALENTO
HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL
DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE
LA NORMA NTC – ISO 9001: 2000**

**Autores: CAMILA JURADO CABALLERO
GERMÁN ALFONSO OSMA PINTO**



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA, 2 008**

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y
MEJORAMIENTO DEL PROCESO TALENTO
HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL
DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE
LA NORMA NTC – ISO 9001: 2000**

Trabajo de grado para optar por el título de
Ingeniero Industrial

**Autores: CAMILA JURADO CABALLERO
GERMÁN ALFONSO OSMA PINTO**

Director: JORGE ELIÉCER FIGUEROA VARGAS
Ingeniero Industrial

Tutor: JUAN DAVID PIZANO OCHOA
Ingeniero Industrial



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA, 2 008**

AD MAOIREM GLORIAM DEI

PER AMOREM BEATAE MARIAE VIRGINI

PER CONVERSIONEM PECCATORUM

**Abuna di bishemaya
Itqaddash shemak,
Tete maltutak
tit'abed re'utak
kedi bi shemaya kan ba ar'a
Lajmana hab lana sekem yom beyoma
U shebok lana jobeina
Kedi af anajna shebakna lejeibina
Weal ta'alna lenision,
Ela peshina min bisha.**

Per semper caritas. Per Semper Christus.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permanecer en mi corazón, por su compañía y guía permanente.

A mis padres, Raúl y Melba que gracias a su infinito amor, me han enseñado el verdadero valor de la vida.

A Oscar, por su cariño y apoyo constantes en esta etapa del camino.

Al Ing. Juan David Pizano Ochoa por su amistad y por haberme dado la grandiosa oportunidad de trabajar a su lado y de aprender de su experiencia.

Al equipo de trabajo que integra la División de Recursos Humanos y la Vicerrectoría Académica por la dedicación y ayuda ofrecida durante el proyecto.

Al Ing. Jorge Eliécer Figueroa por sus acertadas orientaciones y enseñanzas para llevar a cabo este proyecto de grado.

Camila

A Dios, por haberme encontrado, por mis padres, Alfonso y Marien, por mis hermanos, Carolina y Julio Cesar, y por mi sobrino Juan José, por haberme dado una familia que me ha apoyado siempre, por ser quien soy, por permitirme conocer personas muy valiosas, y por este ciclo de mi vida y por su culminación en mi proceso de formación, de ser, de amar y de servir.

Al Ing. Jorge Figueroa, por su enseñanza y exigencia, por su guía apropiada y paciencia durante todo el proyecto.

Al Ing. Juan David Pizano, por su apoyo incondicional, sobre todo por su amistad.

Al personal de la División de Recursos Humanos, que me acogió y su con profesionalismo me transmitieron valores como el compromiso, la dedicación y la amistad.

Germán Alfonso



CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	Pág. 18
2. CONSIDERACIONES GENERALES	20
2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO	20
2.1.1. Identificación del problema	21
2.1.2. Justificación para solucionarlo	21
2.1.3. Objetivos del trabajo	22
2.1.4. División de Recursos Humanos.	23
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.2.1. Norma ISO	25
2.2.2. Principios de Gestión de la Calidad	25
2.2.3. NTC – ISO 9001 : 2000	26
2.2.4. Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad	27
2.2.5. Certificación ISO 9001	29
3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL	30
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	30
3.1.1. Sector de educación superior	31
3.1.2. Reseña histórica	32
3.1.3. Misión	34
3.1.4. Visión	34
3.1.5. Políticas y servicios	36
3.1.6. Organigrama	37
3.2. MARCO METODOLÓGICO	38
3.3. FASE 0: DIAGNÓSTICO	38



	Pág.
3.4. FASE 1: PLANIFICACIÓN	40
3.4.1. Plan detallado de trabajo (PDT)	40
3.4.2. Alcance del sistema de gestión de calidad y requisitos	40
3.4.3. Definición de la política y objetivos de calidad	42
3.4.4. Mapa de procesos	42
3.4.5. Descripción de procesos	43
3.4.6. Diseño de indicadores de gestión de calidad	45
3.4.7. Asignación de recursos	46
3.4.8. Instancias del sistema de gestión de calidad	46
3.4.9. Socialización a la comunidad universitaria	49
3.5. FASE 2: DOCUMENTACIÓN	50
3.5.1. Construcción de documentos	51
3.5.2. Control de documentos y registros	52
3.5.3. Estructuración del manual de perfiles y responsabilidades	52
3.5.4. Manual de Calidad	54
3.5.5. Tipos de documentos	54
3.6. FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	54
3.6.1. Comunicación de directrices del sistema de gestión de calidad	55
3.6.2. Socialización de los procedimientos obligatorios	55
3.6.3. Socialización de documentos de los procesos	55
3.6.4. Reporte de no conformidades y datos de indicadores de gestión	56
3.6.5. Ajustes a los documentos	57
3.7. FASE 4: CAPACITACIÓN	57
3.8. FASE 5: EVALUACIÓN	58
3.8.1. Revisiones por la dirección	58
3.8.2. Desarrollo de auditorías internas de calidad	59
3.8.3. Establecimiento y seguimiento de las acciones correctivas	61
3.8.4. Preauditoria externa de calidad	61
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PROCESO TALENTO HUMANO	62



	Pág.
4.1. FASE 0: DIAGNÓSTICO	62
4.1.1. Situación del proceso a principios de 2007	62
4.1.2. Perfil inicial del sistema de gestión de calidad	63
4.2. FASE 1: PLANIFICACIÓN	65
4.2.1. Planes detallados de trabajo (PDT) actualizados	65
4.2.2. Asignación de recursos	67
4.2.3. Direccionamiento estratégico	68
4.2.4. Objetivo y alcance del proceso Talento Humano	69
4.2.5. Definición de los subprocesos	69
4.2.6. Comité Primario de Calidad del Proceso Talento Humano	71
4.2.7. Diseño de indicadores de gestión del proceso Talento Humano	72
4.3. FASE 2: DOCUMENTACIÓN	75
4.3.1. Estado a principios de 2007	75
4.3.2. Definición de la documentación del proceso de Talento Humano	76
4.3.3. Dinámica de trabajo	77
4.3.4. Documentos establecidos	78
4.3.5. Listados maestros	78
4.3.6. Manual de perfiles y responsabilidades	79
4.4. FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	80
4.4.1. Comunicación de directrices del sistema de gestión de calidad	80
4.4.2. Socialización de los documentos	80
4.4.3. Reporte de no conformidades y datos de indicadores de gestión	80
4.4.4. Ajustes a los documentos	81
4.4.5. Diligenciamiento de registros	82
4.5. FASE 4: CAPACITACIÓN	82
4.5.1. Programación de las capacitaciones	82
4.5.2. Contenido de las capacitaciones	83
4.5.3. Evaluación de capacitaciones	84
4.6. FASE 5: EVALUACIÓN	85
4.6.1. Auditoría interna de calidad y seguimiento al proceso	85



4.6.2. Establecimientos de acciones correctivas	Pág. 87
4.6.3. Informes de desempeño	88
4.6.4. Preauditoria externa en el proceso Talento Humano	90
4.6.5. Acciones preventivas	91
4.6.6. Acciones de mejora establecidas	92
5. APORTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL AL PROCESO TALENTO HUMANO	95
5.1. DINÁMICA DE TRABAJO EN LOS SUBPROCESOS	95
5.2. PLAN DE GESTIÓN 2008	97
5.3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	98
5.4. MÓDULOS PARA SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES	103
5.4.1. Módulo ESPTH	105
5.4.2. Módulo ACS	106
5.4.3. Módulos AP, APD y APA	107
5.5. PROPUESTA PARA EL AJUSTE A LA REDISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES	110
5.6. MEJORA DEL PLAN DE INDUCCIÓN	113
5.6.1. Estado actual de la inducción	113
5.6.2. Propósito de la inducción	113
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	114
6.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	114
6.2. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DETALLADO DE TRABAJO	115
6.3. PERFIL FINAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	116
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	125



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Áreas de trabajo División Recursos Humanos	24
2. Ejemplos de universidades en el Departamento de Santander	32
3. Programas académicos presenciales	36
4. Informe resultante del diagnóstico realizado	39
5. Directrices de la política y objetivos de calidad	42
6. Información de los procesos del sistema de gestión de calidad	44
7. Indicadores de gestión de calidad	45
8. Objetivos y medios de comunicación de las etapas de socialización del SGC a la comunidad universitaria	49
9. Datos generales de la documentación establecida	50
10. Codificación de documentos	51
11. Documentación por subproceso	53
12. Resumen de documentación	55
13. Plan de capacitación de los auxiliares de calidad	58
14. Estructura de revisión por la dirección	59
15. Datos generales de las auditorias	60
16. Procesos auditados	60
17. Valoración del sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano	63
18. PDT actualizado del proceso Talento Humano	66
19. Matriz DOFA del proceso Talento Humano	68
20. Directrices del proceso y subprocesos	70
21. Participación de unidades	70
22. Equipo de trabajo del proceso Talento Humano	71
23. Hoja de vida de indicadores del proceso Talento Humano	75
24. Datos generales de la documentación establecida	78
25. Documentación por subproceso	78



	Pág.
26. Generalidades listados maestros	79
27. Productos no conformes	80
28. Plan de capacitaciones	82
29. Contenido de capacitaciones	83
30. Aspectos más relevantes del informe de la primera auditoria interna de calidad	86
31. No conformidades y acciones planteadas	87
32. Indicadores del segundo informe	88
33. Índices de satisfacción y asertividad estratificados por población	90
34. Asistentes a la Preauditoria Externa de calidad al proceso Talento Humano	90
35. Plan de acción preventiva	92
36. Acciones de mejora establecidas	93
37. Servicios prestados por el proceso Talento Humano	99
38. Elementos para la calificación del servicio	100
39. Ubicación de medios publicitarios	102
40. Indicadores y módulos	103
41. Objetivos de los módulos	103
42. Datos y parámetros de los módulos	104
43. Asuntos críticos identificados	108
44. Análisis de la propuesta realizada por la División de Planta Física	111
45. Cumplimiento de los objetivos planteados	114
46. Valoración final del sistema de gestión de calidad en el proceso de Talento Humano	116



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Representación de las interrelaciones	24
2. Esquema del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001:2000	28
3. Organigrama Universidad Industrial de Santander	37
4. Metodología del proyecto	38
5. Etapas y periodos de duración	40
6. Matriz de interrelación de requisitos	41
7. Mapa de procesos	43
8. Equipo de calidad	47
9. Comité de Calidad	47
10. Logo de calidad	49
11. Cubo de calidad	50
12. Relación entre entrenamiento, capacitación y adiestramiento	57
13. Esencia del proceso de Talento Humano	69
14. Estructura del proceso	70
15. Esquema de actividades para el establecimiento de los indicadores de gestión	72
16. Estructura y relación de procesos de talento humano entre la Universidad de Antioquia y la Universidad Industrial de Santander	73
17. Diagrama de actividades realizadas para establecer la documentación del proceso	76
18. Resumen de la situación de procedimientos encontrados y decisiones tomadas	77
19. Afiche de publicidad	101
20. Caja dispensadora	102
21. Buzón con repisa	102
22. Diagrama de actividades y responsables para el diseño de los módulos	104
23. Ventanas de registro del módulo ESPTH	105
24. Ventana de consulta de resultados del módulo ESPTH	106
25. Ventanas del módulo ACS	107



26. Ventanas del módulo AP	Pág. 109
27. Ajuste de la propuesta para las instalaciones principales	112



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
A. Informe sobre la situación del proceso a principios de 2007	125
B. Caracterización Talento Humano	131
C. Procedimiento para la Liquidación de Primas	133
D. Formato Investigación de Accidentes de Trabajo	143
E. Guía para evaluación de la formación de personal	145
F. Listado maestro de documentos internos	151
G. Listado maestro de documentos externos	154
H. Informe de estudio de competencias laborales	162
I. Folleto	164
J. Presentación capacitación	166
K. Informe de desempeño	170
L. Informe de revisión de historias laborales	185
M. Encuesta de satisfacción	188



RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO TALENTO HUMANO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC – ISO 9001:2000*

AUTORES: CAMILA JURADO CABALLERO Y GERMÁN ALFONSO OSMA PINTO**

PALABRAS CLAVE: Sistema de gestión de calidad, Talento Humano.

En la actualidad se ha establecido en el entorno empresarial la necesidad de demostrar, más allá de una intención verbal, el compromiso por ofrecer servicios de calidad a los clientes. Esa demostración debe soportarse en una dinámica organizacional declarada, estructurada y practicada.

La Universidad Industrial de Santander - UIS como institución de educación superior pública ha de cumplir con estándares académicos y administrativos. Uno de ellos, el citado en la Ley 872 de 2003, en la cual se establece el Sistema de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional. Para esto, se creó la norma NTC GP 1000:2004.

Para lograrlo este objetivo, la institución asumió su compromiso con una estrategia gradual de implementación de la NTC GP 1000: 2004, mediante la implementación, en primera instancia y como base estructural, del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

Con base en lo anterior, se estableció que el alcance del SGC cubre los procesos de apoyo a los procesos misionales: docencia, investigación y extensión. Como uno de los procesos de apoyo definidos, se encuentra el proceso de Talento Humano.

Debido a la magnitud del SGC, se adelantó el diseño e implementación por proceso. En este proyecto de grado, se presenta la dinámica particular del proceso de Talento Humano el cual consta, por su tamaño, de siete subprocesos. La unidad responsable de este proceso es la División de Recursos Humanos. También confluyen otras dependencias en el proceso.

El marco metodológico del proyecto consta de las siguientes cinco (5) fases: planificación, documentación, implementación, capacitación y evaluación.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Ing. Jorge Eliecer Figueroa Vargas. Tutor: Ing. Juan David Pizano Ochoa.



ABSTRACT

TITLE: DESIGN, DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION AND IMPROVEMENT OF THE ADMINISTRATION PROCESS OF HUMAN TALENT FROM THE SYSTEM OF ADMINISTRATION OF QUALITY OF THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER ACCORDING TO THE NORM NTC - ISO 9001:2000 *

AUTHORS: CAMILA JURADO CABALLERO AND GERMÁN ALFONSO OSMA PINTO * *

WORDS KEY: System of administration of quality, Human Talent.

At the present time in the managerial environment is settled down the necessity of demonstrating, beyond a verbal intention, the commitment to offer services of quality to the clients. That demonstration should be supported in a declared organizational dynamics, structured and practiced.

The Universidad Industrial de Santander - UIS as an institution of public superior education should fulfill academic and administrative standards. One of them, the one mentioned in the Law 872 of 2003, in which the System of the Quality is settled down in the Executive Branch of the Public Power and in other entities which provides services, as a tool of systematic and transparent administration that allows to manage and to evaluate the institutional acting. For this, the norm NTC GP 1000:2004 was created.

To achieve this objective, the institution assumed its commitment with a gradual strategy of implementation of the NTC GP 1000: 2004, through the implementation, in first instance and as structural base, of the system of administration of quality ISO 9001:2000.

In base of the above-mentioned, the reach of system of administration of quality covers the support processes to the main processes: teaching, investigation and extension. As one of the defined support processes there is the process of Human Talent.

Due to the magnitude of the system of administration of quality, the design and implementation was made by process. In this grade project, the peculiar dynamics of the process Human Talent is presented which has, for its size, seven subprocesses. The unit responsible for this process is the Division of Human Resources. Other dependences also converge in the process.

The methodological mark of the project consists of the following five (5) phases: planning, documentation, implementation, training and evaluation.

*Work of degree

**Faculty of Physic – Mechanics Engineering. School of Industrial and Enterprising Studies.
Director: Eng. Jorge Eliecer Figueroa Vargas. Tutor: Eng. Juan David Pizano Ochoa.



I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo el diseño, documentación, implementación y mejoramiento del proceso Talento Humano dentro del proyecto Implementación del Sistema de Gestión de Calidad a los procesos de apoyo en la Universidad Industrial de Santander según los lineamientos de la NTC ISO 9001:2000.

La esencia educativa de la institución define la existencia de personal docente y de personal administrativo. Los docentes se encargan de los procesos misionales de docencia, investigación y extensión, y los administrativos de la administración de la institución. Teniendo en cuenta este contexto, por ello los beneficiarios del proceso de Talento Humano son: docentes de planta, docentes de cátedra, directivos, ejecutivos, jubilados, retirados, trabajadores oficiales, personal administrativo no profesional y estudiantes de pregrado y postgrado.

El proceso Talento Humano tiene como propósito la coordinación y el apoyo para las actividades de selección, inducción, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad. El proceso comprende desde la selección hasta la finalización de la relación legal del personal administrativo y docente de la Universidad Industrial de Santander.

Talento Humano involucra a la División de Recursos Humanos y parcialmente a la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa, al Centro de Desarrollo Docente en la UIS – CEDEDUIS y al operador de contratación externa vigente.

La estructura del proceso se basa en la definición de siete (7) subprocesos: Administración de Compensación Salarial, Asuntos Personal Docente, Asuntos Personal Administrativo, Asuntos Pensionales, Formación del Personal, Salud Ocupacional y Desarrollo Humano Organizacional.



La implementación del sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano se rige por el esquema del proyecto para la institución, el cual se desarrolla en cinco (5) fases: diagnóstico, planeación, documentación, implementación, capacitación y evaluación.

El presente proyecto de grado comprende la estructuración de siete subprocesos, la creación de un Comité Primario de calidad, el establecimiento de documentos tales como caracterizaciones, guías, procedimientos y formatos, así como también el diseño de indicadores de gestión para el proceso.

El documento se estructuró de forma tal que la descripción del trabajo y el marco teórico se presentan en el capítulo 2 y en el capítulo 3 las generalidades de diseño e implementación del sistema de gestión de calidad para la institución. Posteriormente, en el capítulo 4 se presentan las particularidades del sistema en el proceso Talento Humano.

En el capítulo 5 se presentan los aportes de ingeniería industrial realizados para facilitar y agilizar la administración del proceso y de los subprocesos, en el cumplimiento de sus objetivos.

La autoevaluación del proyecto, en cuanto a la percepción del cumplimiento de los objetivos propuestos, se presenta en el capítulo 6.

Las conclusiones más relevantes del trabajo de grado así como algunas recomendaciones generales se presentan en el capítulo final.



2. CONSIDERACIONES GENERALES

En la primera parte de este capítulo se describe el proyecto de grado: identificación, justificación y objetivos del trabajo así como también generalidades sobre la División de Recursos Humanos. En la segunda parte se expone el marco teórico del proyecto, conceptos y fundamentos de la calidad.

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO

El presente trabajo de grado se enmarca en la voluntad de la Universidad Industrial de Santander para implementar un sistema de gestión de calidad, explicado en la identificación de una necesidad interna con el mejoramiento continuo y de una necesidad externa relacionada con el cumplimiento de un requerimiento legal. En este contexto se adelanta la implementación del sistema de gestión de la calidad en el proceso Talento Humano.

La Universidad Industrial de Santander manifiesta su deseo de implementar un sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta el artículo 11 de su Estatuto General, que expresa lo siguiente: *La Universidad Industrial de Santander organizará y pondrá en funcionamiento un sistema que le permita garantizar a la sociedad el cumplimiento de sus objetivos con alta calidad. Para ello desarrollará en forma continua procesos de evaluación de sus funciones docentes, de investigación y extensión, así como de la administración de la Universidad.*

Así mismo el Estatuto General expone en su artículo 67: *Para lograr una administración eficaz, la Universidad debe establecer procedimientos apropiados de planeación, dirección, ejecución, evaluación y control de sus actividades.*



2.1.1. Identificación del problema

Se concibe la implementación de un único Sistema de Gestión de la Calidad para todos aquellos procesos que permitan el desarrollo misional de la universidad. Se identifican como procesos misionales la Docencia, la Investigación y la Extensión. Alrededor de éstos se tienen los procesos estratégicos, de evaluación y de apoyo. Dentro de estos últimos se encuentra el proceso Talento Humano, proceso que tiene una naturaleza transversal para varias unidades, divisiones y dependencias de la institución.

2.1.2. Justificación para solucionarlo

Siendo la universidad un ente público debe acogerse a lo citado en la Ley 872 de 2 003, que crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.

Además de considerar las orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación durante el proceso por el cual la Universidad Industrial de Santander se hizo merecedora de la Acreditación Institucional¹ para un período de ocho (8) años, tiene para el cumplimiento de su objeto social, y como parte de su Plan de Gestión Institucional, la voluntad política de adelantar todos aquellos esfuerzos que le permitan implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, como cumplimiento a lo estipulado por ley y de manera especial al fortalecimiento del proceso de acreditación institucional. En el área de Inteligencia Administrativa del Plan de Gestión Institucional² dentro del programa Gestión Universitaria se tiene el proyecto “Aseguramiento de la Calidad”, que tiene como objetivo la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según los lineamientos de la norma NTC – ISO 9001:2000 como preámbulo para una posterior implementación de la Norma Técnica Colombiana en la Gestión Pública – NTC GP 1000:2004 la cual establece los requisitos

¹ Tomado Acreditación Institucional – www.uis.edu.co

² Tomado del Plan de Gestión Institucional – www.uis.edu.co



para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

2.1.3. Objetivos del trabajo

El objetivo general de este proyecto de grado es diseñar, documentar, implementar y mejorar el proceso Talento Humano dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Industrial de Santander con base en los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2000.

Los objetivos específicos del trabajo son:

- Llevar a cabo un diagnóstico del proceso Talento Humano en la División de Recursos Humanos y demás dependencias cuyas actividades se encuentren relacionadas con el mismo, que permita conocer su estado actual (principios de 2007) en materia de Gestión de Calidad e identificar y fortalecer los procedimientos desarrollados que apunten al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC – ISO 9 001:2 000.
- Conocer la situación de la documentación del proceso de Gestión de Talento Humano, comparando lo que existe con las necesidades y requisitos definidos en la norma ISO 9001:2000 y determinar y realizar los documentos que deben existir para garantizar que el proceso se lleven a cabo bajo condiciones controladas.
- Capacitar al personal implicado con el fin de poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mejorar la administración de los subprocesos establecidos.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad dentro del proceso Talento Humano.
- Recopilar evidencias definidas como registros de cada uno de los subprocesos que integran el proceso Talento Humano.
- Acompañar la realización de las auditorías internas con el fin de identificar oportunidades de mejora.
- Implementar acciones correctivas y preventivas tendientes a eliminar no conformidades en la documentación.



2.1.4. División de Recursos Humanos.

Toma el nombre de División de Recursos Humanos según acuerdo 057 de 1994, producto de la última reforma de la Estructura organizativa de la Universidad Industrial de Santander. Su función principal es asesorar, coordinar y apoyar los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación de todo el personal de la universidad, velando por el mejoramiento y aprovechamiento del recurso humano existente. Esta División es responsable de liderar los procesos de mejoramiento continuo del clima organizacional de la universidad. Fomenta en todos los niveles de la organización, el análisis permanente de los asuntos relacionados con la administración del recurso humano, a la luz de las teorías modernas de organización. La División de Recursos Humanos tiene un jefe, cargo de libre nombramiento y remoción (a cargo del Rector) de candidatos presentados por el Vicerrector Administrativo.

La misión de la División de Recursos Humanos es liderar los procesos de mejoramiento continuo relacionados con el clima organizacional de la Universidad, fomentando en todos sus niveles jerárquicos el análisis permanente de los asuntos relacionados con la Administración del Recurso Humano a la luz de las teorías modernas de la administración e implementando la asesoría, coordinación y apoyo a los procesos de selección, inducción, entrenamiento, desarrollo, bienestar social y capacitación del Talento Humano al servicio de la Universidad.

Ahora bien, la visión de la División de Recursos Humanos es: “Concebimos a la División de Recursos Humanos como una dependencia que en un futuro cercano cumpla con los propósitos y necesidades institucionales en el campo organizacional y de personal, con capacidad humana y fortaleza tecnológica, convertida en una dependencia estratégica con capacidad de asesoría en la instrumentación de políticas y sistemas de gestión de personas y de apoyo a procesos de cambio organizacional”.

La representación que se muestra a continuación en la figura 1 permite visualizar la dinámica y las interrelaciones de las áreas de trabajo de la División.³

³ Tomado División de Recursos Humanos – www.uis.edu.co

Figura 1. Representación de las interrelaciones.



Tomado División de Recursos Humanos www.uis.edu.co

Las responsabilidades en la División de Recursos Humanos se asignan por áreas de trabajo, tal como se expone en la tabla 1:

Tabla 1. Áreas de trabajo División Recursos Humanos

ÁREA DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	
Subárea de mejoramiento humano y organizacional	Subárea de salud ocupacional
<ul style="list-style-type: none"> - Formación y capacitación - Cultura y recreación - Comunidad UIS - Aspectos psicosociales - Sensibilización. - Desarrollo de valores - Actividades de divulgación - Análisis de perfiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medicina preventiva y del trabajo. - Higiene y seguridad industrial.
ÁREA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL	
Subárea de procesos administrativos	Subárea de administración de pago
<ul style="list-style-type: none"> - Carrera administrativa - Relaciones laborales. - Vinculaciones - Hojas de vida - Sistemas de selección - Análisis de procesos y cargas de trabajo - Estructura organizacional - Contratación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nómina - Cálculos salariales y prestacionales - Certificados de ingresos y retención - Liquidación de cesantías e intereses

2.2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las generalidades de las normas ISO, los principios de calidad y la norma NTC ISO 9001:2000.



2.2.1. Norma ISO

La Organización Internacional de Estandarización – ISO (International Standardization Organization) es una organización no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales.⁴

La gestión de calidad es un proceso en continuo mejoramiento de acuerdo con uno de los ocho principios de calidad establecidos. El mejoramiento continuo puede representarse mediante el llamado “Ciclo PHVA”, el cual comprende la ejecución en una secuencia lógica de actividades de planificación, ejecución (según lo planificado), retroalimentación y acciones de ajuste o mejora, requeridas para el cumplimiento de los objetivos previstos, los cuales no serán otros que los lineamientos establecidos para dar conformidad al sistema de gestión de calidad respecto a la norma ISO 9001, y al cumplimiento de las exigencias y requerimientos de clientes, usuarios y demás partes interesadas de la organización.

El mejoramiento continuo de la calidad representa el mayor reto para las empresas, como condición para garantizar servicios y productos de calidad en el tiempo, por lo que se hace necesario contar con herramientas que permiten evaluar y ofrecer soluciones a las no conformidades que atentan con el cumplimiento de objetivos y metas de calidad trazadas y futuras.

El mejoramiento continuo es uno de los principios que enmarcan la filosofía sobre la cual se fundamentan los sistemas de gestión de calidad representando su valor agregado ya que le permite a la empresa, asegurar su capacidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de clientes y usuarios, que surjan en el tiempo, manteniendo su competitividad.

2.2.2. Principios de Gestión de la Calidad

En la norma ISO 9001: 2000 se definen los siguientes principios de calidad como pilares del Sistema de Gestión de la Calidad⁵:

⁴ Prólogo de la Norma ISO 9001:2000.



- **Enfoque al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo.** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.
- **Participación del Personal.** El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión.** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora Continua.** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.3. NTC – ISO 9001:2000

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.⁶

⁵ Norma ISO 9000:2000 SGC Fundamentos y Vocabulario, Principios de Gestión de la Calidad.

⁶ Norma ISO 9001:2000 (Numeral 0.3)



La Norma ISO 9001:2000 consta de 8 capítulos, los tres primeros son introductorios, los demás son los siguientes:

- **Capítulo 4: Sistema de gestión de la calidad.** La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma.
- **Capítulo 5: Responsabilidad de la dirección.** La alta dirección debe proporcionar la evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, mediante la comunicación a la organización de la importancia de satisfacer los requisitos enunciados en la norma, la participación en el establecimiento de la política y objetivos de la calidad y la realización de las revisiones.
- **Capítulo 6: Gestión de los recursos.** La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Principales recursos necesarios para el adecuado desarrollo del SGC son: Recursos Humanos, Infraestructura y Ambiente de Trabajo.
- **Capítulo 7: Realización del producto.** Para la realización del producto, la organización debe planificar y desarrollar los procesos de tal manera que se garantice un producto que cumpla con lo estipulado. Las etapas en la realización del producto son las siguientes: planificación, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo del producto, compras, producción y prestación del servicio, control de los dispositivos de seguimiento y de medición.
- **Capítulo 8: Medición, análisis y mejora.** La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.2.4. Beneficios de implementación de un sistema de gestión de calidad

Las empresas implementan y se certifican en sistemas de gestión (SG), adaptados a sus procesos, buscando rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible, y así enfrentar los desafíos del cambiante mercado global.⁷

⁷ www.dnv.es

La figura 2 esquematiza el sistema de gestión de calidad existente en una empresa certificada; la certificación en calidad se presenta como una de las condiciones actuales del mercado que exige de las empresas acciones concretas que demuestren su compromiso con la excelencia.

La certificación con base en la norma ISO 9001:2000 ha implantado un modo específico de procedimiento para la realización de actividades actuales y futuras en la empresa.

Figura 2. Esquema del Sistema de Gestión de Calidad de la norma ISO 9001:2000.



La importancia y los beneficios principales de un sistema de gestión de calidad hacen referencia a:

- Poseer un sistema que permita detectar metódicamente los requisitos de todos los clientes y asegurar por consiguiente el cumplimiento de sus expectativas.
- Aumentar el control sobre el cumplimiento de los objetivos.
- Aumentar la productividad al hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Mejorar la imagen y el posicionamiento de la organización en el medio.
- Aumentar la motivación y participación del personal.
- Reducir los costos, debido que al tener procesos organizados y eficientes se evita el desperdicio.



2.2.5. Certificación ISO 9001

La certificación es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente al productor y al comprador asegura, por escrito, que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados. Por esta razón, constituye una herramienta valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento insustituible para generar confianza en las relaciones cliente-proveedor⁸.

Para que una empresa se pueda certificar debe contratar a una compañía de certificación acreditada para que lleve a cabo una auditoría completa y detallada de su sistema de calidad.

La oficina de certificación es responsable de recoger la evidencia objetiva para determinar si el sistema de calidad cumple con la norma. En Colombia, las compañías certificadoras con mayor cobertura y reconocimiento, y que operan acreditadas por la Superintendencia de Industria y Comercio, algunas son:

- BVQI: Bureua Veritas Quality Internacional.
- SGS: International Certification Services.
- ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

⁸ www.icontec.org.co/certificacion.asp



3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

El diseño e implementación del sistema de gestión de calidad para la Universidad Industrial de Santander se estructuró para los procesos de apoyo a los procesos misionales (docencia, investigación y extensión). En el presente capítulo se exponen los lineamientos definidos para la implementación del sistema en estos procesos, así como resultados generales de dicha implementación.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad Industrial de Santander es un ente universitario autónomo, de servicio público cultural, con régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional y organizado como establecimiento público del orden departamental, con personería jurídica y autonomía académica, administrativa y financiera, conforme con la Constitución Nacional y la Ley, con patrimonio independiente, y creada mediante Ordenanzas números 41 de 1940 y 83 de 1944 de la Asamblea Departamental de Santander, reglamentadas por el Decreto 1300 de Junio 30 de 1982 de la Gobernación de Santander.

Tiene su domicilio principal en la Ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander, República de Colombia, pero podrá establecer dependencias seccionales, de acuerdo con la Ley.⁹

⁹ Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander. Art 1



La Universidad Industrial de Santander, como institución formalmente constituida y que se rige por reglamentación interna, tiene definidos elementos que describen su que hacer y su estructura. Los cuales se exponen a continuación, previa presentación del sector al cual pertenece.

3.1.1. Sector de educación superior

La educación formal se compone de los niveles de educación preescolar, educación básica, educación media y de nivel universitario. Esta última se divide en varios niveles, distribuidos entre pregrado y postgrado. La Educación Superior esta reglamentada por Ley 30 de 1992.

A nivel de pregrado se encuentran las carreras profesionales, usualmente de 5 años, las licenciaturas, que suelen tomar 4 años, y las carreras técnicas e intermedias que tienen una duración media de hasta 3 años. A nivel de postgrado se reconocen las especialidades médicas, las especializaciones, las maestrías y los doctorados. Hay adicionalmente una serie de diplomados y otros cursos de educación continua y educación no formal que, en pocas semanas o meses permiten al profesional conocer nuevas técnicas o mantenerse actualizado.

La educación para optar por un título de maestría, especialización o postgrado va enfocada a potenciar habilidades de gestión y profundización, encaminadas a garantizar el crecimiento del sector productivo.

Finalmente, está el nivel de doctorado, que pocas universidades están acreditadas para ofrecer, y el cual busca la formación de investigadores y la creación de conocimiento nuevo. Generalmente los doctorados están por fuera de los niveles de inversión que las empresas pueden pagar, y se emplean en los centros educativos para impulsar el avance de la ciencia. Ahora bien, la educación superior en Colombia es impartida en universidades y otros establecimientos educativos. Los estudios son de pregrado y postgrado.

Los establecimientos de educación superior han sido tradicionalmente las universidades, pero además se consideran otros centros educacionales como institutos, escuelas profesionales o escuelas técnicas, centros de formación del profesorado, escuelas o institutos politécnicos, etc.



Colombia cuenta con un gran número de universidades y establecimientos de educación superior. En la región de Santander, algunas de las principales universidades se muestran en la tabla 2:

Tabla 2. Ejemplos de universidades en el Departamento de Santander.

 UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS	 UNIVERSIDAD CORCIENCIA-UNICIENCIA- BUCARAMANGA
 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA- BUCARAMANGA	 UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
 UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI- BUCARAMANGA	 UNIVERSIDAD LIBRE - SOCORRO
 UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE SAN GIL UNISANGIL	 UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER - BUCARAMANGA
 UNIVERSIDAD MANUELA BELTRÁN- BUCARAMANGA	 UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA - BARRANCABERMEJA
 UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA- BUCARAMANGA	 UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA – BUCARAMANGA
 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - BUCARAMANGA	

Una función importante, aparte de la enseñanza en la educación superior son las actividades de investigación en los distintos niveles del saber. Otra importante es la que corresponde a actividades de extensión, en las que se procura la participación de la población y se vuelca hacia ella los resultados. El papel jugado por la educación superior en la sociedad cambia según la cultura del país; por ejemplo, en muchos países se entiende que el estudiante va a la universidad para obtener un diploma que le asegurará un buen trabajo, mientras que en otros el período de estudios universitarios es también un momento en el que el estudiante aprende a ser autónomo emocional y económicamente, aprende a mezclar con gente de diferentes orígenes, y se desarrolla como persona. En estos países, el estudiante estudia en una ciudad más bien lejos de su pueblo natal.

3.1.2. Reseña histórica¹⁰

El primero de marzo de 1948 fueron oficialmente inauguradas las labores de la Universidad Industrial de Santander en el patio de la Escuela Industrial Dámaso Zapata.

En 1940 el abogado Mario Galán Gómez presentó ante la Asamblea de Santander el proyecto de ordenanza que inició el proceso legal de creación de la universidad, que apenas se limitaba a la creación de una "Facultad" de Ingeniería Industrial, "orientada de preferencia hacia las

¹⁰ www.uis.edu.co



especializaciones de química, mecánica y electricidad", pero incluyó el establecimiento de un bachillerato técnico en la renovada Escuela Industrial de Bucaramanga, donde sería preparado un grupo de jóvenes para el ingreso, en óptimas condiciones, a la mencionada Facultad. Una vez que la comisión designada por la Asamblea dio su visto bueno, este poder legislativo aprobó, el 21 de junio de 1940, la Ordenanza 41 que declaraba creada la "Facultad de Ingeniería Industrial" y establecía un bachillerato técnico en la Escuela Industrial. Sin embargo, con el esfuerzo de dos diputados se aprobó la ordenanza 83, el 22 de junio de 1944, que creó definitivamente "La Universidad de Santander".

El primer rector de la UIS fue Nicanor Pinzón Neira, ingeniero civil de la Escuela de Minas de Medellín. Con tres facultades de Ingeniería (Eléctrica, Mecánica y Química), respectivamente dirigidas por Hernando Pardo Ordóñez, Alfonso Penagos Mantilla y Lelio Martínez Villalba, la UIS aceptó sus primeros veinte estudiantes en 1948.

La década de los años ochenta se inició con el nuevo marco de acción establecido por el Decreto Ley 80 de 1980, que obligó a una nueva reforma administrativa y a ampliar el espectro de los programas profesionales: Geología (1982), Física (1983), Diseño Industrial (1985), Música (1985) e Historia (1987). Bajo la rectoría de Jaime Luis Gutiérrez se abrieron los Centros Regionales de Educación a Distancia, los cuales terminaron por crear el actual Instituto de Educación a Distancia., ya al final de la década se habían creado 7 especializaciones y 7 maestrías. Las necesidades de formación del profesorado en técnicas didácticas obligaron a crear el Centro para el Desarrollo de la Docencia (1982), y las demandas de investigación se resolvieron con un convenio firmado con el BID y el ICFES para la dotación de los laboratorios.

Al comenzar el siglo XXI, la UIS sigue siendo la universidad más importante de la región oriental de Colombia, reconocida por la tradicional calidad de sus programas y por los esfuerzos de gestión de sus recursos financieros liderados por su actual rector Jaime Alberto Camacho Pico. Con todo lo soñado y realizado hasta el momento, lo que se manifiesta ostensiblemente en el devenir de esta historia de la Universidad Industrial de Santander es un crecimiento sostenido con calidad y eficiencia, un avance hacia la profundización sin perder el sentido de su pertinencia social que se da en sus programas de maestría y doctorado y un reconocimiento a la alta calidad de sus programas,



tal como lo destaca la acreditación de la mayoría de los mismos y la Acreditación Institucional conferida por el término de 8 años por el Ministerio de Educación Nacional, según Resolución No. 2019 de junio 3 de 2005, que hoy la ratifica entre las mejores universidades con las que cuenta la Nación para la buena educación de la sociedad.

3.1.3. Misión¹¹

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad. Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo. Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.

3.1.4. Visión¹²

La Universidad Industrial de Santander es una institución de educación superior estatal y autónoma, financiada por el Estado, comprometida con la defensa de un estado social y democrático de derecho y de derechos humanos y la proposición de políticas públicas que garanticen el acceso de la población a condiciones de vida digna.

La UIS es actor principal del desarrollo económico, social y cultural de la región y ejemplo de democracia, convivencia, autonomía y libertad responsable. Es lugar de consulta sobre las tendencias y desarrollos en el campo de las ciencias, los avances tecnológicos, las necesidades y oportunidades del mundo del trabajo y los deseos de bienestar de la comunidad.

¹¹ www.uis.edu.co

¹² www.uis.edu.co



La vigencia social de la universidad se manifiesta en su participación activa en Organismos de planificación local, regional y nacional, en agrupaciones de participación ciudadana para la proposición y el seguimiento de políticas y programas de desarrollo social, económico y cultural. En el fortalecimiento de sus relaciones con los sectores políticos, sociales y generadores de bienes y servicios que propendan por el bien común, en el marco de la conveniencia institucional. En la integralidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, los cuales están formados en el espíritu científico. En la apropiación y el ejercicio de los derechos humanos universales y los derechos políticos, económicos, sociales y culturales correspondientes a la práctica de la ciudadanía y en el ejercicio de una conducta profesional solidaria con la construcción de la nación colombiana.

Es sitio obligado de referencia y consulta para proponer o evaluar las alternativas de solución a los problemas prioritarios de la comunidad, y su contribución es ampliamente valorada como insumo crítico para continuar avanzando en la construcción de una sociedad en donde la equidad, la justicia, la solidaridad y el respeto por los derechos humanos y la naturaleza, sean los pilares del desarrollo humano sostenible en el marco de una cultura de paz. Es líder del desarrollo científico en bioingeniería, fuentes alternas de energía, petroquímica y carboquímica, nuevas opciones para uso de combustibles, nuevos materiales y tecnologías de materiales compuestos, aprovechamiento y uso sostenible de la biodiversidad, promoción de la salud, prevención y control de las enfermedades de mayor ocurrencia, estímulo y acompañamiento a procesos de organización comunitaria orientados al desarrollo social y cultural, y mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles. Mantiene como líneas transversales la investigación en electrónica, telecomunicaciones, informática y ciencia y tecnología del medio ambiente. Promueve el desarrollo de la literatura y las artes. En todas sus Escuelas, Centros e Institutos, los miembros de la comunidad universitaria actúan como docentes-investigadores y se mantienen interconectados con grupos de pares académicos que cooperan local, nacional e internacionalmente.

Ofrece, desde la región nororiental al país, formación permanente de alta calidad y pertinencia social, propendiendo por la equidad en el acceso, con fundamento en el mérito académico. Sostiene intercambios y pasantías de profesores y estudiantes con Universidades extranjeras de alta calidad y presenta una amplia oferta de programas presenciales e interactivos mediante tecnologías



para la educación virtual. Es una organización inteligente capaz de adaptarse con eficacia a la velocidad de los cambios y a las necesidades emanadas del entorno. Recibe del Estado los recursos suficientes para adelantar sus funciones de investigación, formación y proyección social, en reconocimiento a su calidad, a los resultados presentados anualmente ante la sociedad y a sus políticas de eficiencia en la utilización de los recursos. Invierte sus rentas propias para fortalecer su posición de excelencia en el medio universitario.

3.1.5. Políticas y servicios

Las políticas son las líneas directrices que expresan la voluntad de los organismos directivos de la universidad, el Consejo Superior, la Rectoría y el Consejo Académico, de llevar a la práctica los propósitos establecidos por la Misión, con base en los principios establecidos a partir de los mismos. Las políticas internas están definidas en el Proyecto Institucional de la UIS, y son las siguientes: la construcción de la comunidad universitaria, la responsabilidad social, la cultura de la investigación, el desempeño integral de los docentes, el mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos, la pedagogía para la formación integral, la eficacia y eficiencia de las acciones universitarias, la ampliación de cobertura, la UIS: Proyecto cultural, la internacionalización, la relación permanente con los egresados, la política financiera y la política organizacional. La Universidad ofrece un servicio público cultural de excelencia, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a las características cualitativas y cuantitativas de la infraestructura institucional, a la vocación de servicio de la comunidad educativa y administrativa y a las metas y condiciones de desarrollo institucional.¹³ Los programas académicos presenciales son los que se relacionan en la tabla 3:

Tabla 3. Programas académicos presenciales

PROGRAMAS PROFESIONALES	DOCTORADOS	DIPLOMADOS	MAESTRÍAS	TECNOLOGÍAS	ESPECIALIZACIONES
34	3	15	13	2	37

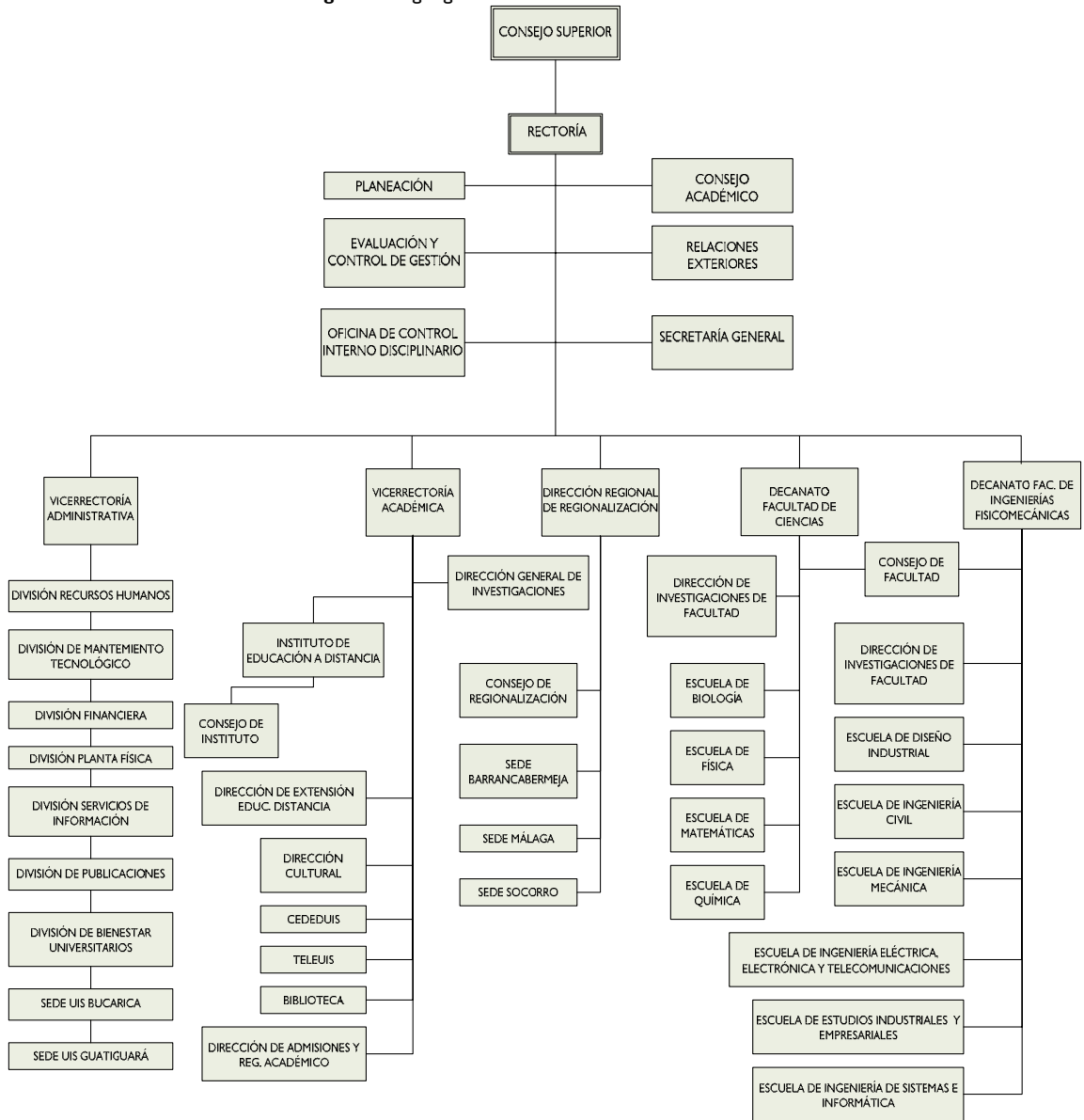
¹³ Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander (Art. 11)



3.1.6. Organigrama

En la figura 3 se muestra el organigrama de la Universidad Industrial de Santander.

Figura 3. Organigrama Universidad Industrial de Santander.



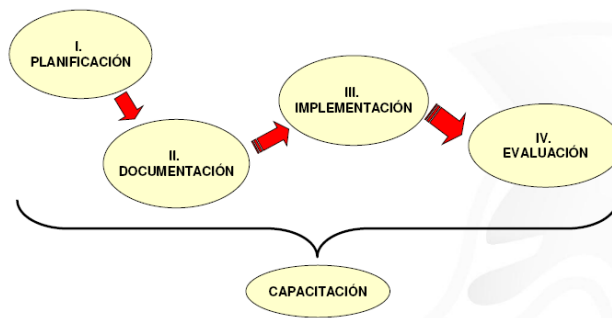
Tomado Estructura Organizacional - www.uis.edu.co

3.2. MARCO METODOLÓGICO

La Universidad contrató los servicios de consultoría de la empresa Strategika Ltda, quien dio inicio al proyecto de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad el 15 de enero de 2007, con la realización de un prediagnóstico en las diferentes dependencias adscritas a la Vicerrectorías Administrativa y Académica. En la estructura metodológica del proyecto se contemplaron las siguientes etapas: diagnóstico, planificación, documentación, implementación, evaluación y capacitación. Su relación y precedencia se muestran en la figura 4.

Para el desarrollo del proyecto se crearon tres (3) instancias claves: el Comité Institucional de Calidad, la Coordinación de Calidad y los Comités Primarios de Calidad.

Figura 4. Metodología del proyecto.



El diseño e implementación del sistema se desarrollaron con base en lineamientos impartidos por el Comité Institucional de Calidad. Cada proceso acogió y aplicó estos lineamientos.

3.3. FASE 0: DIAGNÓSTICO

La etapa de *diagnóstico* se llevó a cabo en las diferentes unidades adscritas a la Vicerrectoría administrativa, académica, y unidades asesoras de rectoría para conocer las actividades que realizan, determinar el nivel de documentación, la existencia de indicadores de gestión y el personal que las conforma.



El diagnóstico fue adelantado en cada proceso, en los que se evaluó el nivel de desarrollo del sistema de gestión de calidad. Teniendo como parámetro los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2000, se encontraron los aspectos que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Informe resultante del diagnóstico realizado.

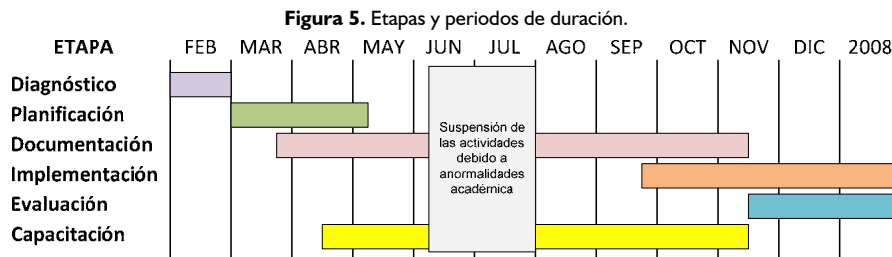
VARIABLE	SIN DISEÑO	DISEÑADO Y DESARROLLADO	IMPLEMENTADO	MEJORADO	OBSERVACIONES
Compromiso activo y permanente participación en el Sistema por parte de la dirección			X		Se evidencia un compromiso por parte de la Dirección y líderes de proceso.
Alcance del sistema	X				No se tiene definido el alcance del SGC. No se tiene un conocimiento claro por parte de los miembros de la Universidad del cual es el alcance definido para la certificación.
Diseño de la arquitectura del mismo, es decir la identificación de los procesos y su interacción.	X				En el proyecto MECI se planteó una propuesta de mapa de procesos que no corresponde a los requisitos del SGC. No se evidencian las interacciones entre los mismos.
Descripción de procesos	X				No se han documentado las caracterizaciones de los procesos que conforman el SGC. Existían algunas propuestas de caracterización dentro de las unidades de Bienestar Universitario (comedores y cafetería) y Dirección Cultural y Planta Física, necesario ajustar dentro de la propuesta de un sistema integral de gestión (no por divisiones)
Política de calidad		X			Se cuenta con políticas dentro del Proyecto Institucional pero es necesario revisarlas y definir su adecuación al SGC-
Objetivos de calidad	X				No se han establecido. Es necesario definir objetivos de calidad institucionales .e integrarlos a cada uno de los procesos.
Indicadores y metas para los objetivos de calidad	X				No se han establecido indicadores formales. Se ven inmersos dentro de los informes de gestión que realiza anualmente cada unidad.
Responsables		X			Se ha asignado al Vicerrector administrativo como el Representante de la Dirección. Se tienen líderes de proceso de las diferentes Unidades, pero no se han precisado las responsabilidades para con el SGC.
Asignación de recursos		X			Se han asignado los recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto. De acuerdo con las áreas críticas de cada proceso es necesario ajustar los recursos.
Documentación		X			En algunas Unidades de la Universidad se cuenta con documentos base que deben ser actualizados y a nivel general no se tienen estandarizadas la totalidad de las actividades desarrolladas en cada área, igualmente no existe ninguna referencia sobre los procedimientos obligatorios exigidos por la norma ISO 9001:2000 como son: Procedimiento control de documentos, registros, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y preventivas. Igualmente no se cuenta con un manual de calidad y el manual de funciones se encuentra desactualizado.

3.4. FASE I: PLANIFICACIÓN

En la etapa de planificación se definieron los siguientes aspectos: alcance del sistema de gestión de calidad, plan detallado de trabajo, Comité de Calidad Institucional, Comités Primarios, mapa de procesos, descripción de procesos (caracterizaciones) y diseño de indicadores de gestión.

3.4.1. Plan de trabajo

La figura 5 muestra de manera general el periodo de desarrollo de las etapas. Fue considerable el esfuerzo realizado por la Coordinación de calidad de guiar aunadamente el desarrollo de las etapas en todos los procesos.



3.4.2. Alcance del sistema de gestión de calidad y requisitos

Los Procesos de Apoyo a los Procesos Misionales de la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.: Docencia, Investigación y Extensión”, existen para dar cumplimiento a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000. Para los procesos de Apoyo a los procesos Misionales (Docencia, Investigación y Extensión) de la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER no aplica ninguna exclusión a la norma NTC- ISO 9001:2000. Según lo expone el Manual de Calidad, MCA.01.

Los beneficiarios de los procesos de apoyo a la actividad misional de la Universidad Industrial de Santander se constituyen por toda la comunidad universitaria, la cuál está integrada por los



DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC - ISO 9 001:2 000

Capítulo 3. Sistema de gestión de calidad en la Universidad Industrial de Santander

estudiantes de pregrado y posgrado, los docentes, los trabajadores UIS, los egresados y los proveedores.

Los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000 que aplican a cada proceso de apoyo a la actividad misional de la Universidad Industrial de Santander se encuentran establecidos en la matriz de requisitos de norma. En la figura 6 se muestra la matriz de interrelación de requisitos. Los requisitos legales para los procesos de apoyo de la UIS se encuentran definidos en las caracterizaciones y procedimientos de cada proceso. Los requisitos de la documentación establecidos para los procesos de apoyo de la UIS se encuentran definidos en la caracterización de cada proceso.

Figura 6. Matriz de interrelación de requisitos.

NTC ISO 9001 VERSION 2000			1	2	3	4	5	6	7	8	
			DI	PI	SE	CA	FI	TH	IE	AR	
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	4.1 REQUISITOS GENERALES	4.1 GENERALIDADES	X	X	X	X	X	X	X	X	
		4.2 REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X	
		4.2.1 MANUAL DE CALIDAD	X								
		4.2.3 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS	X	X	X	X	X	X	X	X	
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	5.1.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X	
		5.1.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	X								
		5.1.3 COMUNICACIÓN INTERNA	X								
		5.1.4 GENERALIDADES	X								
	5.2 ENFOQUE AL CLIENTE	5.2.1 OBJETIVOS DE CALIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X	
		5.2.2 PLANEACIÓN DEL SISTEMA	X								
	5.3 POLÍTICA DE CALIDAD	5.3.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	X						X		
		5.3.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	X								
	6. GESTIÓN DE RECURSOS	6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS	6.1.1 OBJETIVOS DE CALIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
			6.1.2 PLANEACIÓN DEL SISTEMA	X							
6.2 RECURSOS HUMANOS		6.2.1 GENERALIDADES							X		
		6.2.2 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN							X		
6.3 INFRAESTRUCTURA		6.3.1 GENERALIDADES							X		
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO		6.4.1 GENERALIDADES							X		
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7.1.1 DET. DE LOS REQ. RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	X	X	X	X	X	X	X	X	
		7.1.2 REVISIÓN DE LOS REQ. RELACIONADOS CON EL PRODUCTO									
		7.1.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	
	7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	7.2.1 PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO									
		7.2.2 ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO									
		7.2.3 RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO									
		7.2.4 REVISIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO									
		7.2.5 VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO									
		7.2.6 VALIDACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO									
		7.2.7 CONTROL DE LOS CAMBIOS DEL DISEÑO Y DES.							X		
	7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.1 PROCESO DE COMPRAS									
		7.3.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS	X	X	X	X	X	X	X	X	
		7.3.3 VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO COMPRADO	X	X	X	X	X	X	X	X	
	7.4 COMPRAS	7.4.1 CRTL. PROD. Y/O PRESTACION DEL SERV.									
		7.4.2 VALIDACIÓN DE PROCESOS DE PRCD. Y/O SERV.		X	X	X	X	X	X	X	
		7.4.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD		X	X	X	X	X	X	X	
7.4.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE			X	X	X	X	X	X	X		
7.4.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO			X	X	X	X	X	X	X		
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	8.1 GENERALIDADES	8.1.1 GENERALIDADES	X	X	X	X	X	X	X	X	
		8.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		X	X	X	X	X	X	X	
		8.1.3 AUDITORIA INTERNA	X	X	X	X	X	X	X	X	
		8.1.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	X	X	X	X	X	X	X	X	
	8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	8.2.1 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO			X	X	X	X	X	X	
		8.2.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO			X	X	X	X	X	X	
	8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	8.3.1 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO			X	X	X	X	X	X	
		8.3.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO			X	X	X	X	X	X	
	8.4 ANÁLISIS DE DATOS	8.4.1 GENERALIDADES	X	X	X	X	X	X	X	X	
		8.4.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	
8.4.3 AUDITORIA INTERNA		X	X	X	X	X	X	X	X		
8.4.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS		X	X	X	X	X	X	X	X		
8.5 MEJORA	8.5.1 MEJORA CONTINUA	X	X	X	X	X	X	X	X		
	8.5.2 ACCIÓN CORRECTIVA	X	X	X	X	X	X	X	X		
	8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA	X	X	X	X	X	X	X	X		

Tomado Manual de Calidad



3.4.3. Definición de la política y objetivos de calidad

La política de Calidad fue definida el 30 de mayo de 2007 mediante el Acta No. 006 del Comité Institucional de Calidad y es la siguiente:

“La Universidad Industrial de Santander está comprometida con la eficacia, la eficiencia y el mejoramiento continuo de los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión, en consonancia con el Proyecto Institucional, para lograr la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios.

Promueve para ello una cultura de calidad basada en el autocontrol, la oportunidad en el servicio y la asertividad en la comunicación de todas las acciones universitarias”.

Los objetivos de calidad conforme a lo establecido en las directrices de la política de Calidad se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Directrices de la política y objetivos de calidad.

DIRECTRIZ DE LA POLÍTICA	OBJETIVO DE CALIDAD
EFICACIA	Garantizar, en forma adecuada y pertinente, el apoyo al desarrollo de los procesos misionales de la UIS
EFICIENCIA	Gestionar y administrar la capacidad disponible de la Universidad para maximizar los resultados de los procesos misionales
MEJORAMIENTO CONTINUO	Consolidar una cultura de resolución de problemas presentes y potenciales en los procesos de apoyo
SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE SUS BENEFICIARIOS	Lograr en los beneficiarios una percepción altamente favorable de los productos y servicios ofrecidos por los procesos de apoyo
AUTOCONTROL	Consolidar en los servidores de la Universidad la apropiación y empoderamiento de sus actividades para alcanzar los objetivos misionales
LA OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	Dar a los beneficiarios productos y servicios en los tiempos requeridos, acorde a sus necesidades.
Y LA ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN	Proporcionar a los beneficiarios información veraz, clara y respetuosa, que facilite su interacción con la Institución.

3.4.4. Mapa de procesos

El sistema de gestión de calidad cuenta con veinte (20) procesos, son de tres (3) tipos: estratégicos, de evaluación y de apoyo. El proceso de Talento Humano es uno de los procesos de apoyo. La figura 7 muestra el mapa de procesos de la Universidad Industrial de Santander.

Figura 7. Mapa de procesos.



Tomado Sistema de Gestión de Calidad- www.uis.edu.co

3.4.5. Descripción de procesos

La descripción de los procesos o caracterización fue realizada por los Comités Primarios de cada proceso. La caracterización consistió en definir los siguientes aspectos:

- Objetivos de cada proceso
- Alcance
- Entradas, salidas, proveedores y beneficiarios
- Actividades
- Recursos
- Responsables
- Requisitos de los beneficiarios
- Requisitos legales y reglamentarios
- Requisitos de la organización
- Actividades de seguimiento y medición
- Requisitos de la norma ISO 9001:2000



Algunos procesos debido a su complejidad se encuentran divididos en subprocesos. Se definieron 47 subprocesos en total. La tabla 6 muestra los procesos, sus líderes, las unidades que conforman los procesos y los subprocesos establecidos en cada proceso.

Tabla 6. Información de los procesos del sistema de gestión de calidad

PROCESO	LÍDER DEL PROCESO	PARTICIPANTES	Nº SUBPROCESOS
Estratégicos			
Conjunto de procesos relacionados con la definición, difusión y establecimiento de políticas y estrategias académicas, financieras y administrativas, así como la fijación de objetivos y el aseguramiento de la disponibilidad y distribución apropiada de los recursos que contribuyen al logro de la misión institucional.			
Dirección Institucional	Rector	Rectoría	0
Planeación institucional	Director Planeación	Planeación	0
De evaluación			
Son el conjunto de procesos relacionados directamente con las actividades de control y evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con las actividades destinadas a evaluar la Calidad Académica de la Institución.			
Seguimiento institucional	Director de Control Interno y Evaluación de Gestión	Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión	0
Gestión de la calidad académica	Vicerrector Académico	Vicerrectoría Académica	4
De apoyo			
Son el conjunto de procesos relacionados con la ejecución de las políticas y estrategias académicas, financieras y administrativas, que tienen la finalidad de contribuir al logro de las Actividades Misionales de la Universidad.			
Admisiones y registro académico	Director de Admisiones y registro académico	Dirección de Admisiones y registro académico	2
Biblioteca	Director de Biblioteca	Biblioteca	2
Bienestar estudiantil	Director de Bienestar Universitario	División de Bienestar Universitario	3
Comunicación institucional	Director de Comunicaciones	Dirección de Comunicaciones	2
Contratación	Director de Contratación y proyectos de inversión	Dirección de Contratación y proyectos de inversión	0
Financiero	Jefe División Financiera	División Financiera	4
Gestión Cultural	Director Cultural	Dirección Cultural	3
Gestión de investigación y extensión	Vicerrector de investigaciones y extensión	Vicerrectoría de investigaciones y extensión	3
Gestión Documental	Director de Certificación y Gestión Documental	Dirección de Certificación y Gestión Documental	3
Jurídico	Asesor jurídico	Asesoría Jurídica	0
Publicaciones	Jefe División Publicaciones	División Publicaciones	2
Recursos Físicos	Jefe División Planta Física	División Planta Física	2
Recursos Tecnológicos	Director de Mantenimiento Tecnológico	División de Mantenimiento Tecnológico	2
Relaciones interinstitucionales de intercambio académico	Director Relaciones Exteriores	Relaciones Exteriores	0
Servicios de información y de telecomunicaciones	Jefe División de Servicios de Información	División de Servicios de Información	4
Talento Humano	Jefe División de Recursos Humanos	1. División de Recursos Humanos 2. Vicerrectoría Académica 3. Vicerrectoría Administrativa 4. Operador de Contratación Externa	7



3.4.6. Diseño de indicadores de gestión de calidad

Los indicadores de gestión son elementos para la evaluación que permite identificar, vigilar y controlar los resultados obtenidos en el desarrollo de las acciones establecidas para el cumplimiento de objetivos y metas. Los beneficios que brindan los indicadores son: poder realizar seguimiento a metas propuestas, tener conocimiento y corrección de inconsistencias, facilitar la evaluación, controlar y evaluar resultados de las políticas implementadas, entre otros.¹⁴ Los indicadores de gestión de calidad institucionales los estableció el Comité Institucional de Calidad, los cuales se muestran en la tabla 7. Los indicadores de gestión de calidad de los procesos los estableció cada proceso con aprobación de su Comité Primario.

Tabla 7. Indicadores de gestión de calidad.

OBJETIVO DE CALIDAD	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Garantizar, en forma adecuada y pertinente, el apoyo al desarrollo de los procesos misionales de la UIS	Eficacia de los Objetivos de los Procesos	(Valor Alcanzado de indicador de eficacia de cada proceso / Valor Meta del indicador de eficacia de cada proceso) * 100 / No total de indicadores de procesos
Gestionar y administrar la capacidad disponible de la Universidad para maximizar los resultados de los procesos misionales	SUE	IC Vs IRD IC Vs IRE IC Vs IRI
Consolidar una cultura de resolución de problemas presentes y potenciales en los procesos de apoyo	Eficacia Acciones Correctivas	No total de Acciones Correctivas ejecutadas eficazmente / No total de Acciones Correctivas planteadas
	Eficacia Acciones Preventivas	No Acciones Preventivas eficaces / No Total Acciones Preventivas planteadas
	Cultura Preventiva	No de Acciones Preventivas planteadas / No total de Acciones Correctivas y Preventivas planteadas
Lograr en los beneficiarios una percepción altamente favorable de los productos y servicios ofrecidos por los procesos de apoyo	Nivel de satisfacción de los beneficiarios de los procesos Apoyo	∑ Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios en las encuestas por población en cada proceso / No total de procesos
Consolidar en los servidores de la Universidad la apropiación y empoderamiento de sus actividades para alcanzar los objetivos misionales	Nivel de desempeño del área administrativa	∑ Puntaje total obtenido en la evaluación de desempeño de los servidores de la universidad / No total de servidores de la universidad evaluados
Dar a los beneficiarios productos y servicios en los tiempos requeridos, acorde a sus necesidades.	Oportunidad en el servicio	∑ Puntaje total de servicios prestados oportunamente por población de cada proceso / No Total de procesos

¹⁴ (DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Evaluación a través de indicadores. Manual de participante. Gobierno del Estado. Veracruz. México. 2004)



Proporcionar a los beneficiarios información veraz, clara y respetuosa, que facilite su interacción con la Institución.	Efectividad de los medios de comunicación	\sum Puntaje total de efectividad de los medios de comunicación en el proceso Comunicación Institucional / Total de medios de comunicación
	Asertividad en la comunicación	\sum Puntaje total de asertividad en la comunicación (información clara y veraz y atención respetuosa por proceso) por población en cada proceso / No total de procesos

Para ayudar a los procesos en el diseño de los indicadores se programó y adelantó un taller dirigido a líderes de proceso, facilitadores y auxiliares de calidad, con el objetivo de unificar criterios y apoyar la definición de indicadores en los procesos. El taller lo dirigió el Director de Planeación.

Se utilizó como material de apoyo un documento expedido en el año 2004 por el Gobierno del Estado de Veracruz, México.

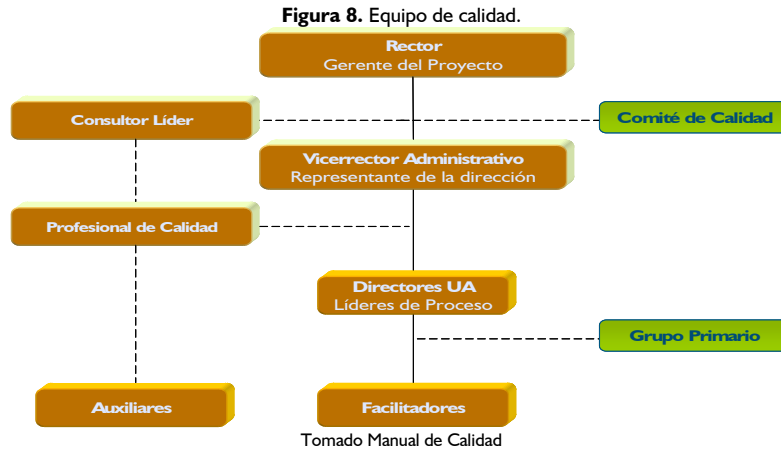
Fue responsabilidad de cada proceso la definición y la aprobación de los indicadores, así como la consecución de los datos para su implementación.

3.4.7. Asignación de recursos

Parte del compromiso de la alta dirección de la Universidad con respecto al sistema de gestión de calidad se evidenció con la puesta a disposición de recursos tales como la creación del cargo de Coordinación de Calidad y la asignación de auxilias estudiantiles para cada proceso. A su vez, se adecuaron oficinas y equipos de cómputo para algunos procesos y horas en el CENTIC para uso de los auxiliares en el diseño, la documentación y la implementación del sistema. Adicional a esto, cada proceso, según sus necesidades, gestionó sus propios recursos.

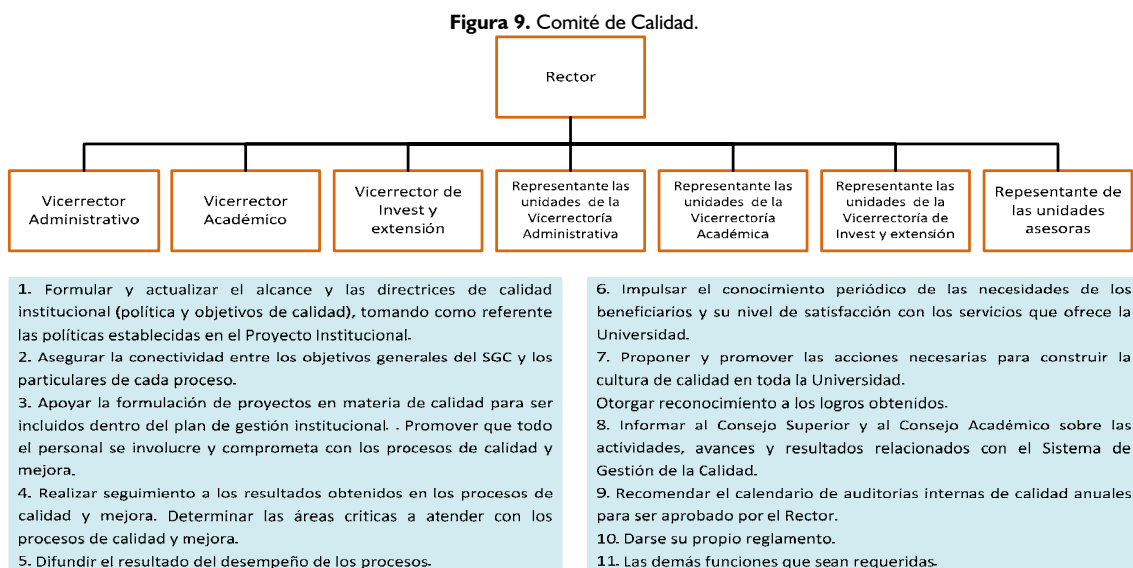
3.4.8. Instancias del sistema de gestión de calidad

La estructura del equipo de calidad se muestra en la figura 8. Muestra el nivel de autoridad de cada miembro. A este equipo pertenecen dos instancias formalmente constituidas: el Comité de calidad y los grupos primarios por proceso. El primero fue aprobado por el Consejo Superior de la universidad. Los segundos fueron conformados por el líder de cada proceso.



Exposición de los diferentes integrantes del equipo de calidad:

- **Gerente del proyecto.** Se designó para tal fin al Rector mediante Resolución No. 1855 de Diciembre 3 de 2007.
- **Comité de Calidad.** se formalizó por Acuerdo 015 del Consejo Superior, el 12 de marzo de 2007. Es el órgano responsable de fomentar, promover y orientar todas las actividades de la institución que afectan la calidad de sus productos y servicios. El Comité de Calidad constituye la instancia en la que se atienden y analizan los intereses, necesidades, inquietudes, opiniones y sugerencias de cada proceso de apoyo de la Universidad. La figura 9 muestra la estructura, los miembros de este comité y las funciones del mismo.





- **Coordinación de calidad.** Conformada por dos profesionales, responde a las siguientes funciones:
 - Ayudar a comunicar a los procesos los lineamientos establecidos por el Comité institucional de Calidad.
 - Brindar apoyo a los procesos.
 - Informar al comité sobre el avance del diseño e implementación de sistema en los procesos.
 - Dirigir capacitaciones básicas de calidad.
- **Líder de proceso.** Los líderes son responsables del diseño e implementación del sistema de gestión de calidad de su proceso respectivo, de presentar los informes de desempeño del proceso ante el Rector y de estar al frente del proceso en auditorías y actividades de seguimiento, y demás actividades que se hayan definido en la documentación.
- **Grupo Primario o Comité Primario.** Equipo de trabajo conformado por el líder del proceso y sus colaboradores, el cual se reúne periódicamente con el fin de gestionar las actividades de mejora del proceso. Sus funciones son:
 - Hacer seguimiento al desempeño del proceso (verificación de indicadores) y establecer acciones de mejora.
 - Hacer seguimiento a la implementación de la documentación del proceso.
 - Definir el plan de capacitación y sensibilización para la adecuada implementación del SGC.
 - Implantar las acciones necesarias para construir la cultura de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- **Facilitadores.** Son nombrados por cada líder de proceso. Puede ser más de uno. Tiene como función propiciar información y acompañamiento a los auxiliares de calidad en el proceso de documentación e implementación del sistema.
- **Auxiliares de calidad.** Son en su mayoría estudiantes de último nivel de Ingeniería Industrial. Dependiendo de la complejidad del proceso pueden haber uno o dos auxiliares. Sus funciones son:
 - Realizar el diagnóstico al proceso
 - Coordinar la planificación para el diseño e implementación del sistema.
 - Realizar la documentación del proceso
 - Coordinar la implementación



- Coordinar la evaluación
- Apoyar la capacitación del personal

3.4.9. Socialización a la comunidad universitaria

La socialización a la comunidad universitaria del diseño e implementación del sistema de gestión de calidad a los procesos de apoyo en la Universidad Industrial de Santander se estructuró en tres (3) etapas: lanzamiento, promoción y divulgación, y actualización. Los objetivos de cada etapa y los medios de comunicación empleados para darles cumplimiento se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Objetivos y medios de comunicación de las etapas de socialización del SGC a la comunidad universitaria.

ETAPA DE SOCIALIZACIÓN	OBJETIVO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Lanzamiento	Dar a conocer la justificación, importancia y beneficios relacionados con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos de apoyo de la UIS.	- Portal Web (https://www.uis.edu.co) - Video promocional - Publicación especial de “Hecho en la UIS” - Evento de lanzamiento - Imagen del SGC (Slogan – Avisos publicitarios) - Cubo de calidad
Promoción y divulgación	Obtener una imagen positiva y un clima adecuado en relación con la cultura de la calidad.	Portal Web (https://www.uis.edu.co)
Actualización permanente	Informar los avances en el desarrollo del proyecto.	Portal Web (https://www.uis.edu.co)

Para la publicidad de calidad se diseñó el logo que se muestra en la figura 10 con su lema “Calidad entre todos”.

Figura 10. Logo de calidad



Tomado Sistema de Gestión de Calidad - www.uis.edu.co

El cubo de calidad fue diseñado para que en cada puesto de trabajo los empleados contaran con un elemento distintivo del proyecto que se encuentra realizándose, tiene la Política de Calidad, la directrices y el logo de calidad, y se muestra en la figura 11.

Figura 11. Cubo de calidad



3.5. FASE 2: DOCUMENTACIÓN

La documentación, como parte de la estandarización del proceso, permite especificar las actividades que se deben realizar, asignado responsabilidades, especificando la tecnología, así como el método. Esta parte del diseño del sistema de gestión de calidad genera valor para la organización al establecer una manera institucional construida con el fin de que sea la más adecuada para la realización de las actividades. Los requisitos de la documentación según la NTC 9001:2000 se establecen en el numeral 4.2 y se indican sus responsables en la tabla 9.

Tabla 9. Datos generales de la documentación establecida.

DOCUMENTOS	RESPONSABLE
Manual de calidad	Proceso de Gestión de la Calidad Académica
Procedimientos obligatorios	Proceso Gestión Documental Proceso Seguimiento Institucional
Documentos necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos	Todos los procesos

Para cada proceso se realizó un inventario de la documentación existente y un análisis de la documentación necesaria para estandarizar las actividades y cumplir con los requisitos de norma.



3.5.1. Construcción de documentos

Mediante la Resolución N° 1736 de 2007 de Vicerrectoría Administrativa se aprobó la Guía de elaboración de documentos (GGD.01). Esta guía define los lineamientos para la elaboración y presentación de los documentos asociados al Sistema de Gestión de Calidad de los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión de la Universidad Industrial de Santander.

En la guía de elaboración de documentos tratan los siguientes aspectos:

- Tipos de documento definidos en el sistema de gestión de calidad: reglamentos (no codificable), manuales (M), caracterizaciones (C), procedimientos (P), guías (G), instructivos (I), protocolos (T) y formatos (F)
- La codificación de los documentos (XYY.ZZ), según tipo de documento (X), proceso (YY) y consecutivo dentro de proceso por tipo de documento (ZZ)
- Los aspectos de forma de los documentos (fuente, interlineado, redacción y encabezado)
- Contenido de cada tipo de documento

Para mostrar la codificación de los documentos se presentan como ejemplo los siguientes dos casos: un formato con número 5 y un procedimiento con número 19 dentro del proceso Talento Humano. La codificación de estos dos documentos según la guía de elaboración de documentos deberá ser tal como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Codificación de documentos.

CASO	X	YY	ZZ	XYY.ZZ
	Documento	Proceso	Consecutivo	Código
1	Formato (F)	Talento Humano (TH)	(05)	FTH.05
2	Procedimiento (P)	Talento Humano (TH)	(19)	PTH.19

La elaboración en cada proceso y la revisión por parte del equipo coordinador de calidad inició aún cuando la metodología para la elaboración de documentos no había sido aprobada de forma definitiva.



3.5.2. Control de documentos y registros

La metodología del control de documentos y control de registros se encuentran estandarizada en dos procedimientos aprobados por resolución pertenecientes al proceso de Gestión Documental.

Mediante la Resolución N° 1736 de 2007 de Vicerrectoría Administrativa se aprobó el Procedimiento Control de Documentos (PGD.01). Este documento establece las actividades necesarias para el control de los documentos en los procesos de apoyo de la Universidad Industrial de Santander conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2000, así como las diferentes categorías de documentos y las instancias respectivas para su revisión y aprobación. En la misma resolución, se aprobó el Procedimiento Control de Registros (PGD.02). Este documento establece las actividades necesarias para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.5.3. Estructuración del manual de perfiles y responsabilidades

El manual de perfiles y responsabilidades es un documento en el que se describen las competencias, funciones, responsabilidades y autoridades que debe poseer un empleado para ocupar un determinado cargo dentro de la universidad. Contiene información necesaria para adelantar el más adecuado proceso de selección de personal.

La Universidad Industrial de Santander inició a principios de 2007 la actualización del manual de perfiles y responsabilidades debido a los siguientes factores:

- La no coherencia de la planta real de la universidad con la información contenida en el manual.
- La existencia de un documento para cada categoría junto a varias resoluciones donde se encuentra documentada la información de los cargos.

Con base en lo anteriormente expuesto, la actualización del manual tiene como objetivos:

- Unificar en un sólo documento el manual de perfiles y responsabilidades
- Adecuar el manual conforme la planta actual de la universidad.



- Adecuar el manual con la información necesaria y suficiente conforme a las exigencias de ley y de la NTC ISO 9001:2000.

La iniciativa de actualización del manual de perfiles y responsabilidades es liderada por la Vicerrectoría Administrativa. La comisión administrativa encargada de la actualización trabaja sobre la propuesta presentada por la unidad de Planeación en el año 2005. Esta propuesta presenta una estructura por categorías y también ajustes salariales de los cargos. Este último aspecto, dada la compleja estructura salarial de la institución, no se considera en la actualización.

La Universidad Industrial de Santander cuenta por el momento para la descripción de los cargos con los documentos mostrados en la tabla 11. Además de los documentos allí mencionados, existen resoluciones que fijan características específicas de algunos cargos.

Tabla 11. Documentación por subproceso.

DOCUMENTO	CARGOS A QUE APLICA	APROBACIÓN	ASPECTOS QUE CUMPLEN LOS CARGOS						
			Descripción general	Funciones	Responsabilidades	Educación	Experiencia	Habilidades	Formación
Resolución	Ejecutivos y comités	Resolución de Rectoría 267 de 1982	X	X		X	X		
Manual	Empleados Públicos no Profesionales	Acuerdo Consejo Superior 067 de 1993	X	X		X	X		
Manual	Trabajadores Oficiales	Acuerdo Consejo Superior 081 de 1993	X	X		X	X		
Estatuto General	Directivos	Acuerdo Consejo Superior 166 de 1993 y acuerdos de modificación.	X	X		X	X		
Manual	Personal Administrativo Profesional	Resolución de Rectoría 1097 de 1993	X	X		X	X		
Reglamento	Docente de Planta	Acuerdo Consejo Superior 016 de 2002	X	X		X	X		
Reglamento	Docente de Cátedra	Acuerdo Consejo Superior 004 de 2005	X	X		X	X		

Adicionalmente, la comisión solicita la revisión de algunos cargos a los jefes de unidad y propuestas de los cargos no considerados en la propuesta en evaluación.



3.5.4. Manual de Calidad

El Manual de Calidad tiene por objeto representar los procesos de Apoyo a las funciones misionales de la Universidad Industrial de Santander mediante un Sistema de Gestión de Calidad, cuya estructura es conforme a los requisitos planteados en la norma NTC ISO 9001:2000. El manual de calidad es un documento propio del proceso de Gestión de la Calidad Académica (CA). Su código es MCA.01. A continuación se aprecia la estructura del manual:

- Alcance y exclusiones del sistema de gestión de calidad
- Definiciones y abreviaturas
- Descripción de la Universidad Industrial de Santander
- Planificación del Sistema (política, objetivos, responsables, beneficiarios, requisitos, mapa de procesos)
- Procesos de apoyo (Caracterizaciones)

3.5.5. Tipos de documentos¹⁵

La estructura documental define la manera como está documentado el Sistema de Gestión de la Calidad. Los tipos de documentos establecidos para la Institución son los siguientes: reglamento, manual, caracterización, procedimiento, guía, instructivo, protocolo médico y Formato.

3.6. FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

La fase de implementación inicia con la socialización de las directrices de calidad, los documentos obligatorios, documentos del proceso, con el fin de que el personal relacionado en los procesos tenga conocimiento de ellos y los adopte en el desarrollo de las actividades. Continúa con el reporte de no conformidades y la recolección de datos para valorar los indicadores definidos, así como con los ajustes requeridos a los documentos.

¹⁵ Tomado del Manual de Calidad MDI.01



3.6.1. Comunicación de directrices del sistema de gestión de calidad

El personal de los procesos conoció las directrices del sistema de gestión de calidad (numeral 3.4.4) mediante capacitaciones y el portal Web. El Comité de Calidad definió las directrices. La Coordinación de Calidad la socializó a los auxiliares, quienes la replicaron en los procesos.

3.6.2. Socialización de los procedimientos obligatorios

Los procedimientos obligatorios según la NTC ISO 9001:2000 se muestran en la tabla 12, así como los responsables de su divulgación al personal de los procesos. La socialización de los procedimientos la realizaron los auxiliares a sus procesos.

Tabla 12. Resumen de documentación

PROCEDIMIENTO		PROCESO	RESPONSABLES DE DIVULGACIÓN
PGD.01	Procedimiento control de documentos	Gestión Documental	Auxiliares proceso Gestión Documental Auxiliares de cada proceso
PGD.02	Procedimiento control de registro		
PSE.01	Procedimiento de auditorías de calidad	Seguimiento Institucional	Auxiliares proceso Gestión Documental Auxiliares de cada proceso
PSE.02	Acciones preventivas – correctivas		
PSE.03	Producto no conforme		

3.6.3. Socialización de documentos de los procesos

Después de la aprobación de los documentos en cada proceso y de su montaje en la intranet, se procedió a su socialización, que estuvo a cargo de los auxiliares de calidad. Cada proceso desarrolló un mecanismo para llevar a cabo la socialización con autonomía. Los pasos seguidos para lograrlo fueron los siguientes:

- Establecer el personal relacionado con los documentos aprobados.
- Definir las estrategias de socialización
- Realizar las actividades de socialización definidas



3.6.4. Reporte de no conformidades y datos de indicadores de gestión

Parte esencial del éxito de la implementación del sistema de gestión de calidad se encuentra en lograr la creación del hábito en el personal del reporte de no conformidades. Este reporte responde a dos aspectos: el primero, al reporte de productos o servicios no conformes, y el segundo, al reporte de no cumplimiento de exigencias de la NTC ISO 9001:2000, de requisitos legales y de requisitos internos de la institución.

Para lo anteriormente mencionado, deben existir tres elementos: conocimiento del deber ser según la NTC ISO 9001:2000, lo legal y lo institucional, medios e instancias de reporte y voluntad y disciplina de reporte. Con respecto al primer aspecto, es responsabilidad de cada proceso la socialización a todo el personal. En el segundo aspecto, los medios e instancias de reporte se encuentran definidos en dos procedimientos: Procedimiento de producto o servicio no conforme y Procedimiento acciones preventivas/correctivas, responsabilidad del proceso Seguimiento institucional. Por último, la voluntad y la disciplina se han venido creando por medio de estrategias internas en cada proceso.

Mediante la Resolución N° 1736 de 2007 de Vicerrectoría Administrativa se aprobó el Procedimiento de producto o servicio no conforme (PSE.03). Este documento establece como asegurar que los productos o servicios no conformes presentados se identifiquen y controlen para prevenir su uso o entrega no intencional, así como establecer las responsabilidades y autoridades relacionadas con su tratamiento.

Dentro del documento PSE.03 se encuentran definidos los productos o servicios no conformes de cada proceso. La definición de éstos se realizó con base en listados identificados por proceso. Los datos para alimentar los indicadores de gestión a nivel institucional los estableció la Coordinación de Calidad con base en los informes de desempeño de los proceso. Con ellos se prepararon las revisiones por la dirección.

Cada proceso definió y aplicó los mecanismos pertinentes para establecer los datos para alimentar sus indicadores de gestión.

3.6.5. Ajustes a los documentos

El ajuste de los documentos se adelanta desde el momento de la aprobación de los documentos. La identificación de cambios y mejoras en la documentación se realiza de forma independiente en cada proceso. El ajuste formal de los documentos se debe realizar conforme a la Guía de la elaboración de documentos – GGD.01.

3.7. FASE 4: CAPACITACIÓN

Existen tres términos comúnmente empleados, no claramente diferenciados y son: entrenamiento, adiestramiento y capacitación. Entrenamiento hace referencia a la preparación realizada para el desarrollo de una actividad. Existen dos clases de entrenamiento: capacitación y adiestramiento. Se llama capacitación cuando se requiere el aprendizaje de conocimientos teóricos que deben ponerse en práctica, como por ejemplo la aplicación de disposiciones legales. Y se llama adiestramiento cuando se requiere adquisición o mejoramiento de habilidades y destrezas para el desarrollo de una actividad manual, por ejemplo la jardinería o el manejo de un software. En general, el entrenamiento del personal incluye ambos tipos. La figura 12 muestra la relación entre ellos.

Figura 12. Relación entre entrenamiento, capacitación y adiestramiento.



Con respecto al sistema de gestión de calidad de la UIS es predominante la capacitación, aún cuando se requiere el adiestramiento, por ejemplo en el manejo de los formatos y software o aplicaciones computacionales. La capacitación se ha realizado con dos objetivos:



- Lograr que el personal conozca los fundamentos y conceptos del sistema de gestión de calidad, así como sus beneficios
- Lograr que el personal implemente el sistema de gestión de calidad establecido.

Los medios de capacitación utilizados han sido: conferencias o charlas, manuales, video, técnicas grupales o talleres. Para alcanzar los objetivos establecidos se estructuró un plan de capacitaciones, que tuvo como población objetivo a los auxiliares de calidad y al personal de los procesos. Las capacitaciones de los auxiliares se desarrollaron semanalmente, la tabla 13 se muestra los temas y las fechas de las actividades realizadas.

Tabla 13. Plan de capacitación para los auxiliares de calidad.

CAPACITACIÓN	FECHA
Sensibilización Sistema de Gestión de Calidad	Mayo de 2007
Fundamentos de la Norma ISO 9001:2000	Mayo de 2007
Control de documentos y registros	Junio de 2007
Indicadores de gestión	Julio de 2007
Enfoque de auditoria	Julio de 2007
Acciones correctivas y preventivas	Agosto de 2007

3.8. FASE 5: EVALUACIÓN

La evaluación del sistema de gestión de calidad para la Universidad Industrial de Santander permite valorar el nivel del sistema de gestión de calidad implementado. Esta evaluación se basa en revisiones realizadas por la dirección, en auditorías internas desarrolladas, establecimiento de acciones preventivas y correctivas, en seguimientos, entre otros mecanismos. La evaluación del sistema de gestión de calidad alcanzó la etapa de Preauditoria interna de calidad, después de realizadas las segundas auditorías internas de calidad o seguimientos a los procesos.

3.8.1. Revisiones por la dirección

Una revisión por la dirección consiste en el análisis del sistema de gestión de calidad en su totalidad realizado por el Rector, con base en el resultado de las auditorías, realimentación de los beneficiarios y el desempeño de los procesos, este último se evidencia mediante el informe de



desempeño que presenta cada proceso. La revisión permite realizar control al desempeño de los procesos y tomar decisiones que favorezca el adecuado funcionamiento del sistema. El informe de desempeño general de los procesos es presentado por la Coordinación de Calidad.

El informe de desempeño de los procesos se presenta en el formato FSE.10. El informe consta de siete (7) partes que son: comportamiento de los indicadores, seguimiento al producto y/o servicio no conforme, estado de acciones preventivas (AP) y acciones correctivas (AC), estado de acciones de mejora, dificultades en el desarrollo del proceso, necesidades del proceso para cumplir las metas y recomendaciones.

El 01 de diciembre de 2007 se realizó la primera revisión por la dirección. La tabla 14 muestra la estructura de revisión por la dirección. La estructura consiste en los elementos de revisión, la periodicidad y el responsable de generar los elementos de revisión.

Tabla 14. Estructura de revisión por la dirección.

ELEMENTO DE REVISIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Auditoría Interna y de Gestión	Semestral	Proceso Seguimiento Institucional
Satisfacción Beneficiarios	Semestral	Proceso Seguimiento Institucional
Quejas y Reclamos	Trimestral	Proceso Seguimiento Institucional
Indicadores de Calidad e Informe de desempeño del proceso	Trimestral	Proceso Seguimiento Institucional
Acciones Correctivas y Preventivas	Trimestral	Proceso Seguimiento Institucional
Cambios al SGC	Semestral	Representante de la Dirección
Acciones Mejora Procesos	Trimestral	Proceso Seguimiento Institucional
Plan de Inversión UIS	Anual	Planeación
Revisión de Revisiones Previas	De acuerdo a la periodicidad de cada aspecto	Representante de la Dirección

3.8.2. Desarrollo de auditorías internas de calidad

Una auditoría interna de calidad es un proceso sistemático, independiente y documentado que realiza la institución sobre si misma para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen criterios previamente definidos. Es un requisito de la NTC ISO 9001:2000.



Mediante la Resolución N° 1736 de 2007 de Vicerrectoría Administrativa se aprobó el Procedimiento de auditoría interna de calidad (PSE.01). Este documento establece las pautas necesarias para realizar las auditorías internas a la Universidad Industrial de Santander de acuerdo con los lineamientos de la Institución y del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se adelantaron dos jornadas para valorar el grado de implementación del sistema de gestión de calidad. Las auditorías internas se realizaron por los procesos. En la segunda jornada a unos procesos se les realizó auditoría interna a otros se les realizó seguimiento. Las auditorías fueron realizadas por un grupo de auditores, que estaba conformado por un auditor líder y dos auditores observadores.

El auditor líder pertenecía a Strategika Ltda., los dos auditores observadores al grupo de profesionales que se capacitaron para ello. Los datos generales de la primera jornada se muestran en la tabla 15. Los procesos auditados se muestran en la tabla 16.

Tabla 15. Datos generales de las auditorías.

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - DETERMINAR EL GRADO DE CONFORMIDAD DEL SGC CON LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS EN LA NORMA NTC ISO 9001:2000. - EVALUAR LA CAPACIDAD DEL SGC PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LOS BENEFICIARIOS, LEGALES Y REGLAMENTARIOS DEL SERVICIO. - EVALUAR LA EFICACIA DEL SGC PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESPECIFICADOS. - IDENTIFICAR MEJORAMIENTOS POTENCIALES EN EL SGC.
ALCANCE DE LA AUDITORÍA	Todos los procesos de apoyo del SGC, excepto: Planeación Institucional, Dirección institucional, Seguimiento Institucional y Jurídico.
EQUIPO AUDITOR	Jorge Eliécer Figueroa Vargas (Líder Equipo Auditor). Sandra Patricia Vargas Margie Liliana Rueda Jaime Enrique Osorio Trujillo
DOCUMENTOS DE REFERENCIA (Criterios)	Norma NTC-ISO 9001:2000, Manual de Calidad, Requisitos Legales y Reglamentarios y los documentos establecidos en los diferentes procesos del SGC.

Tabla 16. Procesos auditados.

Planeación institucional	Gestión Cultural
Seguimiento institucional	Gestión de investigación y extensión
Gestión de la calidad académica	Gestión Documental
Admisiones y registro académico	Jurídico
Biblioteca	Recursos Físicos
Bienestar estudiantil	Recursos Tecnológicos
Comunicación institucional	Relaciones interinstitucionales de intercambio académico
Contratación	Servicios de información y de telecomunicaciones
Financiero	Talento Humano



El informe de las auditorías se presentó en el formato FSE.04. Se relacionan aspectos positivos, aspectos por mejorar, no conformidades y observaciones. Por ejemplo, en la primera auditoría, se encontraron en total 23 no conformidades de los 15 procesos auditados.

3.8.3. Establecimiento y seguimiento de las acciones correctivas

Una acción correctiva es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Mediante la Resolución N° 1736 de 2007 de Vicerrectoría Administrativa se aprobó el Procedimiento acciones preventivas/correctivas (PSE.02). Este documento establece el procedimiento para identificar, analizar y eliminar las causas de los problemas potenciales/reales con el fin de tomar las acciones preventivas/correctivas apropiadas para prevenir/evitar su ocurrencia. El cual se aplicó para dar tratamiento a las 23 no conformidades encontradas en la primera auditoría interna.

3.8.4. Preauditoria externa de calidad

La Universidad Industrial de Santander con el fin de valorar el nivel de sistema de gestión de calidad decidió realizar una Preauditoria externa de calidad. Para ello, contrató el servicio con el ICONTEC. La cual se realizó del 5 al 7 de diciembre de 2007.

Se envió al ente certificador la información solicitada, como el manual de calidad. El cual dimensionó y estableció un cronograma para el desarrollo de la actividad.



4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PROCESO TALENTO HUMANO

Las disposiciones generales del diseño e implementación del sistema de gestión de calidad para los procesos de apoyo de la Universidad Industrial de Santander quedaron expuestas en el capítulo 3. El presente capítulo tiene como propósito describir dicha dinámica de forma particular en el proceso de Talento Humano.

4.1. FASE 0: DIAGNÓSTICO

La División de Recursos Humanos es el centro estructural del proceso de Talento Humano, pues en éste participan además la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y el operador de contratación externa. En el numeral 2.1.4 se encuentra la descripción de la División de Recursos Humanos.

El diagnóstico realizado consta de 2 aspectos básicos: la situación del proceso a principios de 2007 y el perfil inicial del sistema de gestión de calidad en el proceso de Talento Humano.

4.1.1. *Situación del proceso a principios de 2007*

En el instante de generar el informe sobre la situación del proceso de Talento Humano sólo se consideró a la División de Recursos Humanos. En el anexo A se encuentra el informe de la situación del proceso a principios de 2007. A continuación se presentan el resumen de los hallazgos de este informe:

- Cinco (5) áreas estructuradas: Asuntos docentes, Asuntos administrativos, Nómina, Salud ocupacional y Desarrollo humano organizacional.



- Una planta de 18 funcionarios: 7 profesionales, 10 auxiliares y 1 secretaria.
- Los siguientes documentos: manual de calidad no implementado, manual de procedimientos desactualizado, manual de funciones en actualización.
- Un total de 25 formatos.
- Se tienen algunas estadísticas sobre Salud ocupacional y Desarrollo humano organizacional.
- Se tiene un plan de gestión anual aprobado por la unidad de Planeación.

4.1.2. Perfil inicial del sistema de gestión de calidad

El perfil inicial del sistema de gestión de calidad para el proceso Talento Humano se determinó empleando una lista de chequeo estratificado, estableciendo que puntos de la norma que aplicaban al proceso y en cual de los niveles de madurez de desempeño se encontraba cada punto. La valoración del perfil inicial se muestra en la tabla 17, además pueden apreciarse los puntos o requisitos de la norma NTC – ISO 9001:2000 aplicables al proceso Talento Humano.

Tabla 17. Valoración del sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano.

ID	REQUISITOS DEL SGC	NIVELES DE MADUREZ DE DESEMPEÑO						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
4	EVALUACIÓN DE REQUISITOS ISO 9001:2000								1,25
4.1	REQUISITOS GENERALES		I					No se puede excluir del Sistema el numeral 7.3, continuará con las exclusiones de los numerales 7.5.5 y 7.6. En el mapa de procesos se identifican la totalidad de los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad. Las caracterizaciones de los procesos se encuentran en proceso de construcción. No se encontró identificación de subprocesos.	I
4.2.1	Sistema de gestión de calidad - SGC			2				Se encontró un manual de calidad producto de un intento previo para el SGC de la División de Recursos Humanos.	2
4.2.2.	Manual de calidad	-						NO APLICA	-
4.2.3	Control de documentos		I					No existe control sobre los documentos, aún cuando existe un manual de procedimientos. Dicho manual está desactualizado.	I
4.2.4	Control de registros		I					Hay evidencia de los registros en cada una de las áreas de la División de Recursos Humanos y las demás dependencias involucradas.	I
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN								1,33
5.1	Compromiso de la dirección	-						NO APLICA	-
5.2	Enfoque al cliente		I					No se han definido los criterios de satisfacción de beneficiario, ni tampoco medios para medir su satisfacción	I



DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC - ISO 9 001:2 000

Capítulo 4. Sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano

5.3	Política de calidad	-						NO APLICA	-
5.4.1	Objetivos de calidad		I					No se han establecido objetivos, ni indicadores	I
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de calidad	-						NO APLICA	-
5.5.1	Responsabilidad y autoridad			2				Existen evidencias de los niveles de autoridad en el manual de funciones. Éste se encuentra en proceso de actualización.	2
5.5.2	Representante de la dirección	-						NO APLICA	-
5.5.3	Comunicación interna	-						NO APLICA	-
5.6	Revisión por la dirección	-						NO APLICA	-
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS								2,33
6.1	Provisión de recursos	-						NO APLICA	-
6.2.1	Personal competente en educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.				3			Se tiene estructurado manual de funciones y responsabilidades pero se encuentra en proceso de actualización. Se realizó evaluación del desempeño en noviembre de 2005 con un seguimiento bimestral.	3
6.2.2	Formación del personal		I					No existe un plan de formación que atienda a las necesidades del personal	I
6.3	Infraestructura	-						NO APLICA	-
6.4	Ambiente de trabajo				3			Se realizó estudio del panorama de riesgos	3
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO								2,33
7.1	Planificación para la realización del producto				3			Existen cronogramas del desarrollo de las actividades	3
7.2.1	Determinación de los requisitos del cliente	-						NO APLICA	-
7.2.2	Revisión de los requisitos		I					No existen requisitos definidos	I
7.2.3	Comunicación con el cliente				3			Se tienen mecanismos para atender las solicitudes de servicios de los clientes.	3
7.3	Diseño y desarrollo	-						NO APLICA	-
7.4	Compras	-						NO APLICA	-
7.5.1	Control de la producción y prestación del servicio		I					No se encuentra evidencia	I
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio	-						NO APLICA	-
7.5.3	Identificación y trazabilidad				3			No se encuentra evidencia	3
7.5.4	Propiedad del cliente	-						NO APLICA	-
7.5.5	Preservación del producto				3			Las hojas de vida se identifican, se manipulan, se almacenan y se protegen adecuadamente.	3
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	-						NO APLICA	-
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA								1,00
8.2.1	Satisfacción del cliente		I					No existen evidencias de satisfacción	I
8.2.2	Auditoría interna		I					No se han realizado auditorías internas	I
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos		I					No se realiza seguimiento ni medición al proceso	I
8.2.4	Seguimiento y medición del producto		I					No se realiza seguimiento ni medición al producto	I
8.3	Control del producto no conforme		I					No se han identificado los servicios no conformes	I
8.4	Análisis de datos		I					No hay evidencia	I
8.5.1	Mejora continua		I					No hay planes de mejoramiento.	I
8.5.2	Acción correctiva		I					No hay acciones correctivas	I
8.5.3	Acción preventiva		I					No hay acciones preventivas	I



PROMEDIO ESTADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		1,65
<i>Nomenclatura sobre los niveles de desempeño</i>		
NA	Requisito no aplicable, bajo los parámetros de exclusión de ISO 9001	0
AP	Requisito aplicable, no diseñado, ni desarrollado, ni implementado	1
D&D	Requisito en proceso de diseño o desarrollo como especificación del SGC	2
IM	Requisito implementado, con resultados, registros y evidencias	3
AU	Requisito implementado y auditado con resultados conformes	4
ME	Requisito implementado, auditado y en proceso de mejoramiento continuo	5

4.2. FASE I: PLANIFICACIÓN

La planificación de la implementación del sistema de gestión de calidad para el proceso Talento Humano fue ajustada continuamente, debido a cuatro factores básicamente:

- El alcance y la estructuración del proceso se modificó, se amplió y se consolidó sólo hasta el segundo semestre de 2007.
- Algunos de los aspectos que son requisitos según la NTC ISO 9001:2000 para el proceso Talento Humano no se priorizaron desde el inicio dentro del plan de actividades. Este error se corrigió en el segundo semestre de 2007.
- El cronograma general del proyecto de implementación fue modificado en varias ocasiones por el Comité Institucional de Calidad.
- Los tiempos fijados no correspondieron en algunas ocasiones a las necesidades evidencias. Los dos aspectos antes mencionados influyeron notoriamente en los tiempos.

4.2.1. Planes detallados de trabajo (PDT) actualizados

El plan de detallado de trabajo actualizado se muestra en la tabla 18, contiene la actividad, fase a la cual pertenece, los responsables y el período para su realización.



DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC - ISO 9 001:2 000

Capítulo 4. Sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano

Tabla 18. PDT actualizado del proceso Talento Humano.

ACTIVIDAD	FASE	RESPONSABLES	FECHA	
			Inicio	Fin
Reunión Líder del proceso	Diagnóstico	Jefe División Recursos Humanos / Facilitadora / Auxiliares de Calidad	27/02/07	27/02/07
Realización presentación y material primera reunión con los miembros del proceso	Diagnóstico	Facilitadora / Auxiliares de Calidad	28/02/07	28/02/07
Diseño de encuestas para recolección de información para diagnóstico inicial	Diagnóstico	Facilitadora / Auxiliares de Calidad	28/02/07	02/03/07
Reunión de presentación de los auxiliares y del proyecto Proceso Talento Humano	Diagnóstico	Jefe División Recursos Humanos / Facilitadora / Auxiliares de Calidad	02/03/07	02/03/07
Reunión Comité Primario para definición de subprocesos	Planificación	Comité Primario	5/03/07	5/03/07
Recolección información para Caracterización de los Subprocesos aplicando la encuesta diseñada	Documentación	Auxiliares de Calidad	05/03/07	14/03/07
Validación de la información recolectada	Documentación	Auxiliares de Calidad	14/03/07	15/03/07
Reunión Comité Primario para ajuste de subprocesos	Planificación	Comité Primario	16/03/07	16/03/07
Reunión de presentación del sistema de gestión de calidad, generalidades, etapas y definiciones	Capacitación	Jefe División Recursos Humanos / Facilitadora / Auxiliares de Calidad	19/03/07	19/03/07
Reunión Comité Primario para ajuste de subprocesos	Documentación	Comité Primario	23/03/07	23/03/07
Sensibilización con respecto al Sistema de Gestión de Calidad	Capacitación	Auxiliares de Calidad	28/03/07	28/03/07
Reunión Comité Primario para ajuste de subprocesos	Documentación	Comité Primario	29/03/07	29/03/07
Socialización de avances con respecto al sistema con los miembros del proceso	Capacitación	Auxiliares de Calidad	30/03/07	30/03/07
Reuniones por subproceso para definir las caracterizaciones	Documentación	Auxiliares de Calidad / Miembros de cada subproceso	04/04/07	20/04/07
Reunión de seguimiento Líder del proceso y Comité Primario	Planificación	Jefe División Recursos Humanos / Facilitadora / Auxiliares de Calidad / Comité Primario	20/04/07	20/04/07
Definición de la documentación a crear o a modificar para cada subproceso	Planificación	Auxiliares de Calidad / Miembros de cada subproceso	07/05/07	21/05/07
Capacitación generalidades del Sistema de Gestión de Calidad y Fundamentos de la norma ISO 9007:2000	Capacitación	Coordinación de Calidad / Auxiliares de Calidad	28/05/07	28/05/07
Reunión de seguimiento Líder del proceso	Planificación	Jefe División Recursos Humanos / Facilitadora / Auxiliares de Calidad	30/05/07	30/05/07
Inicio de la documentación de los procedimientos y formatos del proceso	Documentación	Auxiliares de Calidad / Miembros de cada subproceso	04/06/07	22/06/07
Reunión Comité Primario	Planificación	Comité Primario	07/06/07	07/06/07
Capacitación control de documentos y registros	Capacitación	Coordinación de Calidad / Auxiliares de Calidad	19/06/07	19/06/07
Reuniones por subproceso para revisión y ajustes de la documentación	Documentación	Auxiliares de Calidad / Miembros de cada subproceso	05/07/07	27/07/07
Capacitación sobre indicadores de gestión	Capacitación	Auxiliares de Calidad	10/07/07	10/07/07
Reunión Vicerrectoría Administrativa	Planificación	Vicerrector Administrativo / Jefe División Recursos Humanos / Facilitadora / Auxiliares de Calidad	16/07/07	16/07/07
Reunión Consultor Líder	Planificación	Consultor Líder / Coordinación de Calidad / Jefe División Recursos Humanos / Facilitadora / Auxiliares de Calidad	19/07/07	19/07/07
Capacitación enfoque de auditoria	Capacitación	Auxiliares de Calidad	27/07/07	27/07/07
Recolección de información para listados maestros de documentos internos, documentos externos y registros	Documentación	Auxiliares de Calidad	08/08/07	23/08/07
Capacitación acciones correctivas y preventivas	Capacitación	Profesional Control Interno / Auxiliares de Calidad	13/08/07	13/08/07
Benchmarking sobre indicadores	Planificación	Auxiliares de Calidad	18/08/07	29/08/07
Preparación de los miembros del subproceso	Capacitación	Auxiliares de Calidad	03/09/07	18/09/07



para la auditoría interna				
Auditoría Interna de Calidad al proceso (primera parte)	Evaluación	Audidores	20/09/07	20/09/07
Auditoría Interna de Calidad al proceso (segunda parte)	Evaluación	Audidores	02/10/07	02/10/07
Revisión de documentos SGC (Caracterizaciones, procedimientos, formatos y listados maestros de documentos) luego de la auditoría interna	Documentación	Auxiliares de Calidad / Miembros de cada subproceso	03/10/07	25/10/07
Reunión Comité Primario	Planificación	Comité Primario	11/10/07	11/10/07
Realizar muestreo en Historias Laborales para verificar cumplimiento de requisitos	Implementación	Auxiliares de archivo	01/11/07	14/12/07
Definición de indicadores de gestión del proceso	Documentación	Auxiliares de Calidad / Miembros de cada subproceso	06/11/07	23/11/07
Búsqueda de evidencias de habilidades, educación, experiencia y formación del personal	Implementación	Responsables de actualización del manual de funciones	06/11/07	21/11/07
Establecer metodología para evaluar la eficacia de la formación del personal	Documentación	Líder del Subproceso Formación del Personal / Auxiliares de Calidad	06/11/07	15/11/07
Implementación de la metodología para evaluar la eficacia de la formación del personal	Implementación	Líder del Subproceso Formación del Personal	16/11/07	21/12/07
Diseño encuesta de satisfacción del beneficiario	Documentación	Auxiliares de Calidad	06/11/07	30/11/07
Reunión de aprobación de indicadores de gestión	Planificación	Comité Primario	10/11/07	10/11/07
Cruce de historias laborales	Evaluación	Auxiliar de calidad	19/11/07	23/11/07
Informe de desempeño del proceso	Documentación	Auxiliares de Calidad	27/11/07	27/11/07
Aplicación encuesta de satisfacción del beneficiario	Implementación	Miembros del proceso	01/12/07	21/12/07
Preauditoría externa ICONTEC	Evaluación	ICONTEC	04/12/07	04/12/07
Formalización de la metodología de inducción del personal	Documentación	Líder del Subproceso Asuntos Personal Docente / Auxiliares de Calidad	05/12/07	10/12/07
Envío de documentos a aprobación	Documentación	Auxiliares de Calidad	17/12/07	17/12/07
Informe de desempeño 2007	Evaluación	Personal del proceso	21/12/07	21/12/07
			17/01/08	17/01/07
Reunión Comité Primario	Planificación	Comité Primario	18/01/08	18/01/08
Plan de actividades y acciones de mejora por subproceso	Planificación	Equipos de trabajo de cada subproceso	21/01/08	25/01/08
Reunión Comité Primario	Planificación	Comité Primario	25/01/08	25/01/08
Reunión Comité Primario	Planificación	Comité Primario	28/01/08	28/01/08

4.2.2. Asignación de recursos

El líder del proceso dispuso los siguientes recursos para la implementación del sistema:

- Oficina individual equipada para los auxiliares de calidad con PC, mesa, escritorio, dos sillas, archivador y memoria USB.
- Impresora láser
- Medios audiovisuales requeridos.
- Papelería.



4.2.3. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es el establecimiento formal de lo qué se hace, indicando quién, cuando y cómo. Lo cual se hace manifiesto mediante una misión, una visión y unos objetivos.

La Universidad Industrial de Santander ha definido una misión, una visión, un plan institucional en el cual se expresa su direccionamiento estratégico. Así mismo, la División de Recursos Humanos tiene una misión y una visión, tal como se expone en el numeral 2.1.4.

A nivel del proceso de Talento Humano se expresa en su caracterización el objetivo, alcance, y actividades. En el numeral 4.2.7 se expresan los indicadores del proceso y los responsables.

Como resultado del trabajo inicial con los equipos de trabajo y la información de la evaluación del clima organizacional - ECO, se logró a mediados de 2007 disponer de la información necesaria para establecer los aspectos más relevantes de la matriz DOFA del proceso, tal como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. Matriz DOFA del proceso Talento Humano.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. La necesidad de ampliar las instalaciones.2. La sobrecarga laboral de algunos puestos.	<ol style="list-style-type: none">1. Las mejoras en el mediano plazo en los sistemas de información de la universidad.2. El compromiso de la alta dirección por una cultura de calidad.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. El compromiso del personal, así como el conocimiento del desarrollo de sus responsabilidades.2. La gran variedad de asuntos atendidos	<ol style="list-style-type: none">1. La falta de valoración del personal por la formación y la inducción.

Con base en la información con la construyó la matriz DOFA se tomaron las siguientes decisiones:

- Gestionar un espacio adicional para aumentar el tamaño de las instalaciones de la División de Recursos Humanos.
- Gestionar mayores recursos.
- Buscar apoyo en auxiliares estudiantiles para las laborales operativas

4.2.4. Objetivo y alcance del proceso Talento Humano

El Comité Primario definió el objetivo y alcance del proceso. Para este ejercicio se recurrió a plantear la función del proceso según los diferentes momentos de la relación de un funcionario con la institución, que son: el ingreso, la permanencia y el retiro. Un funcionario durante el ingreso se selecciona y se vincula, durante la permanencia se le induce a sus labores y a la comunidad universitaria, se administran sus asuntos, se asegura su integridad y se capacita, y en el retiro se atiende los asuntos de liquidación y pensión. La figura 13 ilustra lo expuesto anteriormente.



Con base en el ejercicio ya mencionado, se definió que el objetivo del proceso es *coordinar y apoyar las actividades de selección, inducción, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la misión institucional*. El proceso tiene como alcance desde la selección hasta la finalización de la relación legal del personal administrativo y docente de la Universidad Industrial de Santander.

4.2.5. Definición de los subprocesos

Después de definido el objetivo y el alcance del proceso, se estableció la estructura interna del proceso. Debido al tamaño del proceso en cuanto a la gran cantidad de asuntos del personal que se deben atender durante su relación con la institución y a la naturaleza particular y casi independiente

de éstos, se definieron siete (7) subprocesos: Administración de la Compensación Salarial (ACS), Asuntos Personal Administrativo (APA), Asuntos Personal Docente (APD), Salud Ocupacional (SO), Formación de Personal (FP), Desarrollo Humano Organizacional (DHO) y Asuntos Pensionales (AP).

La tabla 20 muestra la relación entre las directrices del objetivo del proceso y los subprocesos definidos.

Tabla 20. Directrices del proceso y subprocesos.

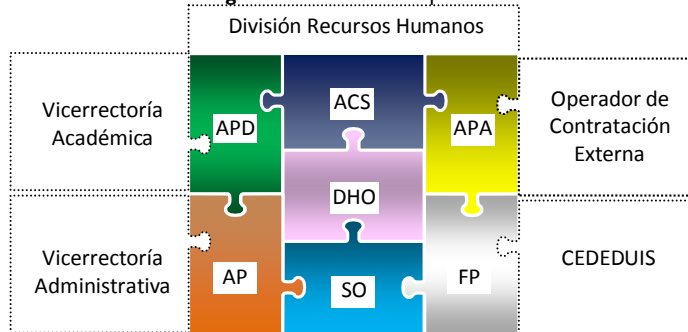
DIRECTRICES DEL OBJETIVO DEL PROCESO	SUBPROCESOS						
	ACS	APA	APD	SO	FP	DHO	AP
Selección							
Inducción							
Aseguramiento de la integridad							
Administración							
Capacitación							
Aprovechamiento del talento							
Mejoramiento del talento							
Retiro							

En el proceso participan además de la División de Recursos Humanos otras unidades. En la tabla 21 se presenta la relación de las unidades y los subprocesos. La figura 14 ilustra la estructura del proceso y la participación de las diferentes unidades.

Tabla 21. Participación de unidades.

SUBPROCESO	UNIDADES PARTICIPANTES	ASPECTOS DE PARTICIPACIÓN
Asuntos Personal Docente	Vicerrectoría Académica	Selección, concursos docentes y evaluación docente
Asuntos Personal Administrativo	Operador de Contratación externa	Contratación de personal
Formación del Personal	CEDEDUIS	Formación pedagógica de docentes
Asuntos Pensionales	Vicerrectoría Administrativa	Pago mensual del pasivo pensional

Figura 14. Estructura del proceso





4.2.6. Comité Primario de Calidad del Proceso Talento Humano

El Comité Primario de Calidad del proceso Talento Humano se encuentra conformado por diez (10) personas: el líder del proceso, los responsables de los subprocesos y los auxiliares de calidad. En la tabla 22 se muestra el equipo de trabajo del proceso.

Tabla 22. Equipo de trabajo del proceso Talento Humano.

LÍDER DEL PROCESO		ING. JUAN DAVID PIZANO OCHOA (JEFE DRH)
EQUIPO DE APOYO DE TODOS LOS SUBPROCESOS		Yolanda Rey (Secretaria DRH) Viviana García (Auxiliar DRH) Patricia Pineda (Auxiliar DRH) John Alveiro Rueda (Archivista DRH)
SUBPROCESO	RESPONSABLES (Profesionales)	EQUIPO DE TRABAJO
Asuntos Personal Docente	Ing. Rafael Caballero	Rubby Torres (Auxiliar DRH) Luzmila Bernal (Auxiliar DRH) Ing. Gladys Infante (Vice. Académica) Ing. María del Pilar Díaz (Vice. Académica)
Asuntos Personal Administrativo	Sra. Yolanda Pinzón	Yenny Pineda (Auxiliar DRH) Elsa María Wandurraga (Auxiliar DRH)
Administración de la Compensación Salarial	Sra. Luz Stella Vianchá	Oscar Buitrago (Auxiliar DRH) Jorge Angarita (Auxiliar DRH) Rocío Rueda (Auxiliar DRH)
Salud Ocupacional	Enf. Adriana Arenas	Jorge Villamizar (Auxiliar DRH) Laura Rincón (Practicante)
Desarrollo Humano Organizacional	Dra. Aura María Rey	Luz Karina Santos (Pasante) Ana Victoria Ramírez (Auxiliar)
Formación del Personal	Ing. Silvia Paola Ortega	Sra. Yolanda Pinzón (Profesional) Yenny Pineda (Auxiliar DRH)
Asuntos Pensionales	Dra. Sara Blanco Ing. Rafael Caballero	Rosa María Vergara (Auxiliar DRH) Ing. Carmenza Carreño (Vice. Administrativa)
AUXILIARES DE CALIDAD		Camila Jurado y Germán Osma

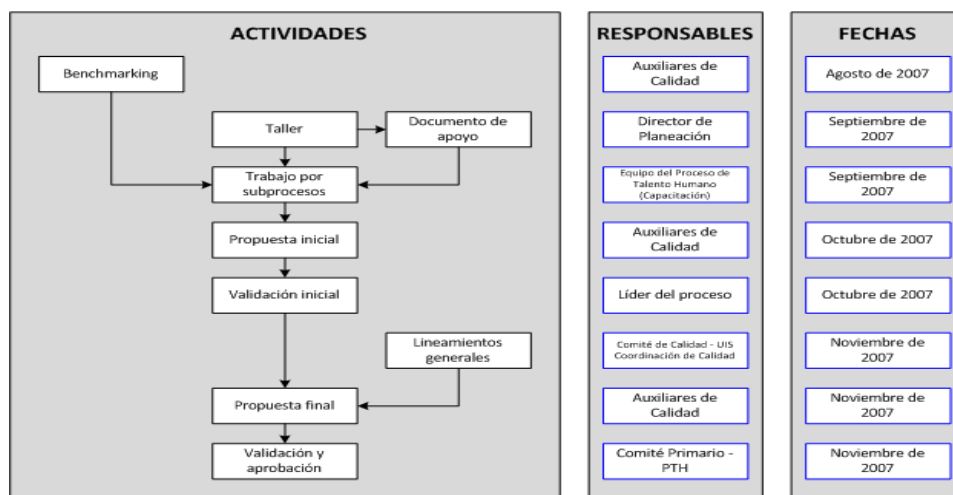
Son funciones del comité:

- Hacer seguimiento al desempeño del proceso (verificación de indicadores) y establecer acciones de mejora.
- Hacer seguimiento a la implementación de la documentación del proceso.
- Definir el plan de capacitación y sensibilización para la adecuada implementación del SGC.
- Implantar las acciones necesarias para construir la cultura de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

4.2.7. Diseño de indicadores de gestión del proceso Talento Humano

Para el proceso de Talento Humano se establecieron dieciséis (16) indicadores, de dos (2) tipos: de eficacia y de cumplimiento. Los primeros son trece (13) y miden el logro del objetivo del proceso y de los subprocesos, los segundos son tres (3) y miden la ejecución de lo planeado. Los indicadores para el proceso de Talento Humano se establecieron como resultado de un conjunto de actividades desarrolladas en el segundo semestre de 2 007. La figura 15 muestra las actividades, su secuencia, los responsables y las fechas de su realización.

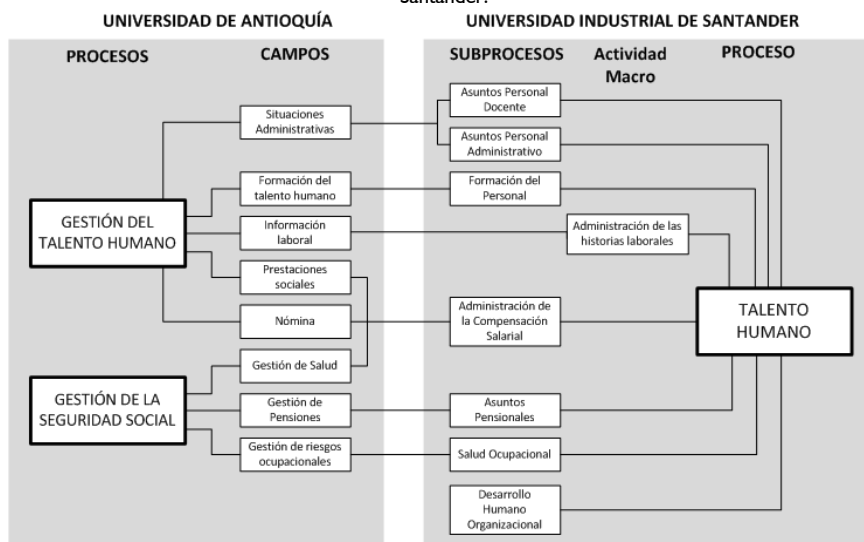
Figura 15. Esquema de actividades para el establecimiento de los indicadores de gestión.
OBJETIVO: Establecer los indicadores de gestión para el Proceso de Talento Humano



LOGRO: 16 indicadores de gestión establecidos para el Proceso de Talento Humano

Se inició con un Benchmarking en entidades con características similares a la universidad, en tamaño, estructura y servicios. En consecuencia, se consultaron sistemas de gestión de calidad de universidades. En particular, se consultó la Universidad de Antioquia, que definió en total seis (6) procesos, de los cuales el proceso de gestión de talento humano y el proceso de seguridad social, tiene un alcance similar en conjunto al proceso de Talento Humano definido en la Universidad Industrial de Santander. La estructura y relación entre éstos se muestra en la figura 16.

Figura 16. Estructura y relación de procesos de talento humano entre la Universidad de Antioquia y la Universidad Industrial de Santander.



La Universidad de Antioquia definió dentro de su sistema de gestión de calidad un total de treinta y cinco (35) indicadores. En éstos se evidencia que para esta entidad la oportunidad en los servicios es un aspecto prioritario.

En el mes de septiembre de 2007, se programó y adelantó un taller dirigido a líderes de proceso, facilitadores y auxiliares de calidad, con el objetivo de unificar criterios y apoyar la definición de indicadores en los procesos. El taller lo dirigió el Director de Planeación. Se utilizó como material de apoyo un documento expedido en el año 2004 por el Gobierno del Estado de Veracruz, México. La definición de los indicadores del proceso de Talento Humano se apoyo en la siguiente metodología, basada en el documento de apoyo del taller realizado:

1. Realizar Benchmarking con entidades de características similares
2. Definir y comprender el objetivo que se desea alcanzar
3. Responder la pregunta: ¿Qué debe ocurrir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo? No a lo que se debe hacer sino al resultado que se debe obtener.
4. Determinar los factores críticos de éxito que muestren resultados finales y no de resultados intermedios.
5. Buscar la manera de medir el resultado alcanzado (indicadores)



Los dos primeros numerales ya se habían realizado en la construcción de las caracterizaciones del proceso y de los subprocesos. Por ello, se adelantó un trabajo con los equipos de los subprocesos siguiendo los restantes puntos de la metodología. En el último numeral, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Para que el sistema de medición resulta realmente efectivo, los indicadores deben definirse en principio, sin tomar en cuenta las limitaciones que represente la no disponibilidad de la información y la complejidad de concentrar los datos dispersos, para posteriormente evaluar la factibilidad de los indicadores en función del costo/beneficio de obtener la información requerida y del grado de precisión de dicha información.
- Las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar, los equipos de trabajo responsables deben realizar un análisis del desempeño histórico, la capacidad de respuesta actual, las necesidades de los beneficiarios, y basándose en esto, determinar el potencial de mejora y fijar metas.
- Deben establecer metas que comprometan mejoras en el desempeño de los equipos de trabajo. Una meta retadora una vez aceptada, genera una mayor efectividad y compromiso de los involucrados en su logro, no así las metas fáciles de alcanzar.

Como resultado del trabajo realizado con los equipos de los subprocesos, se estableció una propuesta inicial de treinta (30) indicadores, que válido el líder del proceso, quien depurando la lista para un total de catorce (14) indicadores, que junto a lo definido por el Comité de Calidad, la medición por proceso de la eficacia, la asertividad, la satisfacción de los beneficiarios y la oportunidad en el servicio, fue la base para la estructuración de la propuesta final conformada por un total de dieciséis (16) indicadores, la cual fue revisada, ajustada y aprobada por el Comité Primario del proceso. Los indicadores establecidos para el proceso de Talento Humano se muestran en la tabla 23.



Tabla 23. Hoja de vida de indicadores del proceso Talento Humano.

		HOJA DE VIDA DE INDICADORES							Código: FDI.01	
		PROCESO TALENTO HUMANO							Versión: 01	
Nº	SUB PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	META	MÉTODO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	SENTIDO	RESPONSABLE DE MEDIR
1	Transversal	Índice satisfacción de los beneficiarios	Medir la satisfacción de los beneficiarios de los servicios que presta el proceso de Talento Humano.	80%	$\frac{\sum (\text{Valor encuestas de satisfacción})}{\# \text{ de encuestas de satisfacción}}$	%	Mensual	Encuestas de satisfacción	Maximizar	Jefe División de Recursos Humanos
2		Índice de eficacia del proceso de Talento Humano	Medir el desempeño del proceso de Talento Humano	80%	$\frac{\sum (\text{Eficacia de los indicadores del proceso})}{\text{No total de indicadores del proceso}}$	%	Mensual	Indicadores del Proceso de Talento Humano	Maximizar	
3		Índice de asertividad en la comunicación	Medir la percepción de la información y respeto en los servicios prestados por parte de los beneficiarios.	80%	$\frac{\sum (\text{Asertividad de la comunicación en los servicios prestados})}{\# \text{ de encuestas de satisfacción}}$	%	Mensual	Encuestas de satisfacción	Maximizar	
4	Administración de la Compensación Salarial	Índice de eficacia de las liquidaciones	Medir la eficacia de las liquidaciones realizadas	95%	$\frac{(\# \text{ liquidaciones} - \# \text{ de errores}) * 100}{\# \text{ liquidaciones}}$	%	Mensual	Reporte de Inconsistencias (Nómina) y Listados de Liquidaciones realizadas	Maximizar	Profesional Nómina
5	Desarrollo Humano Organizacional	Índice de cumplimiento de actividades	Medir el cumplimiento de las actividades planeadas	80%	$\frac{\# \text{ actividades realizadas} * 100}{\# \text{ actividades planeadas}}$	%	Anual	Cronograma de actividades de Desarrollo Humano Organizacional	Maximizar	Profesional Desarrollo Humano Organizacional
6		Índice de variación del clima organizacional	Medir la variación total del nivel de clima organizacional en las UAA por bloque	2%	$\frac{\sum (\text{Nivel de clima organizacional actual de las UAA} - \text{Nivel de clima organizacional anterior de las UAA}) * 100}{\sum (\text{Nivel de clima organizacional anterior de las UAA})}$	%	Anual	Informes de clima organizacional	Maximizar	
7		Índice ECO	Medir el nivel de clima organizacional	4	$\frac{\sum (\text{Nivel de clima organizacional de la UAA}) * 100}{\text{Total de UAA}}$	%	Anual	Informes de clima organizacional	Maximizar	
8	Formación del Personal	Índice de cumplimiento de actividades	Medir el cumplimiento de las actividades planeadas	80%	$\frac{\# \text{ actividades realizadas} * 100}{\# \text{ actividades planeadas}}$	%	Semestral	Cronograma de actividades de formación	Maximizar	Profesional de Apoyo
9		Índice de eficacia de la formación	Medir el impacto de las actividades de formación en el desempeño laboral	80%	$\frac{\sum (\text{Resultados individuales de la muestra}) * 100}{\# \text{ de personas de la muestra}}$	%	Semestral	Informe del Plan de Formación	Maximizar	
10	Asuntos Personal Administrativo	Índice de oportunidad de las situaciones administrativas críticas del personal administrativo	Medir la oportunidad en el servicio de situaciones administrativas críticas del personal administrativo.	80%	$\frac{\# \text{ solíc. atendidas oportunamente} * 100}{\# \text{ solíc. recibidas}}$	%	Mensual	Módulo Oportunidad en el servicio APA	Maximizar	Profesional Asuntos Personal Administrativo
11	Asuntos Personal Docente	Índice de oportunidad de las situaciones administrativas críticas del personal docente	Medir la oportunidad en el servicio de situaciones administrativas críticas del personal docente.	80%	$\frac{\# \text{ solíc. atendidas oportunamente} * 100}{\# \text{ solíc. recibidas}}$	%	Mensual	Módulo Oportunidad en el servicio APD	Maximizar	Profesional Asuntos Personal Docente
12	Salud Ocupacional	Índice de cumplimiento de actividades	Medir el cumplimiento de las actividades planeadas	80%	$\frac{\# \text{ actividades realizadas} * 100}{\# \text{ actividades planeadas}}$	%	Anual	Cronograma de actividades de Salud Ocupacional	Maximizar	Profesional Salud Ocupacional
13		Índice de control de riesgos críticos	Medir el control de los riesgos críticos	80%	$\frac{\# \text{ riesgos críticos controlados} * 100}{\# \text{ riesgos críticos identificados}}$	%	Anual	Panorama de riesgos	Maximizar	
14		Índice de lesiones incapacitantes	Medir el impacto de las lesiones incapacitantes de conformidad a lo exigido por ley	1	$\frac{K^2 * (\# \text{ AT}) * (\# \text{ días perdidos y cargados})}{1000 * (\text{Horas hombre trabajados en el año})^2}$		Anual	Base de datos (Excel)	Minimizar	
15	Asuntos Pensionales	Índice de oportunidad de los asuntos pensionales críticos	Medir la oportunidad en el servicio de asuntos pensionales	80%	$\frac{\# \text{ solíc. atendidas oportunamente} * 100}{\# \text{ solíc. recibidas}}$	%	Mensual	Módulo Oportunidad en el servicio AP	Maximizar	Profesional Asuntos Pensionales
16		Recaudo anual por concepto de Cuotas Partes Pensionales	Medir el monto del recaudo anual debido a cobro por concepto de cuotas partes pensionales.	3000	$\sum (\text{Recaudos realizados en el año})$	millones de pesos	Anual	Sistemas de Información	Maximizar	

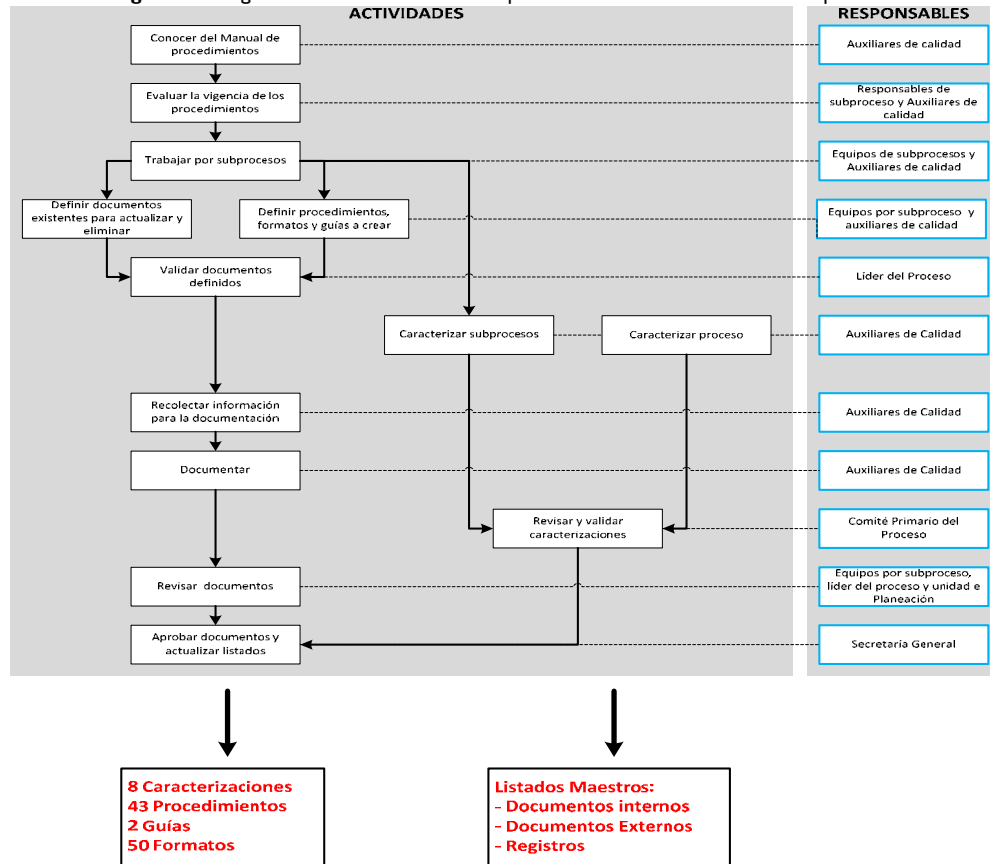
4.3. FASE 2: DOCUMENTACIÓN

La realización de la documentación del proceso siguió los pasos que se muestran en la figura 17.

4.3.1. Estado a principios de 2007

El proceso de Talento Humano contaba con documentación establecida, como resultado de un intento por la implementación de un sistema de gestión de calidad en el año 2006.

Figura 17. Diagrama de actividades realizadas para establecer la documentación del proceso.



4.3.2. Definición de la documentación del proceso Talento Humano

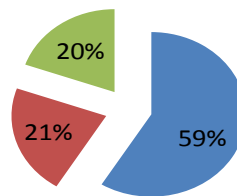
En 11 de octubre de 2004, mediante la resolución 884 de Rectoría, se aprobó el manual de procedimientos de la División de Recursos Humanos, con un total de 51 procedimientos. El trabajo de documentación se adelantó por subprocesos, se evaluó la vigencia de la documentación existente, y se encontró lo siguiente:

- Documentos no implementados.
- 41 procedimientos podrían actualizarse y 10 procedimientos obsoletos.
- Existían formatos con varias versiones.

Posteriormente, al realizar la caracterización del proceso y los subprocesos, se encontró que un total de 11 procedimientos de los 41 procedimientos vigentes relacionaban tareas sencillas, breves y de baja complejidad, no generando valor para el sistema, por ello el líder del proceso tomó la decisión de no incluirlos en la documentación. La figura 18 muestra la situación de los procedimientos encontrados y decisión tomada sobre éstos.

Figura 18. Resumen de la situación de procedimientos encontrados y las decisiones tomadas

■ Vigentes por modificar (30 proc)
■ Vigentes a eliminar por bajo valor agregado (11 proc)
■ Obsoletos a eliminar (10 proc)



Después de que el líder del proceso validó el total de documentos que se documentarían, se inició la caracterización del proceso y subprocesos, así como la recolección de la información necesaria y la documentación.

Las caracterizaciones fueron revisadas y ajustadas por el Comité Primario, para socializar los detalles de subprocesos a los miembros y construir conjuntamente objetivos y alcances.

4.3.3. Dinámica de trabajo

Los procedimientos, guías y formatos se revisaron y ajustaron continuamente por los equipos de los subprocesos. La siguiente etapa de revisión la realizó la unidad de Planeación, debido a la naturaleza transversal de la mayoría de documentos del proceso. Los documentos son transversales cuando son utilizados por personal de diferentes procesos.

La unidad de Planeación entregó un informe sobre la revisión realizada, con base en éste se realizaron los ajustes pertinentes a los documentos y se enviaron a la unidad de Secretaría General para que fuesen aprobados mediante resolución y los listados maestros actualizados.



4.3.4. Documentos establecidos

La documentación establecida para el proceso Talento Humano consta de 107 documentos, una sexta parte de la documentación del sistema de gestión de calidad, y una de las razones que evidencia el grado de complejidad de este proceso.

La tabla 24 muestra la cantidad por tipo de documento, según fuese creado o modificado. La tabla 25 describe la documentación por subproceso. En el anexo B se presenta la caracterización del proceso, en el anexo C un procedimiento, en el anexo D un formato y en el anexo E una guía como ejemplos de la documentación establecida.

Tabla 24. Datos generales de la documentación establecida.

TIPO DE DOCUMENTO	CREADOS	MODIFICADOS	TOTAL
Caracterizaciones	8	0	8
Guías	2	0	2
Procedimientos	13	27	43
Formatos	22	35	54
TOTAL	45	62	107

Tabla 25. Documentación por subproceso.

PROCESO		CARACT	GUÍAS	PROCED	FORM
PROCESO	Transversal	1	1	0	5
SUBPROCESOS	Admón de la Compensación Salarial	1	0	13	8
	Asuntos Personal Docente	1	0	13	18
	Formación del Personal	1	1	1	11
	Desarrollo Humano Organizacional	1	0	3	7
	Asuntos Personal Administrativo	1	0	6	2
	Salud Ocupacional	1	0	4	3
	Asuntos Pensionales	1	0	3	0
TOTAL		8	2	43	54

4.3.5. Listados maestros

Se establecieron como resultado de la etapa de documentación los siguientes listados: listado maestro de documentos internos, listado maestro de registros y listado maestro de documentos externos. La tabla 26 presenta los formatos empleados y el contenido de los listados.



Tabla 26. Generalidades listados maestros.

LISTADO	FORMATO EMPLEADO	CONTENIDO DEL LISTADO
Listado maestro de documentos internos	FGD.01	Información de la identificación y actualización de los 103 documentos establecidos.
Listado maestro de documentos externos	FGD.02	Información del documento externo y aplicabilidad en el proceso.
Listado maestro de registros	FGD.03	Información del registro, medio de almacenamiento y disposición final.

El listado maestro de documentos externos requirió de un extenso trabajo de campo en los subprocesos debido a complejidad de la legislación que aplica al proceso, desde la Ley 06 de 1945 hasta hoy, en particular en los asuntos pensionales y salariales.

En el anexo F se muestra el listado maestro de documentos internos y en el anexo G el listado maestro de documentos externos.

4.3.6. Manual de perfiles y responsabilidades

La institución podrá con la actualización del manual exigir un proceso de selección de personal acorde a la NTC ISO 9001:2000 más eficiente, y también pudiéndose iniciar esto con el operador de contratación externa.

El proceso Talento Humano participa con respecto de la actualización del manual de perfiles y responsabilidades de la siguiente manera:

- Apoyo con información de la planta actual de la universidad requerida por la comisión evaluadora.
- Revisión la propuesta sobre los cargos profesionales.
- Propone el perfil y responsabilidades de los cargos no incluidos en la propuesta evaluada.
- Estudio de las competencias evaluadas actualmente en la institución, de las competencias contenidas en el manual de funciones propuesto por la Oficina de Planeación y de las competencias contempladas en el Decreto 2539 de 2005, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos. El cuadro comparativo del estudio realizado se encuentra en el anexo H.



- Benchmarking de la actualización y documento de transición del manual de funciones.

4.4. FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

La implementación del sistema de gestión de calidad en el Proceso Talento Humano inicia con la exposición de las directrices de calidad, los documentos obligatorios y los documentos propios del proceso con el objeto de garantizar que los miembros del mismo los conozcan y los adopten en su quehacer diario. Luego de esta dinámica, se procede al reporte de no conformidades y al cálculo de indicadores para la toma de decisiones, así como también al diligenciamiento de registros.

4.4.1. Comunicación de directrices del sistema de gestión de calidad

Las directrices del sistema se comunicaron al personal del proceso Talento Humano mediante dos medios: el cubo de calidad y una capacitación.

4.4.2. Socialización de los documentos

Para la socialización de los procedimientos obligatorios se realizó una capacitación. Los procedimientos del proceso se socializaron por subproceso a cada equipo de trabajo.

4.4.3. Reporte de no conformidades y datos de indicadores de gestión

Los productos no conformes del proceso, los responsables de atenderlos y los medios de identificación se muestran en la tabla 27.

Tabla 27. Productos no conformes.

LISTADO	RESPONSABLES	MEDIOS DE IDENTIFICACIÓN
Error en el cálculo de los puntajes por mérito para los Empleados Públicos Profesionales de Planta.	Profesional Asuntos Personal Administrativos	Comunicación escrita del beneficiario afectado
Error en la asignación de puntaje por producción intelectual a los Docentes.	Profesional Asuntos Personal Docente	Comunicación escrita del beneficiario afectado



Error en la información de las constancias.	Auxiliar Administrativo (Constancias)	Reclamo verbal
---------------------------------------------	---------------------------------------	----------------

Se capacitó a los responsables de atender el producto no conforme sobre el Procedimiento de producto no conforme (PSE.03) y el formato Producto o servicio no conforme (FSE.09) Desde el momento de la aprobación de los procedimientos obligatorios hasta enero de 2008 no se reportaron producto o servicios no conformes.

Para medir el desempeño del proceso es necesario conocer el comportamiento de los indicadores de gestión definidos, para lo cual es indispensable establecer los datos que los alimenten. Para ello, se requieren los mecanismos de recolección de datos y la cultura de reporte.

Al evaluar los mecanismos de recolección para cada indicador, seis (6) de éstos no tenían un mecanismo definido. Se crearon el formato de encuesta de satisfacción, 5 módulos o aplicaciones computacionales y el formato de reporte de inconsistencias de nómina (FTH.11).

Las especificaciones de la encuesta de satisfacción y los módulos se presentan en los numerales 5.3 y 5.4 respectivamente.

4.4.4. Ajustes a los documentos

La implementación de la documentación aprobada permitirá si es necesario generar cambios, los cuales se pueden presentar debido a errores o a mejoras para el desarrollo de las actividades en los procedimientos.

La revisión de la documentación para ajustarla será realizada de forma continua y programada en cada subproceso quedando como una actividad establecida en su plan de actividades para el año 2008. Se revisarán por mes un número específico de documentos por cada equipo del subproceso con base en el análisis de los documentos y el uso de los mismos.



4.4.5. Diligenciamiento de registros

Simultáneamente al desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad se iba llevando a cabo la implementación del mismo en la medida en que se aprobaban los documentos. Dicha documentación se realizó en conjunto con los responsables e implicados de su uso y aplicación para de esta forma conseguir un grado de adaptación mucho más rápida y obtener mejores beneficios, dándole cumplimiento a los requisitos de norma y a las necesidades específicas del subproceso. Este proceso de adopción de la cultura de diligenciamiento se extiende hasta las primeras semanas del año 2008.

4.5. FASE 4: CAPACITACIÓN

Se realizaron conferencias y talleres para capacitar al personal del proceso sobre el sistema de gestión de calidad a nivel institucional y del proceso. Además, se crearon folletos para facilitar el acceso de información al personal, uno de ellos se muestra en el anexo I. En el anexo J se presenta el material empleado para una de las actividades de capacitación.

Para la capacitación se contó con el apoyo de la Coordinación de Calidad que proporcionó material y lineamientos a seguir. Los medios audiovisuales fueron dispuestos por la Jefatura de la División de Recursos Humanos.

4.5.1. Programación de las capacitaciones

Se impartieron en total 10 sesiones de capacitaciones, entre conferencias y talleres. En la tabla 28 muestra el plan de capacitaciones, en éste se puede consultar las sesiones impartidas, los responsables, fecha, duración y la dinámica de la sesión.

Tabla 28. Plan de capacitaciones.

Nº	SESIÓN	RESPONSABLES	FECHA	DURACIÓN	DINÁMICA
1	Ambientación SGC	Auxiliares Calidad	Febrero 19 de 2007	1 hora	Exposición
2	Generalidades SGC	Coordinación Calidad	Marzo 1 de 2007	2 horas	Exposición



3	Fundamentos ISO 9001:2000 y Gestión por Procesos	Auxiliares Calidad	Junio 7 de 2007	1 hora	Exposición
4	Documentación	Ing. Diana Maria Idárraga	Julio 19 de 2007	2 horas	Exposición / Taller de aplicación
5	Mejoramiento de procesos (AC)	Auxiliares Calidad	Agosto 3 y Agosto 10 de 2007	2 horas	Exposición / Taller de aplicación
6	Indicadores de Gestión	Auxiliares Calidad	Agosto 24 de 2007	2 horas	Exposición / Taller de aplicación
7	Enfoque de Auditoria	Auxiliares Calidad	Septiembre 7 de 2007	2 horas	Exposición
8	Política de Calidad	Auxiliares Calidad	Septiembre 14 de 2007	2 horas	Exposición / Taller de aplicación
9	Mejoramiento de procesos (AP)	Profesional Control Interno	Septiembre 27 de 2007	2 horas	Exposición
10	Mapa de Riesgos	Profesional Control Interno	Noviembre 29 de 2007	14 horas	Exposición (en proceso)

Este plan general de capacitaciones permitió la socialización general de la temática así como la solución de inquietudes, pero el trabajo de mayor impacto se realizó por subprocesos en las reuniones de equipos de trabajo, debido a la dedicación individual y particular de aplicación. Esta dinámica de trabajo se puede evidenciar en sus actas.

4.5.2. Contenido de las capacitaciones

El objetivo general y el contenido de las capacitaciones se presenta en la tabla 29.

Tabla 29. Contenido de capacitaciones.

Nº	SESIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO
1	Ambientación SGC	Introducir al personal del Proceso Talento Humano al proyecto de diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.	Presentación de los auxiliares de calidad / Concepto de calidad / Beneficios de un SGC / Etapas de la implementación del SGC en la UIS / Funciones del Comité de Calidad
2	Generalidades SGC	Dar a conocer las características del sistema de gestión de calidad y las instancias creadas para su ejecución.	Comité de Calidad Institucional / Staff Institucionales / Grupo Primario / ISO 9001:2000 / Definiciones importantes de calidad
3	Fundamentos ISO 9001:2000 y Gestión por Procesos	Explicar al personal del Proceso Talento Humano los requisitos básicos de la Norma ISO 9001:2000, así como también la metodología de la gestión por procesos para ser posteriormente aplicada en el diseño e implementación del sistema.	Conceptos básicos de la Norma ISO 9001:2000 / Gestión por Procesos



4	Documentación	Exponer las generalidades sobre la documentación del sistema así como también los parámetros a seguir.	Lineamientos de documentación / Tipos de documentación / Procesos del SGC en la UIS /
5	Mejoramiento de procesos (AC)	Difundir el concepto de mejora continua en caso de no conformidades presentadas en el proceso.	Mejora continua / Etapas de solución de problemas / Correcciones / Acciones correctivas / Redacción de no conformidades / Técnicas de análisis de causas
6	Indicadores de Gestión	Formar al personal del Proceso Talento Humano en cuanto al diseño y aplicación de indicadores de gestión útiles para medir el desempeño del mismo.	Definición de Gestión / Seguimiento y medición de productos y procesos / Definición de indicador / Tipos de indicadores / Sistema Integral de Medición / Metodología para establecimiento de indicadores / Presentación de indicadores /
7	Enfoque de Auditoria	Motivar al personal de Talento Humano a enfrentar con conocimientos, evidencias y tranquilidad un proceso de auditoria	Definición / Para qué realizar auditorias / Qué se verifica en una auditoria / Resultados después de una auditoria / Tipos de auditoria / Desarrollo de la auditoria / Preguntas frecuentes
8	Política de Calidad	Lograr interiorizar la política de calidad de la institución mediante el desglosamiento de la misma en conceptos sencillos.	Exposición Política de Calidad Institucional / Términos importantes dentro de la política
9	Mejoramiento de procesos (AP)	Difundir el concepto de mejora continua en caso de no conformidades potenciales del proceso.	Definición Acción Preventiva / Identificación de problemas potenciales / Riesgo / Quejas y Reclamos / Satisfacción del Beneficiario
10	Mapa de Riesgos	Formar al Comité Primario en la identificación y tratamiento de los riesgos existentes en el proceso.	Definición de riesgo / Metodología para identificar y caracterizar un riesgo

4.5.3. Evaluación de capacitaciones

De las capacitaciones realizadas se evaluó la asistencia, el aprendizaje y la eficacia. En todos los aspectos se obtuvo un buen nivel de desarrollo.

Con respecto a la asistencia, se obtuvo una participación del 91%. Se realizaron sesiones adicionales para cubrir las ausencias de personal a algunas jornadas y reforzar los conceptos en los asistentes. Para dichas sesiones o talleres se prepararon folletos y se estudiaron de forma conjunta, aclarando toda clase de dudas existentes.



En las jornadas que era pertinente, se aplicaron talleres para medir el aprendizaje obtenido luego de la explicación correspondiente. Se realizaron talleres en las siguientes capacitaciones: Fundamentos ISO 9001:2000 y Gestión por Procesos, Mejoramiento de procesos (AC), Indicadores de Gestión, Política de Calidad y Mejoramiento de procesos (AP). Las calificaciones fueron recolectadas y tabuladas por los auxiliares de calidad para determinar el grado de eficacia de la formación evaluada.

La evaluación de la eficacia fue realizada por el líder del proceso al Comité Primario y los responsables de cada uno de los subprocesos en función al desarrollo de su objetivo y de las actividades programadas evaluaron a su equipo correspondiente en los mismos términos.

La evaluación de la eficacia consistió en medir las actividades de capacitación mediante la realización de la planeación, documentación, implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad en cada subproceso. Como evidencia se encuentran las actas de trabajo de cada subproceso. Se aclara que al momento de realizar esta evaluación no se contaba la metodología de evaluación de la eficacia de formación.

4.6. FASE 5: EVALUACIÓN

La evaluación indica el nivel de implementación del sistema de gestión de calidad en el proceso, así como sus aspectos positivos y aspectos por mejorar.

4.6.1. Auditoría interna de calidad y seguimiento al proceso

La primera auditoría interna de calidad se realizó en su primera parte el 20 de septiembre de 2007 de 2:00pm a 6:30pm, se trabajó sobre aspectos de los subprocesos asuntos personal docente, asuntos personal administrativo y formación del personal. La segunda parte de la primera auditoría interna se realizó el 02 de octubre de 2007 de 8:00am a 11:00am, se estudió el subproceso de



desarrollo humano organizacional y el subproceso de salud ocupacional. Por tiempo no fue posible evaluar los dos subprocesos restantes. Los aspectos más relevantes se presentan en la tabla 30.

Tabla 30. Aspectos más relevantes del informe de la primera auditoría interna de calidad.

<p style="text-align: center;">ASPECTOS POSITIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ LA HOJA DE CONTROL Y FOLIACIÓN ESTABLECIDA PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN. ✚ LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN QUE SE REALIZA AL PERSONAL DOCENTE. ✚ EL PROCESO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE DOCENTES. ✚ EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN DESARROLLO PARA SEGUIMIENTO DE VENCIMIENTO DE TENENCIAS. ✚ EL BOLETÍN JORNADA PARA EL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DOCENTE. ✚ EL ESTUDIO ANUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE ACTUALMENTE SE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN Y LA GESTIÓN DE ORIENTACIÓN, COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SUBPROCESO DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL FRENTE AL TEMA. ✚ LOS PROYECTOS DEL PLAN DE GESTIÓN DEL AÑO 2007 Y POR DESARROLLAR PARA EL AÑO 2008, ENCAMINADOS AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PROMOCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA, EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE BIENESTAR Y DESARROLLO, ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE APLICABLE AL PROCESO, ENTRE OTROS. ✚ LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL QUE SE REALIZA CON LA ARP, COMO FUENTE GENERADORA DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PARA EL SUBPROCESO. ✚ LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO AL PROCESO / SUBPROCESO A TRAVÉS DE REUNIONES Y COMITÉS ENTRE LOS LÍDERES Y EL PERSONAL DE LOS SUBPROCESOS, COMO MECANISMO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA Y TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS.
<p style="text-align: center;">NO CONFORMIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ No se evidencia la evaluación de la eficacia de las capacitaciones y/o entrenamientos realizados, incumpliendo lo establecido en el requisito 6.2.2 de la ntc iso 9001:2000.
<p style="text-align: center;">ASPECTOS POR MEJORAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Analizar y definir los cargos que afectan la calidad de los servicios prestados, teniendo en cuenta el alcance establecido para el sistema de gestión de la calidad. ✚ Culminar lo antes posible el proceso de actualización del manual de funciones, teniendo en cuenta la inclusión de las funciones/responsabilidades (incluyendo las funciones asociadas con el sistema de gestión de calidad), nivel de autoridad y perfil de competencia de cada cargo (educación, experiencia, habilidades y formación: capacitación y/o entrenamiento). Una vez sea actualizado y aprobado el respectivo manual, debe ser comunicado al personal de la institución, dejando evidencia de su difusión. ✚ Revisar, ajustar y formalizar la metodología establecida para formación del personal docente y administrativo, adecuándola a las necesidades reales de la institución, teniendo en cuenta que en el subproceso formación de personal se deben dar lineamientos a los entes internos para la detección de las necesidades con base en criterios, la elaboración y ejecución de cada respectivo programa de formación (capacitación y/o entrenamiento). El subproceso de formación realizará seguimiento a su cumplimiento. ✚ Evidenciar el cumplimiento del perfil de competencia (educación, experiencia, habilidades, capacitación y/o entrenamiento) definido para cada cargo. Se recomienda evaluar el cumplimiento de las habilidades definidas en el perfil de competencia a través de la evaluación de desempeño, por lo cual, debe revisarse y orientar esta herramienta para cumplir este objetivo. ✚ Estandarizar y socializar a la institución los registros a implementar para el subproceso de formación de personal, como son: el programa, el registro que evidencie la asistencia del personal a la capacitación y/o entrenamiento, entre otros.



	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Actualizar en el documento "evaluación administrativa a empleados públicos" la frecuencia establecida para realizar la evaluación es semestral, dejando por escrito en un acta que se esta en proceso de actualización el reglamento que establece como frecuencia de evaluación "semestral". Además, se recomienda poder realizar esta evaluación a través de una herramienta o software. ✚ Aunque se realiza seguimiento al avance de programas y proyectos del plan de gestión, se debe mejorar la definición de las actividades a desarrollar para su cumplimiento y fortalecer el seguimiento. ✚ Gestionar los recursos necesarios para desarrollar los planes/proyectos de gestión definidos en programa de salud ocupacional, las cuales apuntan al cumplimiento de requerimientos de ley.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.6.2. Establecimientos de acciones correctivas

Hasta el momento se han detectado dos no conformidades al Proceso Talento Humano. En la tabla 31 se describen dichas no conformidades, las acciones planteadas, los responsables y las fechas límites de ejecución.

Tabla 31. No conformidades y acciones planteadas.

NO CONFORMIDAD	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE
No se evidencia la evaluación de la eficacia de las capacitaciones y/o entrenamientos realizados, incumpliendo lo establecido en el requisito 6.2.2 de la NTC ISO 9001:2000. (Identificada en Auditoría Interna)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Complementar el procedimiento de Formación del Personal de tal forma que se incluya la evaluación de la eficacia. ✚ Diseñar una guía para evaluar el grado de satisfacción, el grado de aprendizaje y la eficacia de las formaciones impartidas, así como también los formatos relacionados para tal fin. ✚ Implementar el procedimiento para evaluar el grado de satisfacción, el grado de aprendizaje y la eficacia de las formaciones impartidas consignadas en el plan de formación. ✚ Consolidar la información obtenida de las evaluaciones eficacia y tomar acciones en base al análisis realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Profesional Apoyo Recursos Humanos ✚ Auxiliares Calidad ✚ Instructores 	Noviembre 20 de 2007 A Marzo 15 de 2008
No se ha estructurado formalmente un plan de inducción para los nuevos empleados. (Identificada en Preauditoría Externa)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar jornada para el conocimiento institucional nuevos funcionarios concurso primer semestre 2007. ✚ Implementar formato Control de Asistencia en la Jornada ✚ Elaborar guía para realizar la inducción del personal de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ DRH / Vicerrectoría Académica ✚ Profesional Asuntos Docentes DRH ✚ Auxiliares Calidad 	Diciembre 18 de 2007 A Enero 25 de 2007



4.6.3. Informes de desempeño

El proceso Talento Humano presentó ante el Rector el informe de su desempeño en noviembre y en diciembre de 2007. Se empleó el formato FSE. 10. En el anexo K se presenta el segundo informe. En el primer informe se reportaron 9 indicadores, en el segundo se reportaron 11 indicadores de los 16 establecidos. En la tabla 32 se presentan el comportamiento de los indicadores reportados en el segundo informe.

Tabla 32. Indicadores del segundo informe.

Subproceso: Transversal	Indicador: Índice de eficacia del proceso de Talento Humano	Objetivo: Medir el desempeño del proceso de Talento Humano	Meta 80%	Valores	Nov - 07 100%	Dic - 07 100%	-	-
Subproceso: Transversal	Indicador: Índice de satisfacción de los beneficiarios	Objetivo: Medir la satisfacción de los beneficiarios de los servicios que presta el proceso de Talento Humano.	Meta 80%	Valores	Nov - 07 99,2%	Dic - 07 97%	-	-
Subproceso: Transversal	Indicador: Índice de asertividad en la comunicación	Objetivo: Medir la percepción de la información y respeto en los servicios prestados por parte de los beneficiarios.	Meta 80%	Valores	Nov - 07 100%	Dic - 07 98%	-	-
Subproceso: Administración de la Compensación Salarial	Indicador: Índice de eficacia de las liquidaciones	Objetivo: Medir la eficacia de las liquidaciones realizadas	Meta 95%	Valores	Dic - 07 100%	-	-	-
Subproceso: Desarrollo Humano Organizacional	Indicador: Índice de cumplimiento de actividades del subproceso de Desarrollo Humano Organizacional	Objetivo: Medir el cumplimiento de las actividades planeadas	Meta 80%	Valores	2006 84,6%	2007 86,1%	-	-
Subproceso: Desarrollo Humano Organizacional	Indicador: Índice ECO	Objetivo: Medir el nivel de clima organizacional por bloque	Meta 4,0	Valores	2007 4,0			



DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC - ISO 9 001:2 000

Capítulo 4. Sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano

Subproceso: Formación del Personal		Subproceso: Asuntos Personal Docente	
Indicador: Índice de cumplimiento de actividades del subproceso de Formación del Personal		Indicador: Índice de oportunidad de las situaciones administrativas críticas del personal docente	
Objetivo: Medir el cumplimiento de las actividades planeadas		Objetivo: Medir la oportunidad en el servicio de situaciones administrativas críticas del personal docente.	
Meta 80%	Valores	II - 2007 86,7	-
			-
Meta 80%	Valores	Dic - 07 100%	-
			-
Subproceso: Salud Ocupacional		Subproceso: Salud Ocupacional	
Indicador: Índice de cumplimiento de actividades		Indicador: Índice de lesiones incapacitantes	
Objetivo: Medir el cumplimiento de las actividades planeadas		Objetivo: Medir el impacto de las lesiones incapacitantes de conformidad a lo exigido por ley	
Meta 80 %	Valores	2006 84.3%	2007 87.5%
			-
Meta 0.1	Valores	2005 0.0070	2006 0.0114
			2007 0.0146
Subproceso: Asuntos Pensionales			
Indicador: Recaudo anual por concepto de Cuotas Partes Pensionales			
Objetivo: Medir el monto del recaudo anual debido a cobro por concepto de cuotas partes pensionales.			
Meta 3000 (2007)	Valores	2005 114	2006 252
			2007 3991



Los índices de satisfacción de los beneficiarios y asertividad se estratificaron por población, lo cual se presenta en la tabla 33. La medición se realizó empleando el módulo ESPTH, que se expone en el numeral 5.3.

Tabla 33. Índices de satisfacción y asertividad estratificados por población.

ÍNDICE	TOTAL	DOCENTE (82%)	ADMINISTRATIVO (18%)	ESTUDIANTES (0%)
Satisfacción	97	97	95	-
Asertividad	98	97	100	-

4.6.4. Preauditoria externa en el proceso Talento Humano

La Preauditoria externa de calidad al proceso Talento Humano se realizó el día 07 de diciembre de 2007 de 10:00am a 12:00pm en la oficina de la Jefatura de la División de Recursos Humanos. En la tabla 34 se muestra los asistentes a ésta.

Tabla 34. Asistentes a la Preauditoria externa de calidad al proceso Talento Humano.

NOMBRE	CARGO
Darío Carreño	Auditor Externo ICONTEC
Juan David Pizano Ochoa	Jefe División Recursos Humanos
Silvia Paola Ortega	Profesional de Apoyo
Paola Camargo	Coordinadora de Calidad
Dora Mejía	Profesional Control Interno
Camila Jurado	Auxiliar de calidad
Germán Osma	Auxiliar de calidad
Rafael Caballero	Profesional Asuntos Personal Docente
Gladys Infante	Profesional Vicerrectoría Académica

Debido al corto tiempo, la Preauditoria se limitó a las exigencias de norma. Se tocaron tres aspectos: coherencia en la selección de personal y el cumplimiento de competencias establecidas, para lo cual se revisó paso a paso la vinculación docente del año 2007, registros del plan de inducción al personal nuevo y la estructura de la formación del personal.

Como resultado del informe de la Preauditoria en el proceso de Talento Humano se reportó una no conformidad por la no estructuración formal de un plan de inducción para los nuevos empleados.



Como aspecto de mejorar que debe liderar el proceso se reportó la actitud de servicio al beneficiario, de forma que se estructure de manera formal una campaña de sensibilización en concienciación a todo el personal que interactúa con la comunidad universitaria. Este aspecto se tiene como prioritario en el plan de formación que se adelantará para el año 2008.

4.6.5. Acciones preventivas

La Universidad Industrial de Santander debe realizar la estructuración de un plan de atención de riesgos, como requisito del Modelo Estándar de Control Interno - MECI. Las acciones para la atención de riesgos son de naturaleza preventiva. En el 2008 se tiene como este plan como proyecto prioritario de gestión de la institución. A finales de 2007, se inició por proceso la definición del mapa de riesgos.

El plan de atención de riesgos es un compromiso de la alta dirección para la prevención de aquellos sucesos que afecten el normal desarrollo de la misión institucional y la calidad de los servicios prestados a los beneficiarios.

El proceso de Talento Humano, a pesar de que se encuentra trabajando en el mapa de riesgos y de que allí se identificarán las no conformidades potenciales más importantes y que requerirán de acciones preventivas para las que se deben asegurar recursos en su atención, identificó la siguiente no conformidad potencial: no encontrar registros en las historias laborales que evidencien el cumplimiento de los requisitos exigidos en la selección de personal, tal como se exige en numeral 6.2.2 literal e).

La justificación de la no conformidad potencial establecida se basa en el resultado de una actividad de cruce de los perfiles vigentes con las historias laborales de directivos y ejecutivos. En total, se revisaron veinte (20) historias laborales. Los resultados se encuentran en el anexo L. De esta experiencia se pudo concluir lo siguiente:

- Es dispendioso encontrar el perfil de los cargos debido a la cantidad de documentos que se debe consultar para ello; además, la no estructuración u orden de la información a consultar.



- El tiempo de contraste de los requisitos de cada cargo es considerable debido a la cantidad de documentos encontrados en las historias laborales.

El manual actualizado eliminará la dificultad descrita en la primera conclusión. Con respecto a la segunda dificultad, la tabla 35 muestra las actividades, los responsables y las fechas límites.

Tabla 35. Plan de acción preventiva

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE
Crear un formato que permita registrar el cumplimiento detallado a los requisitos exigidos para el desempeño del cargo.	Auxiliar de calidad	28 de enero de 2008
Crear de un formato que indique el cumplimiento de la documentación para su vinculación, como afiliación, exámenes médicos, entre otros.	Auxiliar de calidad	28 de enero de 2008
Revisar formatos	Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Asuntos Personal Administrativo Jefe División Recursos Humanos Profesional Planeación	20 de febrero de 2008
Actualizar los procedimientos de selección de personal incluyendo el uso de los formatos creados.	Auxiliar de calidad	20 de febrero de 2008
Aprobar por resolución y actualizar listados maestros	Secretaria General	26 de febrero
Realizar montaje en la intranet de los documentos aprobados	División Servicios de Información	29 de febrero

Con respecto a la segunda no conformidad, se justifica por el reporte de formatos por parte del personal no incluidos en la primera tanda de documentación. Además, de estructurar nuevos procedimientos. Para esta no conformidad se establecerán varias acciones preventivas, dependiendo de las características de los documentos.

4.6.6. Acciones de mejora establecidas

Con base en el trabajo realizado de mejorar el desempeño del proceso y la planificación de las actividades del proceso para el año 2008, se han establecido 30 acciones de mejora. En la tabla 36 se presenta las acciones de mejora establecidas y sus justificaciones.



DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC - ISO 9 001:2 000

Capítulo 4. Sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano

Tabla 36. Acciones de mejora establecidas.

Nº	SUBPROCESO	ACCIÓN DE MEJORA	JUSTIFICACIÓN
1	Transversal	Plan de mejora para la encuesta de satisfacción del Proceso de Talento Humano.	Estructurar una encuesta de satisfacción útil que permita la medición de aspectos como la asertividad en la comunicación, y la veracidad y claridad en la información, así como un instrumento para el ágil registro de los datos.
2	Transversal	Cambio y adquisición de equipos de cómputos e impresoras	Realizar la atención de los servicios con rapidez y confiabilidad de la información manejada.
3	Transversal	Remodelación de las instalaciones principales de la División de Recursos Humanos.	Garantizar un distribución y configuración de los puestos tal que propendan por orden, ubicación estratégica y estética para un desarrollo adecuado de las actividades.
4	Transversal	Redefinición de funciones de los profesionales de los subprocesos de Asuntos Personal Administrativo, Asuntos Personal Docente y Formación de Personal	Nivelar la carga laboral de los profesionales de manera que puedan dedicarse completamente a la consecución del objetivo de sus subprocesos.
5	Transversal	Búsqueda e implementación de mecanismos que permitan la reducción de la intensidad laboral del personal	Gestionar condiciones laborales más adecuadas al personal y permitiendo el espacio para la gestión eficaz de los subprocesos.
6	Transversal	Gestión para un trámite ágil de actos administrativos críticos del proceso ante Secretaría General y la Vicerrectoría Administrativa	Disminuir el tiempo requerido para la revisión y aprobación de actos administrativos de manera que se puedan atender diferentes asuntos de manera oportuna.
7	Transversal	Establecer mecanismos para el mantenimiento permanente del Sistema de Gestión de Calidad en el proceso	Dar continuidad a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de manera que se consolide complemente el Proceso de Talento Humano.
8	Transversal	Agilizar el flujo de documentación entrante y circulante en la División de Recursos Humanos	Agilizar la atención de asuntos diversos disminuyendo el tiempo de filtro de información de documentos.
9	Transversal	Aplicación de la técnica de las 5S'	Generar un entorno laboral organizado y un uso eficiente de los recursos.
10	Formación de Personal	Plan de mejora para la implementación del plan de formación en las unidades académico administrativas.	Buscar el mecanismo adecuado para el diseño e implementación de planes de formación en cada unidad académico administrativa, así como también de la metodología para la realización de su seguimiento.
11	Formación de Personal	Establecer apoyo logístico para el desarrollo de los planes de formación	Dar cumplimiento a cabalidad con el plan de formación generado para el año 2008
12	Administración de la Compensación Salarial	Redefinición de las funciones de los auxiliares de nómina	Mejorar el cumplimiento de actividades del subproceso y el desempeño de los auxiliares
13	Administración de la Compensación Salarial	Socialización a los beneficiarios del Proceso de las fechas de entrega de las liquidaciones realizadas	Informar a los beneficiarios de la oportunidad en el servicio de liquidación para así disminuir los reclamos por la demora en los pagos.
14	Administración de la Compensación Salarial	Centralización de pagos de aportes de Docentes Cátedra	Reducir el tiempo de liquidación de la nómina de Docentes Cátedra para agilizar los pagos.
15	Asuntos Pensionales	Reubicación de expedientes para adelantar los procesos de Cuotas Partes Pensionales	Realizar consultas rápidas de los expedientes eliminando los desplazamientos entre la oficina y el archivo
16	Asuntos Pensionales	Establecer una emisión oportuna de las cuentas de cobro de Cuotas Partes Pensionales.	Agilizar el proceso de recaudo de cuotas partes pensionales
17	Asuntos Personal Docente	Puesta en marcha de los módulos (tenencias, permisos y comisiones, titular laureado y ascensos) del Sistema de Información de Recursos Humanos – SIRH.	Agilizar la consulta de información y mantener la información actualizada
18	Asuntos Personal Docente	Actualización permanente de la información sobre comisiones y permisos en el Sistema de Información de Recursos Humanos – SIRH.	Mantener la información actualizada para las consultas a realizar y prestar los servicios con información veraz
19	Asuntos Personal Docente	Actualización del Reglamento de Comisiones de Estudios	Contar con un documento reglamentario que atienda de manera adecuada las comisiones de estudio



DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC - ISO 9 001:2 000

Capítulo 4. Sistema de gestión de calidad en el proceso Talento Humano

			conforme a las necesidades identificadas
20	Asuntos Personal Administrativo	Ajuste del pliego licitatorio para el Operador de Contratación Externa de Personal	Inclusión de requisitos necesarios para el desarrollo adecuado de la contratación de personal
21	Asuntos Personal Administrativo	Apoyo adicional para el desarrollo de funciones relacionadas de contratación externa de personal	Reducir la intensidad horario del auxiliar administrativo y dar un mejor cumplimiento a las actividades
22	Asuntos Personal Administrativo	Reestructuración de la evaluación de desempeño	Cumplir con los requerimientos del SGC, agilizar la realización de la evaluación y brindar elementos eficaces en el desempeño laboral del personal.
23	Asuntos Personal Administrativo	Actualización de los módulos (puntos por mérito) de Sistema de Información de Recursos Humanos	Tener información actualizada y confiable para consulta y realización de trámites
24	Asuntos Personal Administrativo	Definir un documento estructura salarial para el enganche de profesionales	Para ofrecer una mejor remuneración a los profesionales en consonancia con la acción estratégica de la Institución de ofrecer mejores condiciones laborales
25	Asuntos Personal Administrativo	Apoyo a la actualización del Reglamento de Personal Administrativo	Contar con un documento reglamentario que atienda de manera adecuada las situaciones administrativas de los empleados
26	Salud Ocupacional	Link en la página web de la Universidad para suministrar información de Salud Ocupacional	Crear un medio de comunicación con la comunidad universitaria.
27	Salud Ocupacional	Convenios con entidades como apoyo para el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional.	Agilizar y dar cumplimiento oportuno a las actividades contenidas en el Programa de Salud Ocupacional
28	Desarrollo Humano Organizacional	Redefinir las funciones del personal del subproceso de Desarrollo Humano Organizacional	Mejorar el desempeño de cada miembro y dar cumplimiento eficaz a las actividades del subproceso.
29	Desarrollo Humano Organizacional	Crear una base de datos de proveedores, actividades y participantes	Contar con información actualizada para el desarrollo de las actividades planeadas.
30	Desarrollo Humano Organizacional	Guía de atención de proveedores	Generar un documento que permita el trámite ágil de las OPS de los proveedores.

Para el desarrollo de las acciones de mejora se establecieron los planes de las actividades requeridas diligenciando el formato FSE. I I.



5. APORTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL AL PROCESO TALENTO HUMANO

Como parte esencial de este proyecto, se encontraba la realización de aportes significativos al proceso Talento Humano que mejorasen la administración de los subprocesos, ya que debido a la intensidad horaria laboral existente del personal se restringe o limita la presentación de propuestas que propendan por mejoras en la atención de los beneficiarios y en la reducción de la carga laboral. Para dar cumplimiento a esta objetivo se adelantaron las siguientes iniciativas:

- Generación de una dinámica de trabajo en los subprocesos que permitiese una interiorización más intensa del sistema de gestión de calidad y una administración más participativa mediante el establecimiento de equipos de trabajo por subproceso.
- Coordinación del plan de actividades y de los planes de mejoras para el año 2008.
- Establecimiento de un mecanismo de medición de la satisfacción que fuese de aplicación continua, entregase información por subprocesos y permitiese la participación de todo el personal del proceso.
- Creación de cinco (5) módulos o aplicaciones computacionales que permiten el registro, consolidación y generación de reportes para seis (6) indicadores de gestión.
- Ajuste de la propuesta de redistribución para las instalaciones principales de la División de Recursos Humanos ubicadas en el edificio administrativo.
- Plan de inducción al personal.

5.1. DINÁMICA DE TRABAJO EN LOS SUBPROCESOS

En los subprocesos se encontró una alta concentración en la atención de diferentes asuntos como consecuencia de las necesidades del momento. Se encontró también una cultura de planeación de



las actividades en sólo tres de los subprocesos, pero en los que no se realizaba un seguimiento continuo a lo planeado, por ende difícilmente se identificaban aspectos críticos para mejorar o corregir. Siendo por esto el ciclo PHVA una debilidad del proceso.

Para lograr implementar el ciclo PHVA en el proceso, específicamente en los subprocesos, se preciso apuntar a lograr lo siguiente:

- Establecer acciones prácticas y de impacto a corto plazo que requirieran de poco tiempo debido a la escasez de éste por la alta intensidad laboral del personal.
- Cohesionar al personal de cada subproceso, permitiendo una dinámica que propenda por consolidar equipos de trabajo, en el sentido estricto de la expresión.
- Buscar herramientas que aligeraran la carga laboral.

Se determinaron las siguientes acciones:

- Establecer los aspectos críticos de mejora de cada subproceso y ubicarlos como prioritarios en el plan de actividades del proceso, de tal manera que apreciaran el compromiso del líder del proceso en su bienestar.
- Lograr la participación del personal activamente en la planeación anual y estratégica del proceso.
- Consolidar espacios de trabajo continuos para el personal de cada subproceso y dedicar un mayor tiempo para su capacitación sobre el sistema de gestión de calidad mediante talleres.
- Generar empoderamiento en los responsables de los subprocesos.
- Brindar material de trabajo específico y distintivo a cada subproceso, como por ejemplo un color distintivo por subproceso.

Las acciones mencionadas fueron producto de la iniciativa del líder del proceso y de los aportes constantes de los auxiliares de calidad, las cuales se evidencian su planificación en el plan de actividades del proceso y que se deben consolidar en el año 2008. Cada subproceso debe entregar y socializar el informe mensual de desempeño.



5.2. PLAN DE GESTIÓN 2008

Tal como se expuso en el numeral anterior un aspecto a fortalecer es el ciclo PHVA, de manera que se consolide la cultura del mejoramiento continuo en el proceso. Para atender esta necesidad se aplicó como estrategia generar el plan de gestión del proceso para el año 2008 integrando todos los aspectos necesarios para el cumplimiento adecuado del objetivo del proceso.

La construcción del plan se concibió desde el Comité Primario de Calidad del proceso. Se debía formalizar actividades específicas desde cada subproceso, de tal manera que se logre lo siguiente:

- Implementación eficaz de indicadores por subprocesos
- Monitoreo de la satisfacción de los beneficiarios por subproceso
- Seguimiento de la documentación establecida
- Seguimiento de acciones de mejora establecidas
- Seguimiento de las actividades a definir
- Entrega de informes
- Realización de actividades planificadas.

Para determinar adecuadamente las actividades a realizar se contextualizó lo esperado para el 2008 según los proyectos de gestión que debe adelantar la División de Recursos Humanos y las acciones estratégicas contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2018.

El proceso de Talento Humano para el año 2008 cuenta con seis proyectos aprobados por la Oficina de Planeación: Actualización de la normativa, Fortalecimiento del Programa de Salud Ocupacional, Fortalecimiento del Clima Organizacional, Construcción del Mapa de Riesgos, Plan de formación del personal administrativo y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

La Universidad Industrial de Santander, consciente de la necesidad de establecer las dimensiones, los factores claves del desarrollo institucional, los compromisos y la disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y funciones misionales durante el período 2008-2018, ha formulado el **Plan de Desarrollo Institucional**. En este plan concebido como fruto de



una planeación estratégica, se definen cinco dimensiones para su análisis interno, Talento Humano una de ellas, que en sus acciones estratégicas presenta lineamientos que debe adoptar el proceso de Talento Humano, así como también de las dimensiones Bienestar Universitario y Administrativa.

Como fruto de cuatro sesiones del Comité Primario y trabajo con los equipos de los subprocesos en el mes de enero de 2008, se estableció el plan de actividades por subproceso. Para un práctico seguimiento del plan se diseñó el formato FTH.38, que de paso atiende una sugerencia de la primera auditoría interna de calidad, en cuanto a la unificación y mejora de los cronogramas de trabajo.

En el plan se establecieron reuniones mensuales del Comité Primario de Calidad y de cada equipo de trabajo de los subprocesos para realizar seguimiento y reuniones con el equipo del proceso (todo el personal) para socializar los avances y las próximas actividades, así como un canal de comunicación.

Como parte esencial del direccionamiento estratégico definido en el año 2008, se definió la Misión y la Visión del proceso, así como la revisión y depuración de indicadores y las metas requeridas anualmente para el cumplimiento estratégico.

5.3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Para la medición de la satisfacción de los beneficiarios, indicador de gestión, se estableció como herramienta la encuesta de satisfacción. La aplicación de la encuesta se realiza por parte de los beneficiarios cuando un servicio se le ha prestado, por ello los formatos de encuesta se encuentran disponibles en todos los puestos de trabajo, principalmente en las ventanillas de atención al público y en los buzones adecuados y ubicados por este fin.

Debido a que el diligenciamiento de la encuesta es voluntario debía diseñarse una encuesta atractiva para el beneficiario y unos medios publicitarios adecuados para incentivar el uso de esta herramienta.



Con respecto a la encuesta, se debía cumplir con dos requisitos en el diseño: recolección eficaz de información y breve tiempo de diligenciamiento. Al primer requisito se le dio cumplimiento con dos aspectos:

- Definición de la información requerida: tipo de beneficiario, servicio prestado, calificación de aspectos relevantes y comentarios.
- Presentación altamente llamativa mediante un entorno gráfico.

Para el segundo requisito del diseño de la encuesta se estableció una estructura de rápido diligenciamiento mediante las preguntas de selección o marque fácil.

Para la obtención de la información requerida, la encuesta se estructuró en cinco partes, que son:

- **Información del beneficiario.** Aquí debe definirse el tipo de relación con la universidad, que puede ser alguna de las siguientes ocho (8): directivo o ejecutivo, docente de planta, docente cátedra, empleado profesional, administrativo no profesional, trabajador oficial, jubilado o retirado, o estudiante.
- **El servicio prestado.** El proceso de Talento Humano cuenta con más de 50 servicios. En la tabla 37 se enlistan los servicios por subproceso. Debido a la cantidad de servicios prestados se establecieron ocho (8) encuestas, una por subproceso y una general, sólo con los servicios del subproceso. Las encuestas sólo cambian en este aspecto. El manejo de las encuestas es sencillo y no genera confusión puesto que se realiza por subproceso y la información es localizada y personalizada.

Tabla 37. Servicios prestados por el proceso Talento Humano.

SUBPROCESO	SERVICIOS	
Asuntos personal administrativo	Concursos Promociones Encargos Ascensos Dotaciones Vacaciones	Comisiones Licencias Traslados Renuncias Evaluaciones de desempeño
Asuntos pensionales	Bonos pensionales Pensiones para trabajadores oficiales Sustitución pensional	Estudios pensionales Certificado laboral Auxilio funerario
Asuntos personal docente	Comisiones Evaluación docente Asignación de puntaje	Tenencias Vinculaciones Ascensos



Administración de la compensación salarial	Nóminas / liquidaciones Prestaciones sociales Liquidación contrato cátedra	Seguridad social Certificados laborales
Formación del personal	Capacitaciones	
Desarrollo humano organizacional	Acondicionamiento físico Mesas de mediación Clima organizacional	Actividades deportivas UIS Actividades de bienestar
Salud ocupacional	Enfermedades profesionales Vacunaciones Estilos de vida saludable Elementos de protección personal Asesorías Recomendaciones médicas	Inspecciones de seguridad Panorama Señalizaciones Brigada / COPASO Accidentes de trabajo
Transversal	Constancias	Certificados

- **La calificación del servicio.** Se definieron tres elementos a evaluar: atención, información y servicio, cada uno se evalúa mediante dos aspectos a calificar. La escala de medición es de cinco valores, de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la mejor calificación. En la tabla 38 se aprecian los elementos y los aspectos a calificar.

Tabla 38. Elementos para la calificación del servicio.

ELEMENTO	ASPECTOS	
Atención	Oportunidad	La rapidez con que el personal recibió su solicitud.
	Respecto	El trato que le brindo el personal que lo atendió
Información	Claridad	Sobre los trámite y los requerimientos para el mismo.
	Veracidad	Si la información suministrada es correcta
Servicio	Oportunidad	La rapidez del servicio. Tiempo entre la realización de la solicitud y el suministro total del servicio.
	Coherencia	La correspondencia entre el servicio solicitado y los términos del mismo y el servicio suministrado.

- **Motivos de insatisfacción.** Espacio abierto para que el beneficiario exprese de manera particular aquellos aspectos que le no satisficieran. Después de generar un historial e identificar los motivos predominantes, este espacio será de opciones cerradas para enfocar los esfuerzos y el análisis para realizar correcciones.
- **Sugerencias.** Espacio destinado para los consejos de los beneficiarios con los cuales se generarían acciones de mejora en la prestación del servicio.

El formato de la encuesta diseñada se muestra en el anexo M. Con respecto a la publicidad, se diseñó un conjunto de medios para atraer la atención de los beneficiarios, que comunicasen la existencia de la encuesta como evidencia de compromiso por su satisfacción mediante el desarrollo de servicio con alta calidad y la forma de diligenciarla. Los medios establecidos son los siguientes:

- Ubicación de afiches, como el de la figura 19, en lugares estratégicos, de mayor afluencia, como la entrada y las ventanillas. El eje del afiche es preguntar al beneficiario cómo fue atendido, haciendo más consciente para éste la atención suministrada, para que así puede evaluar con mayor propiedad el servicio, con lo cual también se motiva al personal a realizar una mejor prestación de los servicios. Además, el afiche incluye una guía para el diligenciamiento de la encuesta.

Figura 19. Afiche de publicidad.

- Diseño de cajas dispensadoras de formatos de encuestas, como la que se aprecia en la figura 20. Como objetivo adicional, se tiene el llamar la atención del beneficiario que está

siendo atendido y suministrar información sobre la iniciativa por medir la satisfacción de los beneficiarios con los servicios prestados.

Figura 20. Caja dispensadora.



- Diseño y adecuación de buzones, como se muestra en la figura 21, y que además cuenta con una repisa.

Figura 21. Buzón con repisa



La ubicación de estos medios se realizó según lo mostrado en la tabla 39.

Tabla 39. Ubicación de medios publicitarios.

MEDIO	UBICACIÓN
Afiches	En la entrada y ventanillas de la División de Recursos Humanos En la entrada a la oficina de Salud Ocupacional en el edificio INSED.
Cajas dispensadoras	En los buzones y en todos los puestos de trabajo.
Buzones (2)	En la entrada de la División de Recursos Humanos En la entrada de la oficina de Salud Ocupacional en el edificio del INSED



5.4. MÓDULOS PARA SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES

Una parte esencial en la eficacia de los indicadores de gestión se encuentra en la recolección de los datos, para lo cual debe establecerse mecanismos adecuados que permitan una recolección correcta y rápida. Un tipo de mecanismo que ayuda a tal fin es la herramienta computacional.

En el proceso Talento Humano se evidenció el siguiente problema: debido a la intensidad horaria laboral del personal del proceso, el requerimiento de tiempo adicional para la recolección de datos de seis (6) indicadores sobre los cuales no había datos existentes y para lo cual se requería un esfuerzo adicional y considerable, de ninguna manera sería motivador para sus responsables. Por esta razón se diseñaron cinco (5) módulos.

Los módulos o aplicaciones computacionales se diseñaron con el fin de registrar, consolidar y generar reportes. La tabla 40 muestra la relación de los indicadores y los módulos diseñados. En la tabla 41 se define el objetivo de cada módulo.

Tabla 40. Indicadores y módulos.

INDICADOR	MÓDULO
Índice de satisfacción de los beneficiarios	Módulo ESPTH (Encuesta de satisfacción del proceso de Talento Humano)
Índice de asertividad	
Índice de eficacia de las liquidaciones	Módulo ACS (Administración de la compensación salarial)
Índice de oportunidad de asuntos pensionales	Módulo AP (Asuntos pensionales)
Índice de oportunidad de asuntos personal docente	Módulo APD (Asuntos personal docente)
Índice de oportunidad de asuntos personal administrativo	Módulo APA (Asuntos personal administrativo)

Tabla 41. Objetivos de los módulos

Módulo	OBJETIVO
ESPTH	Generar un reporte en un tiempo determinado del nivel de satisfacción y de la calificación de los aspectos del servicio por subproceso y por población de las encuestas diligenciados por los beneficiarios que ha sido registradas en una interfaz gráfica y práctica.
ACS	Generar un reporte por servicio y por tipo de liquidación de las inconsistencias reportadas por los beneficiarios que han sido registradas en una interfaz gráfica y práctica.
AP	Generar un reporte de la atención oportuna de los asuntos críticos.
APD	
APA	

Para el diseño de los módulos se empleó el programa Visual Basic de Microsoft Excel 2003. Este programa es un lenguaje de programación, es decir un conjunto de instrucciones y sus modificadores, llamados argumentos, que se utilizan para indicar procesos al computador¹⁶. Buena parte de la creación de un programa en Visual Basic requiere la ubicación de objetos gráficos en la pantalla y la configuración de sus atributos.

La dinámica de diseño de los módulos se ilustra en la figura 22. Los datos de entrada y salida y los parámetros para cada módulo se muestran en la tabla 42. Un aspecto a mejorar de los módulos es la calidad de la programación.

Figura 22. Diagrama de actividades y responsables para el diseño de los módulos.

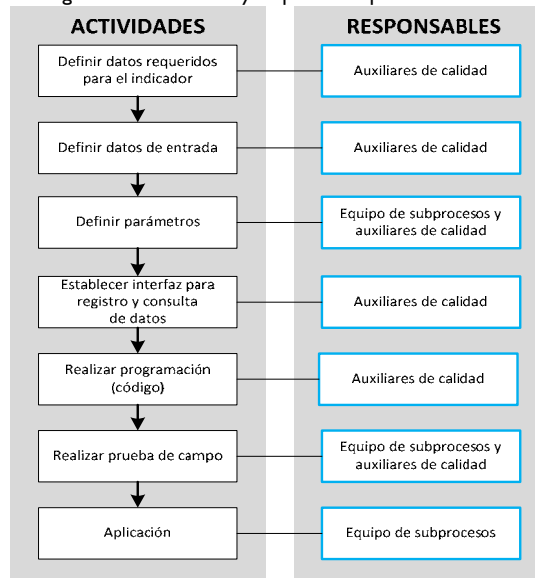


Tabla 42. Datos y parámetros de los módulos.

Módulo	Datos de entrada	Parámetros	Datos de salida
ESPTH	Encuesta diligenciada	Tipos de beneficiarios (8) Servicios prestados por el proceso (50) Aspectos a calificar (6) Comentarios	Niveles de satisfacción y de cada aspecto evaluado y registros estratificados por subproceso y población
ACS	FTH.II	-	Correcciones realizadas estratificadas por servicio y personal
AP	Fechas	Tiempos oportunos de respuesta	Nivel de oportunidad total y particular en el servicio de los asuntos
APD	Asunto		
APA	Identificación		

¹⁶ PERRY, Greg. *Aprendiendo Visual Basic 6 en 21 días*. Prentice Hall. México. 1999.

5.4.1. Módulo ESPTH

En las figuras 23 y 24 se muestra la interfaz gráfica del módulo ESPTH. El módulo cuenta con cinco (5) ventanas, las primeras cuatro se muestran en la figura 23, son para el registro de las encuestas diligenciadas y tiene una presentación similar a los formatos de la encuesta.

Figura 23. Ventanas de registro del módulo ESPTH.

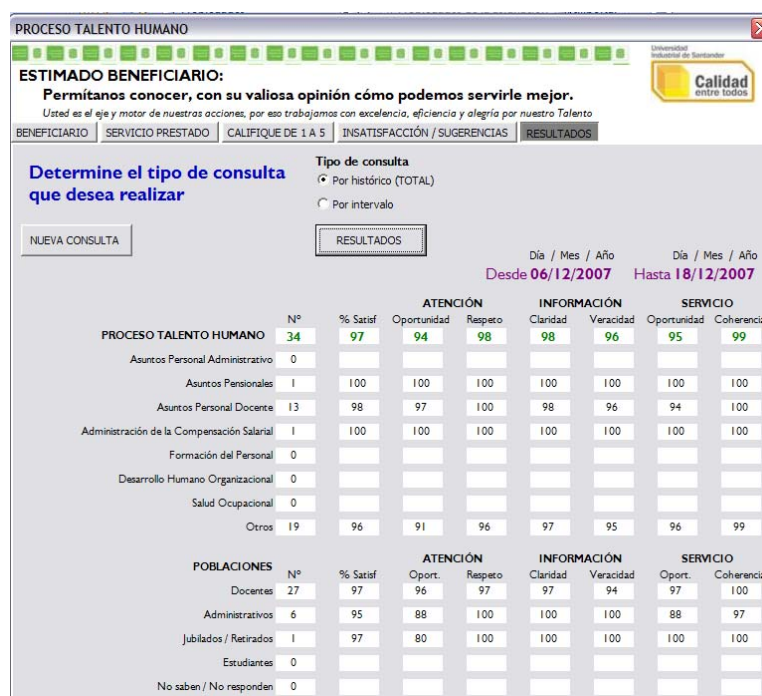


La ventana que se muestra en la figura 24 permite la consulta de aspectos como: el número de beneficiarios que diligenciaron las encuestas y el nivel de satisfacción. Todos los datos se presentan



estratificados por población y por aspectos a calificar. La consulta se puede realizar por intervalos de tiempo definidos según la necesidad.

Figura 24. Ventana de consulta de resultados del módulo ESPTH.

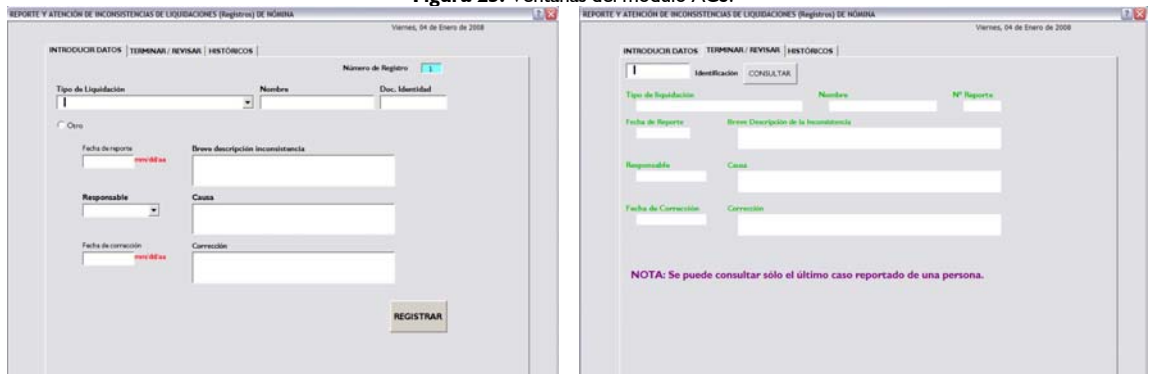


La responsabilidad del registro de las encuestas se designó a la secretaria de la División de Recursos Humanos, quien cada dos (2) o tres (3) días recoge las encuestas depositadas en los buzones y las registra en el módulo ESPTH. Las encuestas son marcadas con la fecha de registro y un consecutivo según el orden de registro.

5.4.2. Módulo ACS

En la figura 25 se muestra la interfaz gráfica del módulo ESPTH. El módulo cuenta con tres (3) ventanas. En la figura 25.a se registran los datos de la inconsistencia. En la ventana de la figura 25.b se registra la acción y la fecha de la corrección, la cual se realiza con base en los datos de un caso ya registrado.

Figura 25. Ventanas del módulo ACS.



a. Ventana para introducir datos de la inconsistencia

b. Ventana para introducir datos de la corrección de la inconsistencia



c. Ventana de consulta

La ventana que se muestra en la figura 25.c permite la consulta de aspectos como: el número de inconsistencias registradas se estratifica en el personal que incurrió en la inconsistencia y por el tipo de liquidación. La consulta se puede realizar por intervalos de tiempo definidos según la necesidad.

5.4.3. Módulos AP, APD y APA

Los módulos AP y APD y APA son similares en estructura, difieren en datos específicos como los asuntos y los tiempos de atención oportuna.

Cada uno de los módulos permite establecer la fecha de atención oportuna según la fecha de recepción de la solicitud, lo cual ayuda al personal a tener un control sobre el tiempo del cual dispone para dar trámite a un asunto en particular. También permite establecer el tiempo



requerido de cada uno de los actores de un asunto a tratar, pudiéndose identificar de esta manera factores críticos y desfavorables para la atención oportuna.

Debido a la gran cantidad de asuntos que se tramitan en el proceso de Talento Humano, se realizó una identificación de aquellos más críticos. La identificación se basó en dos factores: tamaño de la población y de respuesta rápida exigida por los beneficiarios. En la tabla 43 se muestra los asuntos críticos identificados y para los cuales los módulos se diseñaron junto a los tiempos de atención oportuna y el personal que debe tramitarlos.

Tabla 43. Asuntos críticos identificados.

MÓDULO	SUBPROCESO	ASUNTOS CRÍTICOS	ATENCIÓN OPORTUNA (días)	RESPONSABLE DE ATENCIÓN Y REGISTRO	
AP	Asuntos Pensionales	Reconocimiento pensión TO	45	Auxiliar asuntos pensionales	
		Reconocimiento Bono Pensional Tipo A	75		
		Reconocimiento Bono Pensional Tipo B	60		
		Certificados	4		
		Sustitución pensional	75		
APD	Asuntos Personal Docentes	Año sábatco (Legalización de contrato)	12	Profesional Asuntos Personal Docente	
		Ascensos (Certificación de cumplimiento de requisitos)	6		
		Comisiones (Legalización de contratos)	12		
		Reconocimiento de puntaje por productividad académica	45	Profesional de Apoyo	
		Reconocimiento de puntaje por títulos	20		
		Reconocimiento de puntaje por desempeño destacado	20	Auxiliares Asuntos Docentes (2)	
		Reconocimiento de puntaje por experiencia calificada	45		
		Reconocimiento de puntaje por cargos de dirección	20		
APA	Asuntos Personal Administrativo	Tenencias (Información laboral)	6	Profesional Asuntos Personal Administrativo	
		Comisiones (Prorróga)	10		
		Encargos (Prorróga)	10		
		Licencias	10		
		Promociones de trabajadores oficiales	10		
		Renuncias	18		
		Nuevas comisiones	20		Auxiliar Asuntos Administrativo
		Nuevas Encargos	20		
Ascensos	45	Auxiliar Asuntos Administrativo			
Traslados	45				

En la figura 26 se muestra la interfaz gráfica del módulo AP. El módulo cuenta con tres (3) ventanas.

Figura 26. Ventanas del módulo AP.



a. Ventana para introducir datos del asunto

b. Ventana para indicar la finalización del trámite del asunto



c. Ventana de consulta

En la ventana 1, figura 26.a, se introduce el tipo de asunto, el nombre del beneficiario, el responsable, así como la fecha de llegada a la División de Recursos Humanos, la fecha en que fue entregado al jefe del subproceso y la fecha en que se entrega el asunto al responsable de su trámite. En esta ventana se indica el tiempo requerido para la atención del asunto, la fecha de atención oportuna y los días que quedan para realizar el trámite.

En la ventana 2, figura 26.b, por medio del consecutivo con el cual se registró el asunto se revisa la información sobre un asunto en particular, haya sido terminado su trámite o no. Después de registrar la terminación del trámite del asunto, se indica la oportunidad del servicio.

En la ventana 3, figura 26.c, se consulta, para un intervalo determinado de tiempo, el historial de los asuntos registrados y tramitados, así como la oportunidad en el servicio de los mismos.



5.5. PROPUESTA PARA EL AJUSTE A LA REDISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

En el año 2007, fueron creadas las instalaciones de la División de Recursos Humanos en el edificio del INSED, con cuatro oficinas. Lo cual permitió la independencia física de dos (2) subprocesos. Este cambio ayudó de manera considerable a la situación de hacinamiento existente a principios de ese año en las instalaciones principales.

A pesar de que las nuevas oficinas son un cambio positivo para el proceso, se requiere realizar cambios significativos en las instalaciones principales de la División de Recursos Humanos (edificio administrativo). Las principales razones son las siguientes:

- Los puestos actuales no responden a las necesidades del personal. Algunos son simples muebles de computador y no hay un lugar adecuado para el archivo de los documentos. En particular se debe mejorar en dos aspectos: el diseño poco funcional y la falta de archivadores. Además, no ayudan a controlar los distractores visuales y auditivos.
- Falta una ventanilla para la atención de los asuntos del personal administrativo.
- Falta aumentar el tamaño físico del archivo para las historias laborales.
- La distribución actual no favorece el trabajo por equipos de trabajo, pues se encuentran aislados, generándose desplazamientos innecesarios. En particular para los equipos de asuntos docentes, asuntos administrativos y asuntos pensionales.
- Dos de los puestos de trabajo de los profesionales de asuntos administrativos y de apoyo requieren un espacio mayor e independiente.
- Existe un flujo considerable de personas al interior de la oficina lo cual distrae al personal.
- Visualmente existe un aparente desorden (falta de estética).

Existe un compromiso y voluntad de la Vicerrectoría Administrativa de remodelar estas instalaciones. La División de Planta Física presentó a finales de 2007 una propuesta formal de remodelación. La cual se analizó con base en la atención eficaz de los factores críticos antes mencionados necesarios de incluirse para que las nuevas instalaciones favorezcan una gestión ágil y ordenada.



El análisis realizado consideró parámetros de diseño, aspectos positivos y aspectos por mejorar o cambiar. Se establecen como parámetros de diseño aquellos elementos que deben incluirse en la propuesta de redistribución y remodelación de las instalaciones y se tiene los siguientes: área total de las instalaciones (195m²), lugar y tamaño del archivo actual, ubicación de la entrada principal, modulares para los puestos de trabajo, tamaño de los puestos de trabajo para los profesionales (7,5 m² como mínimo) y para los auxiliares (2,7m² como mínimo), y la ubicación de dos baños.

En la tabla 44 se contrasta las necesidades existentes y la atención de éstas en la propuesta realizada por la División de Planta Física.

Tabla 44. Análisis de la propuesta realizada por la División de Plana Física.

PROBLEMAS A SOLUCIONAR	SOLUCIONES
Los puestos actuales no responden a las necesidades del personal. Algunos son simples muebles de computador y no hay un lugar adecuado para el archivo de los documentos. En particular se debe mejorar en dos aspectos: el diseño poco funcional y la falta de archivadores. Además, no ayudan a controlar los distractores visuales y auditivos.	Los modulares permiten mayor aprovechamiento del espacio, con archivadores y ayudan en la realización del trabajo con mayor concentración.
Falta una ventanilla para la atención de los asuntos del personal administrativo.	* No se atiende este problema
Falta aumentar el tamaño físico del archivo para las historias laborales.	Aumento del área de archivo en 13 m ² con la disminución del área de baños, pues el espacio actual es mayor espacio al necesario.
La distribución actual no favorece el trabajo por equipos de trabajo, pues se encuentran aislados, generándose desplazamientos innecesarios. En particular para los equipos de asuntos docentes, asuntos administrativos y asuntos pensionales.	* Se atiende parcialmente este problema
Dos de puestos de trabajo de los profesionales de asuntos administrativos y de apoyo requieren un espacio mayor e independiente.	Cada profesional tiene un espacio definido y de buen tamaño. A excepción del profesional de apoyo.
Existe un flujo considerable de personas al interior de la oficina lo cual distrae al personal.	Se considera el traslado al edificio del INSED del auxiliar administrativo encargado de la contratación externa de personal.
Visualmente existe un aparente desorden.	Visualmente se genera un estado de orden.
La sala de juntas requiere de mayor espacio y de medios audiovisuales.	Se tiene destinado un espacio mayor para la sala de juntas
Falta espacio de trabajo para menores auxiliares	* No se atiende este problema

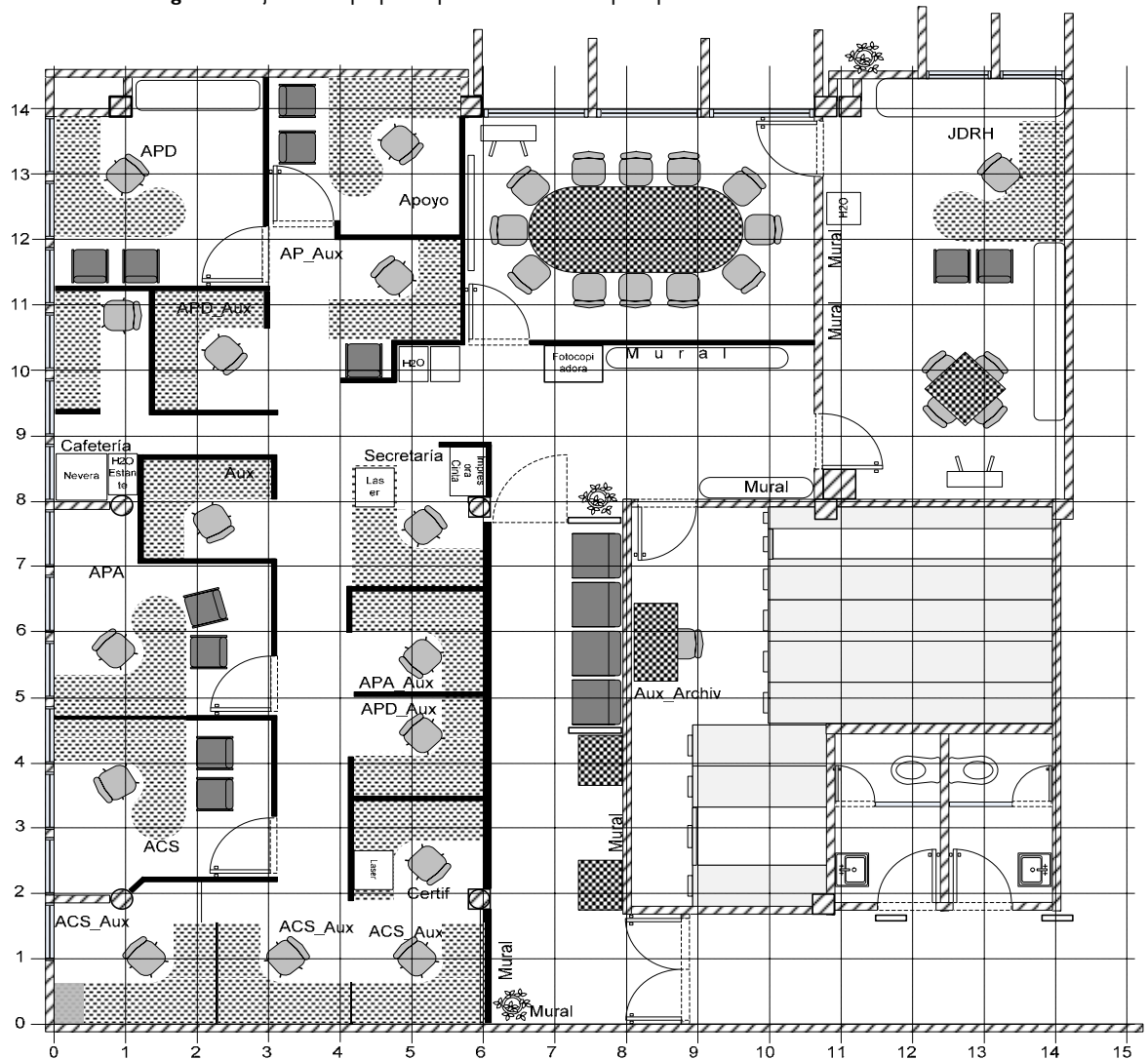
Con base en la propuesta y en los aspectos no atendidos, se realizó una propuesta para el ajuste a la distribución. Se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se creó un puesto en el área de atención al público para el auxiliar de asuntos administrativos.

- Se cambia la ubicación del puesto del profesional de apoyo y se aumenta su área.
- Se agrupan físicamente los puestos de los equipos de trabajo (profesionales y auxiliares)
- Se habilitan pequeños espacios para auxiliares menores.

Para realizar lo anterior, se tuvo que replantear la ubicación de alrededor del 50% de los espacios. La figura 26 muestra el reajuste realizado a la propuesta

Figura 27. Ajuste de la propuesta para las instalaciones principales de la División Recursos Humanos.





5.6. MEJORA DEL PLAN DE INDUCCIÓN

Se estableció la guía GTH.02, Guía de inducción y reducción del personal, en la cual se exponen los aspectos que deben tenerse en cuenta en la inducción y los mecanismos de socialización y de registro.

5.6.1 Estado actual de la inducción

Actualmente, la Universidad cuenta con un programa de inducción no documentado ni formalizado. Se realiza cada semestre, por medio de una jornada cuya duración es de un día en la cual se presenta a los recién vinculados las directivas, las instalaciones y los servicios ofrecidos por la UIS.

5.6.2 Propósito de la inducción

La razón de ser de la inducción como parte fundamental del Proceso Talento Humano es construir, desarrollar, fortalecer e incentivar el sentido de pertenencia y de compromiso de las personas con la Universidad desde la vinculación a los cargos respectivos. Busca facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle la información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la Universidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Mediante el programa de inducción la universidad informa, instruye, socializa y hace visibles los valores institucionales.



6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta la percepción de la consecución de las metas propuestas en el plan de proyecto, el cumplimiento del plan detallado de trabajo y el perfil final del Sistema de Gestión de Calidad para el Proceso Talento Humano.

6.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El objetivo general de este proyecto de grado es diseñar, documentar, implementar y mejorar el proceso de Gestión del Talento Humano dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Industrial de Santander con base en los lineamientos de la norma la NTC-ISO 9001:2000.

En la tabla 45, se muestra cómo se dio cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados para este trabajo de grado.

Tabla 45. Cumplimiento de los objetivos planteados.

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Llevar a cabo un diagnóstico del proceso de Gestión del Talento Humano en la División de Recursos Humanos y demás dependencias cuyas actividades se encuentren relacionadas con el mismo, que permita conocer su estado actual en materia de Gestión de Calidad e Identificar y fortalecer los procedimientos desarrollados que apunten al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC – ISO 9001:2000.	4.1 Fase 0: Diagnóstico. 4.1.1 Situación del proceso a principios de 2007. 4.1.2 Perfil inicial del sistema de gestión de calidad.
Conocer la situación de la documentación del proceso de Gestión de Talento Humano, comparando lo que existe con las necesidades y requisitos definidos en la norma ISO 9 001:2 000 y determinar y realizar los documentos que deben existir para garantizar que el proceso se lleven a cabo bajo condiciones controladas.	4.1.2 Perfil inicial del sistema de gestión de calidad. 4.3 Fase 2: Documentación. 4.3.1 Estado a principios de 2007. 4.3.2 Definición de la documentación del proceso de Talento Humano. 4.3.3 Dinámica de trabajo. 4.3.4 Documentos establecidos. 4.3.5 Listados maestros. 4.3.6 Manual de perfiles y responsabilidades.



Capacitar al personal implicado con el fin de poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.	4.5 Fase 4: Capacitación. 4.5.1 Programación de las capacitaciones. 4.5.2 Contenido de las capacitaciones. 4.5.3 Evaluación de capacitaciones.
Mejorar la administración de los subprocesos establecidos.	5. Aportes de Ingeniería Industrial al Proceso Talento Humano. 5.1 Dinámica de trabajo de los subprocesos. 5.2 Planeación 2008 5.3 Encuesta de satisfacción. 5.4 Módulos para sistematización de indicadores. 5.5 Ajuste a la redistribución de las instalaciones. 5.6 Plan de Inducción.
Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad dentro del proceso de Gestión de Talento Humano.	4.4 Fase 3: Implementación del sistema. 4.4.1 Comunicación de directrices del sistema de gestión de calidad. 4.4.2 Socialización de los documentos. 4.4.3 Reporte de no conformidades y datos de indicadores de gestión. 4.4.4 Ajustes a los documentos.
Recopilar evidencias definidas como registros de cada uno de los subprocesos que integran el proceso de Gestión del Talento Humano.	4.4 Fase 3: Implementación del sistema. 4.4.2 Socialización de los documentos. 4.4.4 Ajustes a los documentos. 4.4.5 Diligenciamiento de registros.
Acompañar la realización de las auditorías internas con el fin de identificar oportunidades de mejora.	4.6.1 Auditoría interna de calidad y seguimiento al proceso. 4.6.4 Preauditoría externa en el proceso Talento Humano.
Implementar acciones correctivas y preventivas tendientes a eliminar no conformidades en la documentación.	4.6.2 Establecimientos de acciones correctivas. 4.6.3 Informes de desempeño. 4.6.5 Acciones preventivas. 4.6.7 Acciones de mejora establecidas.

6.2. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DETALLADO DE TRABAJO

Durante el desarrollo del proyecto el plan detallado de trabajo sufrió algunos cambios tanto en sus límites de tiempo como en sus actividades. La razón de estos cambios radica en factores como:

- El cese de actividades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander por el cierre ocasionado por disturbios y alteraciones al orden dentro de la institución.
- La complejidad del Sistema de Gestión de Calidad por el cual se tuvieron que modificar, ampliar y crear algunas actividades en todos los procesos.
- En la figura 5 se aprecia el cronograma de las etapas del sistema de gestión de calidad. Para el proceso Talento Humano, la fase de documentación se extendió debido a la complejidad del mismo y a la no priorización de los requisitos de norma en el inicio del proyecto.



- Los aportes implementados desde la Ingeniería Industrial para proceso implicaron un tiempo adicional al estipulado en el plan detallado de trabajo.

A pesar de estas circunstancias, los planes detallados de trabajo se fueron ajustando según las necesidades, dándole así cumplimiento cabal a las actividades incluidas en ellos.

6.3. PERFIL FINAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El perfil final del sistema de gestión de calidad para el proceso Talento Humano se determinó empleando una lista de chequeo estratificado, estableciendo qué puntos de la norma aplican al proceso y en cuál de los niveles de madurez de desempeño se encontraba cada punto. La valoración del perfil final se muestra en la tabla 46.

Tabla 46. Valoración final del sistema de gestión de calidad en el proceso de Talento Humano.

ID	REQUISITOS DEL SGC	NIVELES DE MADUREZ DE DESEMPEÑO						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
4	EVALUACIÓN DE REQUISITOS ISO 9001:2000								4
4.1	REQUISITOS GENERALES					4		Se identificaron los subprocesos del proceso. Se determinaron los criterios y métodos para la operación y el control. Se tuvo disponibilidad de recursos para el sistema.	4
4.2.1	Sistema de gestión de calidad - SGC					4		Se cuenta con manual, política y objetivos de calidad institucionales, procedimientos documentados y registros.	4
4.2.2.	Manual de calidad	-						NO APLICA	-
4.2.3	Control de documentos					4		Se aplica el procedimiento de Control de Documentos.	4
4.2.4	Control de registros					4		Se tienen registros establecidos y parcialmente implementados.	4
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN								4,67
5.1	Compromiso de la dirección	-						NO APLICA	-
5.2	Enfoque al cliente						5	Los requisitos del beneficiario están expuestos en las caracterizaciones del proceso y de los subprocesos.	5
5.3	Política de calidad							NO APLICA	-
5.4.1	Objetivos de calidad						5	Los objetivos de calidad fueron establecidos a nivel institucional.	5
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de calidad	-						NO APLICA	-
5.5.1	Responsabilidad y autoridad					4		Se evidencian las responsabilidades y niveles de autoridad en el manual de funciones y en los	4



							procedimientos.	
5.5.2	Representante de la dirección	-					NO APLICA	-
5.5.3	Comunicación interna	-					NO APLICA	-
5.6	Revisión por la dirección	-					NO APLICA	-
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS							4
6.1	Provisión de recursos	-					NO APLICA	-
6.2.1	Personal competente en educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.				4		Se tiene estructurado manual de funciones y responsabilidades. Este se encuentra en proceso de actualización.	4
6.2.2	Formación del personal				4		Se tiene documentado el procedimiento para la formación del personal. Se tiene un mecanismo para identificar las necesidades básicas de formación. La evaluación de la eficacia de la formación se tiene documentada en su totalidad e implementada según el procedimiento. Los temas de las formaciones tienen que ver con las funciones del cargo y con el sistema de gestión de calidad.	4
6.3	Infraestructura	-					NO APLICA	-
6.4	Ambiente de trabajo				4		Se realizó estudio del panorama de riesgos	4
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO							4,0
7.1	Planificación para la realización del producto				3		Dentro de los procedimientos se evidencia la etapa de planificación para la prestación de los servicios. Se tienen registros de dicha planificación.	3
7.2.1	Determinación de los requisitos del cliente	-					NO APLICA	-
7.2.2	Revisión de los requisitos					5	Los requisitos del servicio están definidos en las caracterizaciones del proceso y de los subprocesos. Se tienen registros de la revisión de requisitos.	5
7.2.3	Comunicación con el cliente				4		Existe la metodología para la recepción de solicitudes, así como también se cuenta con un mecanismo para recolectar información sobre quejas y reclamos.	4
7.3	Diseño y desarrollo	-					NO APLICA	-
7.4	Compras	-					NO APLICA	-
7.5.1	Control de la producción y prestación del servicio				4		Se cuenta con los equipos adecuados para la prestación del servicio.	4
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio	-					NO APLICA	-
7.5.3	Identificación y trazabilidad				4		La trazabilidad se evidencia en el archivo de los documentos en las hojas de vida del personal.	4
7.5.4	Propiedad del cliente	-					NO APLICA	-
7.5.5	Preservación del producto				4		Las hojas de vida se identifican, se manipulan, se almacenan y se protegen adecuadamente.	4
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	-					NO APLICA	-
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA							4,11
8.2.1	Satisfacción del cliente					5	La encuesta de satisfacción del cliente se encuentra diseñada, aplicada y tabulada con el fin de medir el grado de cumplimiento de los requisitos del beneficiario.	5
8.2.2	Auditoría interna				4		El procedimiento de auditoría interna se	4



							encuentra definido institucionalmente. Para el proceso, se realizaron dos auditorias internas.	
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos					5	Se realizan reuniones periódicas por subproceso para identificar cumplimiento de compromisos y oportunidades de mejora.	5
8.2.4	Seguimiento y medición del producto					4	La medición y seguimiento de las características del servicio se verifican mediante la encuesta de satisfacción del cliente.	4
8.3	Control del producto no conforme					3	El procedimiento se encuentra documentado a nivel institucional, y se ha implementado en el proceso como resultado de las auditorias internas.	3
8.4	Análisis de datos					5	La satisfacción del beneficiario y la conformidad con los requisitos del servicio se evidencian con las encuestas de satisfacción.	5
8.5.1	Mejora continua					4	La mejora continua se evidencia mediante las acciones correctivas, acciones preventivas, mapa de riesgos, las reuniones por subproceso, entre otros.	4
8.5.2	Acción correctiva					4	Se tienen evidencias de la identificación, análisis de causas y acciones tomadas relacionadas con las no conformidades encontradas. Se encuentra en proceso la implementación de dichas acciones.	4
8.5.3	Acción preventiva					3	Se tienen evidencias de la identificación, análisis de causas y acciones tomadas relacionadas con las no conformidades potenciales encontradas. Se encuentra en proceso la implementación de dichas acciones.	3
PROMEDIO ESTADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD								4,20
Nomenclatura sobre los niveles de desempeño								
NA	Requisito no aplicable, bajo los parámetros de exclusión de ISO 9001							
AP	Requisito aplicable, no diseñado, ni desarrollado, ni implementado							
D&D	Requisito en proceso de diseño o desarrollo como especificación del SGC							
IM	Requisito implementado, con resultados, registros y evidencias							
AU	Requisito implementado y auditado con resultados conformes							
ME	Requisito implementado, auditado y en proceso de mejoramiento continuo							

La valoración obtenida de 4.2 hasta el mes de enero de 2008 en comparación a 1.6 en registrada en marzo de 2007 indica el mejoramiento realizado al proceso Talento Humano con este proyecto, que es considerable teniendo en cuenta la complejidad y tamaño del proceso.

La consolidación del proceso se deberá a la dinámica interna del mismo y a la maduración del sistema de gestión de calidad para todos los procesos de apoyo.



7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones del trabajo de grado realizado y algunas recomendaciones, junto a los aportes recogidos a nivel personal.

Conclusiones

- ✚ Se estableció la documentación del proceso con un total de 107 documentos: 8 caracterizaciones, 43 procedimientos, 2 guías y 54 formatos. Siendo alrededor de la quinta parte de la documentación total del sistema de gestión de calidad de los procesos de apoyo.
- ✚ Se definieron e implementaron 16 indicadores de medición de eficacia y cumplimiento de los objetivos del proceso y de los subprocessos. Con base en estos, se presentaron dos informes de desempeño del proceso para la realización de revisiones por la Dirección.
- ✚ Se logró estructurar el proceso de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander conforme a los requerimientos del sistema de gestión de calidad, los requerimientos actuales de la institución, integrando los aspectos de la gestión de personal desde la selección hasta la terminación de la relación con la institución, de forma que el fortalecimiento del proceso propenderá directamente por mejorar la gestión del Talento Humano del personal. Soportado en la definición de siete subprocessos, desde los cuales darán cumplimientos a las acciones estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2018.
- ✚ Se identificaron aspectos a mejorar en el desempeño del proceso desde los subprocessos y se planearon estrategias y se asignaron recursos para su atención. Así mismo, se establecieron dos



acciones correctivas respecto a no conformidades encontradas en la Primera Auditoría Interna de Calidad y la Preauditoría Externa de Calidad y una acción preventiva para el mejoramiento de registros sobre las historias laborales. En total, 30 acciones de mejora, 2 acciones correctivas y 1 acción preventiva.

- ✚ Se mejoró el perfil de cumplimiento de los requisitos del proceso de Talento Humano, aumentando su valoración de 1,6 a 4,2 en una escala de 1 a 5. Los aspectos en los cuales se logró una mayor mejora son: requisitos generales del sistema de gestión de calidad, responsabilidad de la alta dirección y del líder del proceso y la medición, el análisis y la mejora continua.
- ✚ Se contribuyó con aportes prácticos en la gestión de desempeño del proceso, tales como diseño e implementación de 5 módulos computacionales, apoyo al establecimiento de una dinámica de equipos de trabajo por subproceso, la coordinación y apoyo la planeación para el año 2008 evidenciada en el plan de actividades del proceso y de los subprocesos, diseño y socialización del mecanismo de medición de la satisfacción de los beneficiarios del proceso, propuesta para el ajuste del proyecto de redistribución de las instalaciones principales de la División de Recursos Humanos.
- ✚ El liderazgo y empoderamiento del Ing. Juan David Pizano Ochoa, Jefe de la División de Recursos Humanos y líder del proceso, evidencia la importancia que tiene el compromiso de la dirección en el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.

Recomendaciones

Una vez realizado el trabajo de grado, se recomienda:

- ✚ Mantener la cultura de realización de reuniones periódicas del Comité Primario del Proceso con el fin de hacer seguimiento y monitoreo a todas las actividades relacionadas con el Sistema de



Gestión de la Calidad así como también de facilitar oportunidades de mejora y la toma de decisiones efectivas.

- ✚ Desarrollar un trabajo conjunto entre el subproceso de Formación del Personal y las unidades académico-administrativas con el fin de estructurar planes de formación acordes con las necesidades del personal de la Universidad.
- ✚ Continuar con el proceso de actualización del manual de perfiles y responsabilidades.
- ✚ Diseñar e instaurar un piloto de aplicación de herramientas administrativas que permita definir con base en las necesidades identificadas herramientas que mejoren el desempeño del proceso. Y que en el largo plazo se pueda consolidar un subproceso de mejoramiento continuo que coordine la parte estratégica del proceso y brinde asesoría a los demás procesos en la gestión eficaz del Talento Humano.

Aportes personales

Por último, deseamos comentar los siguientes aportes recibidos en y por el desarrollo de este trabajo de grado como etapa de nuestro proceso de formación personal y profesional:

- ✚ Interiorizamos la importancia de la integralidad del individuo en la formación de un profesional, al reconocernos como actores de comprensión de la situación actual, como actores participativos que debemos, por compromiso social inherente a su condición humana y por esencia de su campo profesional, brindar y emprender soluciones que ayuden a construir un conciencia del ser en cuanto a si mismo y su relación de privilegio y responsabilidad con la sociedad y el entorno, así también como actores vivenciales que al ser individuos conscientes de su existencia debe regirse por principios, valores e ideales trascendentes más allá del tiempo, y que ello debe ser el eje principal de sus vidas, y por ende de las acciones que realicen, por ejemplo del ejercicio de la ingeniería como actividad económica.



- ✚ Al término del desarrollo de este trabajo de grado sentimos un adiestramiento y direccionamiento de nuestra estructura de pensamiento hacia una perspectiva sistémica y multidisciplinaria, permitiéndonos ir perfeccionando y robusteciendo el proceso de planteamiento de problemas, identificación de sus causas y necesidades de mejora, así como de posibles soluciones, en especial, de ingeniería aplicada.

- ✚ Afianzamos y practicamos conceptos e ideas tratados a lo largo de nuestra formación académica, al relacionar de manera práctica, en un entorno empresarial la gestión del talento humano, conociendo por ello legislación y normativas vigentes de la parte salarial, pensional, salud ocupacional y desarrollo humano; lo anterior se da como consecuencia de trabajar sobre un sistema de gestión de calidad, en el que por afinidad confluyen varias disciplinas; además, se pudo coordinar y apoyar la mejora de aspectos críticos para un mejor desempeño del proceso.



BIBLIOGRAFÍA

ARIAS ARANDA, Camilo. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en Multifiltros Ltda, según la Norma ISO 9001 VERSION 2000. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2007.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. REPÚBLICA DE COLOMBIA – DAFP. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP. Guía para evaluar los Planes Institucionales de Capacitación. DAFP – ESAP. Bogotá D.C. 2004. <http://www.dafp.gov.co/Documentos/metodologiaparaevaluacioncapacitacion.pdf>

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Evaluación a través de indicadores. Manual de participante. Gobierno del Estado. Veracruz. México. 2004.

ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación NTC ISO 9000. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario. ICONTEC. Bogotá D.C. 2005.

ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación NTC ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. ICONTEC. Bogotá D.C. 2000.

ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación NTC ISO 9004. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. ICONTEC. Bogotá D.C. 2000.

IDÁRRAGA ORTIZ, Diana María. Diseño, documentación, implementación y evaluación de un sistema de gestión de la calidad para la empresa espumas Santander S.A. bajo los lineamientos de la NTC-ISO 9001:2000. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2006.



PERRY, Greg. Aprendiendo Visual Basic 6 en 21 días. Prentice Hall. México. 1999.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2539 de 2005.

ROURE, J. B. MOÑINO, M. RODRÍGUEZ – BADAL, M. A. La gestión por procesos. Biblioteca IESE de gestión de empresas. Universidad de Navarra. Barcelona. 1997.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Estatuto General. 2007.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Manual de Calidad. 2007.

<http://www.icontec.org>

<http://www.bureauveritas.com.co>

<http://www.uis.edu.co>

<http://www.dnv.es>

ANEXO A.

Informe de situación del proceso a principios de 2007

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
VICERRECTORIA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

INFORME DE DIAGNÓSTICO

I. ASPECTOS GENERALES

PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La División de Recursos Humanos tiene como función principal gestionar el talento humano de la universidad a través del desarrollo de procesos como selección del personal, vinculación del personal, administrativas, prestaciones sociales, nómina, desarrollo humano organizacional, y gestión de archivo. Esta división será responsable de liderar los procesos de mejoramiento continuo del clima organizacional de la Universidad y fomentará en todos los niveles de la organización el análisis permanente de los asuntos relacionados con la administración del recurso humano, a la luz de las teorías modernas de organización.

ACTIVIDADES MACRO

Coordinación y generación de los procesos de liquidación de nómina

- Becas de Posgrado.
- Docentes Hora Cátedra
- Servicios Prestados por ofrecimiento
- Ordenes de Pago
- Liquidación pagos personal retirado
- Certificación de datos salariales, históricos y estadísticos
- Proyecciones salariales
- Orientación de información

NOTA: En el área de nómina de la División no se tramita órdenes de Prestación de Servicios

Coordinación y ejecución de los asuntos del personal administrativo

Ascensos Personal administrativo profesional y no profesional

Empleados administrativos profesionales: Se establecen cuatro categorías: profesional 4, profesional 3, profesional 2 y profesional 1, que se acreditan según un puntaje mínimo para cada una de ellas. Este puntaje mínimo comprende un total de puntos por antigüedad, por productividad académica, por méritos y por títulos.

Personal administrativo no profesional: Según acuerdo 068 de junio 8 de 1993, por el cual se aprueba la estructura salarial, promociones y ascensos, para los empleados públicos no profesionales y lo dispuesto en los artículos 29, 180 y subsiguientes del reglamento de personal administrativo, aprobado mediante acuerdo 074 emanado del consejo superior de diciembre 22 de 1980.

Capacitaciones del personal administrativo profesional

Traslados

Empleados públicos no profesionales: Regido según los artículos 21 al 24 del reglamento del personal administrativo, aprobado mediante acuerdo 074 emanado del consejo superior de diciembre 22 de 1980 y la convención colectiva de trabajo.

Concursos: De empleados públicos y trabajadores oficiales.

Dotaciones del personal administrativo no profesional (TO)

Según lo establecido en la convención colectiva de trabajo.

Encargos: Para empleados públicos y trabajadores oficiales, según los artículos 25 al 28 del reglamento del personal administrativo, aprobado mediante acuerdo 074 emanado del consejo superior de diciembre 22 de 1980 y la convención colectiva de trabajo.

Evaluación administrativa

Personal administrativo profesional (puntos por méritos) y no profesional: empleados públicos y TO

Comisiones de servicios y de estudio

Personal administrativo profesional y no profesional: empleados públicos y TO

Permisos

Personal administrativo profesional y no profesional: empleados públicos y TO

Licencias remuneradas y no remuneradas

Personal administrativo profesional y no profesional: empleados públicos y TO

Contratación externa

Outsourcing, OPS y cartas de oferta.

-Permisos, vacaciones, todo lo relacionado con el sindicatos, viáticos, permisos, capacitación.

Coordinación y ejecución de los asuntos relacionados con el personal docente.

CIARP
Ascensos
Tenencias
Comisiones de Estudios
Año sabático
Licencias

Coordinación del programa de salud ocupacional

Coordinación de programas de desarrollo humano organizacional

Jornadas Deportivas “MUEVETE UIS”
Programa de Acondicionamiento Físico UIS
Programa de Capacitación “Estilos de Vida Saludable”
Estudio de Clima Organizacional (ECO)

Organización y custodia de los archivos de historias laborales – expedición de certificados

Historias laborales personal activo Docentes, las cuales comprenden: carpeta de expedientes, carpeta de productividad académica, carpeta de comisiones de estudio, carpeta de año sabático
Historias laborales personal activo Administrativo, las cuales comprenden: carpeta de expediente, carpeta de productividad académica, carpeta de comisiones de estudios.
Historias laborales de personal inactivo: Pensionados y retirados.
Expedición de constancias: personal activo, jubilados y retirados, personal hora cátedra
Expedición de constancias especiales para: Auxiliaturas, INSED (tutores), Horas extras y promedio, servicios prestados, orden de prestación de servicios, tiempo de servicios y cargos desempeñados.

Gestión de los asuntos relacionados con prestaciones sociales (pensiones y cesantías)

Manejo de Pensiones: tramite de bonos pensionales personal retirado y activo.
Cuotas partes pensionales: cobro cuotas partes de personal jubilado por CAPRUIS y pago de cuotas partes de personal retirado de la UIS.
Trámite de pensiones a trabajadores oficiales
Pago y estudio de cesantías parciales a trabajadores.

Apoyo

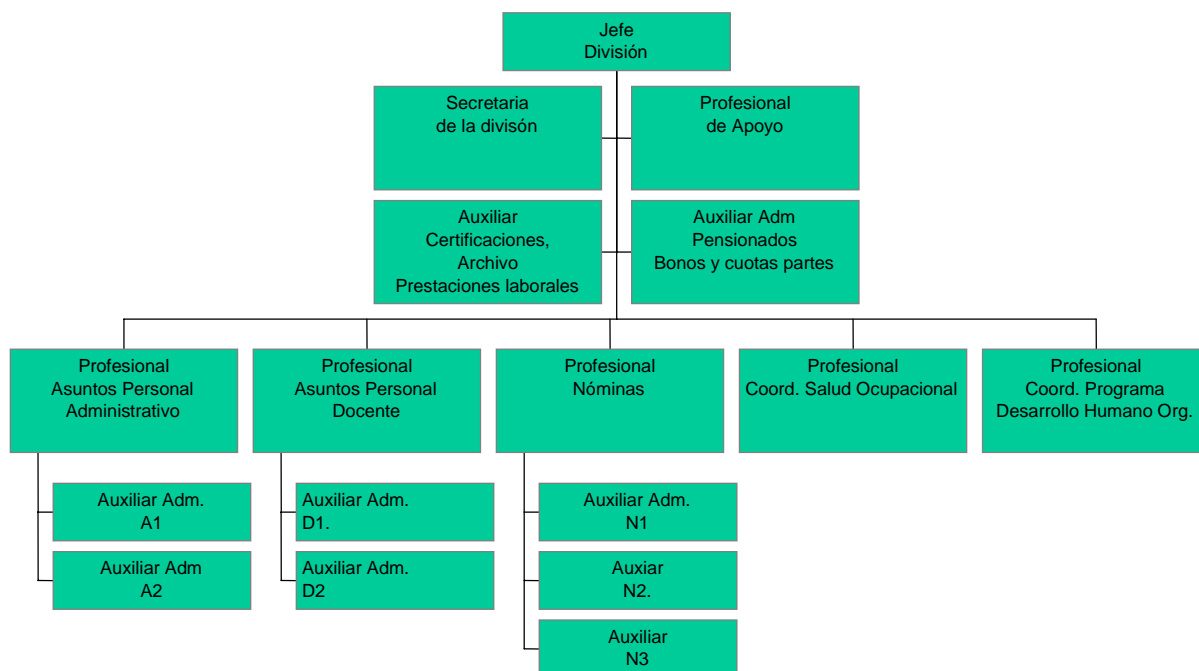
Estudio de hojas de vida, procesos de inducción, certificaciones laborales, pasivo pensional, pensiones (control de personas que faltan por pensionar), control de pagos de outsourcing y OPS.

PERSONAL

CARGO	No de personas
Jefe de la División de Recursos Humanos	1
Profesional responsable de los Asuntos del personal docente	1
Auxiliar Área Asuntos Docentes	2
Profesional responsable de los Asuntos del personal administrativos	1
Auxiliar Área Asuntos Administrativos	3

Profesional responsable de Nóminas	3
Auxiliar Área de Nóminas	1
Profesional responsable de la coordinación de programa de salud ocupacional	1
Auxiliar Área Salud Ocupacional	1
Profesional responsable del programa de desarrollo humano organizacional	1
Profesional soporte de la División de Recursos Humanos	1
Secretaria	1
Auxiliares de Apoyo	1

Organigrama



DOCUMENTOS

- Se cuenta con un Manual de calidad que contiene, política y objetivos de calidad (2 006).
- El manual de funciones fue actualizado por la División de Planeación pero no se ha sacado una versión definitiva (no se actualizaba desde 1 993).
- Se cuenta con un Manual de procedimientos operativos, el cual no está actualizado. (Se encuentra en medio físico y en medio virtual – Intranet).
- Documentos externos: tablas de aplicación de retención en la fuente, leyes y decretos relacionados con el ámbito laboral.

REGISTROS & FORMATOS

NOMBRE	ÁREA
Registro de inscripción	Asuntos administrativos
Lista de aspirantes rechazados	
Lista de aspirantes admitidos	
Evaluación del desempeño laboral (Nivel Ejecutivo, asesor y profesional con personal a cargo)	

Evaluación del desempeño laboral (Asesor y profesional sin personal a cargo)	
Evaluación del desempeño laboral (Nivel técnico asistencial con personal a cargo)	
Evaluación del desempeño laboral (Nivel técnico asistencial operativo sin personal a cargo)	
Evaluación de desempeño a nivel profesional	
Evaluación de desempeño a nivel profesional con personal a cargo	
Acta de evaluación de personal docente	
Diligencia de posesión	
Formato hoja de vida	
Promesa de patrocinio	
Orden de prestación de servicios	
Liquidación de servicios prestados	
Solicitud de outsourcing	
Formulario de presentación de la producción intelectual	
Formulario para el control de la producción intelectual y actividades académicas	Asuntos docentes
Evaluación de tenencia del profesor y del período de prueba	
Certificación de salarios para bono pensional	
Creación de descuentos de nómina	
Creación de devengados de nómina	
Liquidación de cesantías	Nómina
Paz y Salvo	
Historia Laboral	

INDICADORES DE GESTIÓN Y ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Asuntos administrativos. No se cuenta con mecanismos para medir el desempeño del trabajo realizado. Con respecto a las encuestas de satisfacción existen formatos se aplican a los cursos de capacitación dirigidos al personal de planta, pero no se procesan.

Salud ocupacional. Se tienen dos indicadores para evaluar la accidentalidad y la cobertura al personal de la universidad. Con respecto a las encuestas de satisfacción existen formatos se aplican a los cursos de capacitación dirigidos al personal de planta, pero no se procesan.

Nómina. No se utilizan índices de evaluación de desempeño. La satisfacción del cliente se mide mediante el número de quejas recibidas, las cuales no son registradas en un formato específico.

Asuntos docentes. No utilizan índices para evaluar el desempeño del trabajo realizado.

Desarrollo humano organizacional. Se definieron los siguientes indicadores:

- * Para medir el cumplimiento de las capacitaciones programadas
- * Para medir el nivel de asistencia a dichas actividades

Se cuenta con un formato para evaluar la satisfacción de los participantes a las actividades realizadas, pero no existe un procedimiento claro para el tratamiento de la información resultante.

OBSERVACIONES

Actualmente se cuenta con un plan de gestión de carácter anual, promovido por la oficina de planeación de la universidad, en el cual se establecen los objetivos a desarrollar en el siguiente año.

Este plan se realiza en el último trimestre del año. El Director de Planeación hace seguimiento al cumplimiento de éste.

Para conocer la opinión de los usuarios con respecto al servicio prestado se cuenta con un buzón de sugerencias, el cual no se usa en la actualidad.

Se maneja un plan de capacitación para el personal administrativo en temas transversales. No se conoce de las capacitaciones que realizan las otras divisiones.



No se han realizado diagnósticos de las necesidades de formación por cargo.

PROYECTOS DE MEJORA

Existe un compromiso por parte del personal de la División de Recursos Humanos en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el año 2 007.

	PROCESO TALENTO HUMANO		Código: CTH.01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO TALENTO HUMANO		Versión: 01
			Página 1 de 2
Revisó	Jefe División Recursos Humanos	Aprobó	Fecha de aprobación

OBJETIVO	Coordinar y apoyar las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la misión institucional.			
ALCANCE	Desde la selección hasta la finalización de la relación legal del personal administrativo y docente de la Universidad Industrial de Santander.			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	BENEFICIARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Nacional - Ministerio de Hacienda y Crédito Público. - Consejo Superior - Todos los procesos - UAA - Comisión Asesora de Relaciones Institucionales - Comité Coordinador de Bienestar Institucional - Comité de Evaluación Administrativa - DIEF - Comunidad universitaria - Jubilados y retirados - Estudiantes de pregrado - Becados de postgrado - Entidad de contratación externa - FAVUIS - CAPRUIS - Fondos de Pensiones - ARP - Bancos - Juzgados - Proceso de Seguimiento Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y decretos - Informes de Contraloría - Comunicaciones del Ministerio de Hacienda - Plan de Gestión - Informes de revisión por la dirección - Resoluciones y Acuerdos - Informes de auditorías - Necesidades de personal - Necesidades de formación - Informes de comisión - Trabajos de productividad académica - Actas - Títulos académicos - Resultados de la evaluación docente - Novedades sobre la situación administrativa de los funcionarios - Información registrada en los Sistemas de Información de Recursos Humanos y de Información Financiero. - Afiliaciones a EPS - Oficios de juzgados - Pagares - Conceptos jurídicos - Cartas de autorización - Necesidades para ambientes seguros - Informe del proceso - Informe de auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una adecuada Administración de la Compensación Salarial. - Dar trámite a los Asuntos del Personal Docente - Dar trámite a los Asuntos del Personal Administrativo - Desarrollar el Programa de Salud Ocupacional - Promover accionar para el Desarrollo Humano Organizacional - Dar trámite a los Asuntos Pensionales - Suministrar Formación al Personal para mejorar el desempeño laboral - Realizar de Constancias - Atender al Público - Administrar las Historias Laborales - Medir el desempeño del proceso a través del cumplimiento de indicadores de gestión y 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas contratadas - Personas ascendidas - Personas evaluadas - Personal capacitado - Programas ejecutados - Contrato y pagaré legalizados - Comunicaciones a los diferentes clientes - Actas - Resoluciones - Información sobre el puntaje asignado - Registros para la historia laboral - Informes de gestión - Evaluaciones de desempeño - Listados de liquidación - Archivos magnéticos de liquidación - Ordenes de pago - Respuestas a solicitudes y peticiones - Certificados de historias laborales - Informe mensual de la ejecución del pasivo pensional - Registros de capacitación - Registros de actividades de mejora - Espacios señalizados - Constancias suministradas - Público atendido - Historias Laborales actualizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Rectoría - Comunidad universitaria - Todos los procesos - UAA - Jubilados y retirados - Estudiantes de pregrado - Becados de postgrado - CAPRUIS - FAVUIS - COOPRUIS - ARPRUIS - EPS - IPS - Cooperativas - DIAN - Fondo Nacional de Ahorro - Bancos - AFP - ARP - Juzgados - Fiduciaria - Registraduría - Proceso Seguimiento Institucional

 	PROCESO TALENTO HUMANO	Código: PTH.01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO TALENTO HUMANO	Versión: 01
		Página 2 de 2

	- No conformidades	actividades de seguimiento. - Mejorar continuamente el proceso mediante la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	- Acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento. - Informe de desempeño del proceso. - Acciones aplicadas eficazmente.	
RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS		MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
<ul style="list-style-type: none"> - Archivo físico de hojas de vida e historias laborales - Sistemas de Información de Recursos Humanos y de Información Financiero. - EXTENDED – DISC - Escenarios deportivos y dotaciones - CENTIC - Página Web institucional - Software MINHACIENDA 	<p>Líder del proceso: Jefe División Recursos Humanos</p> <p>Colaboradores:</p> <p style="padding-left: 20px;">Responsables de Subproceso</p> <ul style="list-style-type: none"> Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Administración de la Compensación Salarial Profesional Formación de personal Profesional Salud Ocupacional Profesional Desarrollo Humano Organizacional Profesional Asuntos Pensionales <p style="padding-left: 20px;">Equipo de Apoyo a los Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> Secretaria Auxiliares Administrativos <p style="padding-left: 20px;">Comisión Asesora de Relaciones Institucionales</p> <p style="padding-left: 20px;">Comité Coordinador de Bienestar Institucional</p> <p style="padding-left: 20px;">Comité de Evaluación Administrativa</p> <p style="padding-left: 20px;">Comité de Relaciones Laborales</p>	<p>Beneficiario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veracidad (información) • Oportunidad (información) • Transparencia • Eficacia • Ambiente seguro <p>Legales y reglamentarios: Ver Listado Maestro de Documentos Externos</p>		Ver Hoja de Vida de Indicadores
		<p>NTC-ISO 9001: 2000 Ver Matriz de Interrelación Requisitos</p>		
SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO		REGISTROS DEL PROCESO	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
Auditorias Internas Grupo Primario Seguimiento a las encuestas de satisfacción Seguimiento a indicadores		<ul style="list-style-type: none"> • Ver Listado Maestro de Registros 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver Listado Maestro de Documentos Internos 	

CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS
1		Creación del documento



PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS

Revisó: Jefe División Recursos Humanos
Profesional de Nómina
Profesional Planeación

Aprobó:

Fecha de aprobación:

OBJETIVO

ALCANCE

Procesar las novedades y modificaciones que se presenten sobre el personal vinculado, con el fin de generar la liquidación y así suministrar la información necesaria para realizar el pago oportunamente.

Desde la recepción de las novedades hasta la impresión, entrega y archivo de los listados de la liquidación realizada.

NORMATIVIDAD

Decreto 1045 de 1978 (Art. 8 – 33)
Decreto 1279 de 2002 (Art. 33 – 47)
Reglamento del Profesor (Art. 98)
Reglamento Personal Administrativo (206 – 220)
Convención Colectiva de Trabajo (Art. 10-12)

Acuerdo Consejo Superior 065 de 1980 (Art. 1 – 3)
Acuerdo Consejo Superior 015 de 1985 (Art. Único)
Acuerdo Consejo Superior 151 de 1989 (Art. 1 y 2)
Acuerdo Consejo Superior 016 de 2004
Acuerdo Consejo Superior 018 de 2004

DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

- **Primas:** Prestaciones sociales a las que tienen derecho los empleados públicos y los trabajadores oficiales.
- **SIRH:** Sistema de Información de Recursos Humanos.
- **DSI:** División de Servicios de Información.
- **RASIRH:** Ruta de Acceso al Sistema de Información.
- **DRH:** División de Recursos Humanos.
- **BSP:** Bonificación de Servicio Prestado.
- **IBC:** Ingreso Base de Cotización.
- **RP:** Reglamento del Profesor.
- **RPA:** Reglamento del Personal Administrativo.

CONSIDERACIONES

- La liquidación de primas se realiza de manera mensual, semestral o anual dependiendo del tipo de vinculación.
- Las novedades que se reciben para adelantar este procedimiento pueden ser: Comisiones no remuneradas, Retefuente, Embargos, Licencias no remuneradas, Descuentos, Retiros, Sanciones y Formas de pago.
- La liquidación de primas puede ser total o parcial, total cuando comprende a todo el personal vinculado y parcial cuando se requiere o se necesita liquidar a una persona o a un grupo de personas.
- Los aportes de salud y pensión sólo se tienen en cuenta para la Liquidación de la Prima de Antigüedad
- En el Anexo A se encuentran los diferentes tipos de primas y la relación para su cálculo, que depende del tipo de vinculación y/o régimen que cobije al funcionario.

Liquidación de BSP

- Debe realizarse un aporte para el Fondo Nacional de Ahorro. Éste es de 1/12 sobre el total de la BSP de aquellos docentes que están afiliados a dicho fondo.
- Debe realizarse aportes de salud y pensión.



PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS



Inicio/Fin



Actividad



Decisión



Documento



Procesamiento en S.I. o intranet



Procedimiento predefinido



Conector



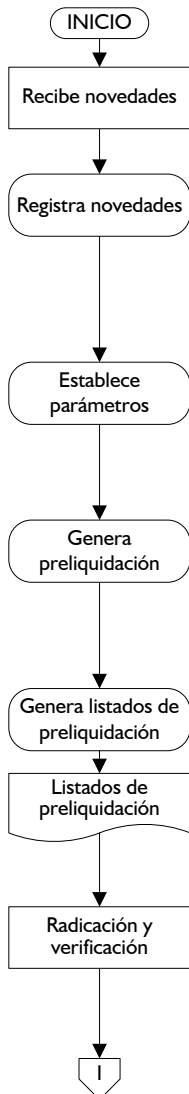
Conector de página

DIAGRAMA DE FLUJO

DESCRIPCIÓN

RESPONSABLE

DOCUMENTOS DE REFERENCIA



1. Recibe de los funcionarios o entidades las novedades de manera escrita presentadas de conformidad con la reglamentación vigente en el mes a liquidar.

Profesional de Nómina

2. Organiza las novedades recibidas e incluye en el SIRH las diferentes modificaciones que afecten los pagos.
RASIRH: Pagos de personal → Proceso de liquidación → Manejo de novedades → Inclusión.

Profesional de Nómina

NOTA: Para la inclusión de embargos seguir *RASIRH: Pagos de personal → Hoja de pagos → Descuentos personales → Inclusión.*

3. Establece en el SIRH de información el período a liquidar, el tipo de vinculación y el tipo de liquidación (ver Anexo A: Primas a liquidar).

Profesional de Nómina

RASIRH: Pagos de personal → Proceso de liquidación → Liquidación de pagos → Primas.

4. Genera la preliquidación que se constituye en un soporte para la liquidación definitiva. Genera la cifras de control del proceso de liquidación para la verificación.

Profesional de Nómina

RASIRH: Pagos de personal → Proceso de liquidación → Liquidación de pagos → Primas.

5. Genera los listados de Preliquidación (ver Anexo B: Listados de Preliquidación)

Profesional de Nómina

RASIRH: Pagos de personal → Proceso de liquidación → Listados de liquidación.

6. Confronta las novedades recibidas con la pre Nómina para verificarla. Revisa nombre y asignación mensual, y que la aplicación de la liquidación esté acorde con el tipo de vinculación.

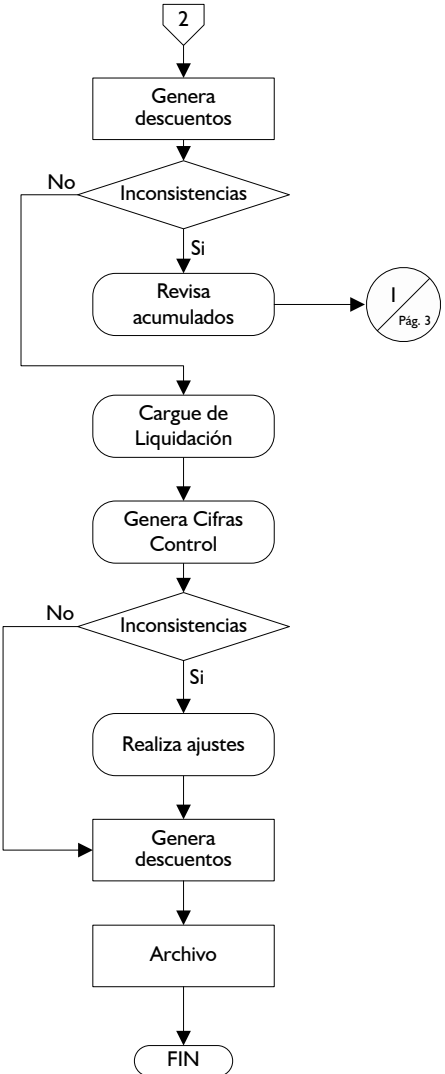
Profesional de Nómina



PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<pre> graph TD Start([1]) --> A([Incluye novedades]) A --> B[Revisión de novedades] B --> C([Genera liquidación]) C --> D[Confronta Liquidación] D --> E{Inconsistencias} E -- No --> F([Genera listados]) E -- Si --> G([Ajustes]) G --> C G --> F F --> H[Listados] H --> End([2]) </pre>	<p>7. Graba en el SIRH las diferentes modificaciones que afectan los pagos. <i>RASIRH: Pagos de personal → Proceso de liquidación → Manejo de novedades → Inclusión.</i> NOTA: Para la inclusión de embargos seguir <i>RAISRH: Pagos de personal → Hoja de pagos → Descuentos personales → Inclusión.</i></p> <p>8. Revisa si están correctas las novedades grabadas. El mismo SRH indica si hay inconsistencia o no.</p> <p>9. Liquida la primas mediante el SIRH del Personal Vinculado. Genera cifras control del proceso de liquidación. <i>RASIRH: Pagos de personal → Proceso de liquidación → Listados de liquidación.</i></p> <p>10. Realiza una confrontación de la Liquidación generada en pantalla con la Preliquidación para verificar que ésta sea correcta, las cifras globales deben ser iguales tanto en descuentos como en devengados, también verifica que las modificaciones se hayan efectuado correctamente.</p> <p>Si hay inconsistencias se busca donde se encuentra el error para realizar el respectivo ajuste.</p> <p>11. Realiza las correcciones directamente en el SIRH para generar la Liquidación definitiva.</p> <p>12.a. Genera los archivos de Listados de Liquidación (ver Anexo C: Listados de Liquidación). <i>RASIRH: Pagos de personal → Proceso de liquidación → Liquidación de pagos → Primas.</i> b. Genera los archivos de acumulados (ver Anexo D: Listados de Acumulados). <i>RASIRH: Pagos personal → Proceso de liquidación → Listados de liquidación → Acumulados</i> c. Genera los archivos externos (ver Anexo E: Archivos Externos generados). <i>RASIRH: Pagos personal → Proceso de liquidación → Generar Archivos externos.</i></p>	<p>Profesional de Nómina</p> <p>Profesional de Nómina</p> <p>Profesional de Nómina</p> <p>Profesional de Nómina</p> <p>Profesional de Nómina</p> <p>Profesional de Nómina</p>	

PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
 <pre> graph TD Start((2)) --> A[Genera descuentos] A --> B{Inconsistencias} B -- No --> A B -- Si --> C(Revisa acumulados) C --> D(Cargue de Liquidación) D --> E(Genera Cifras Control) E --> F{Inconsistencias} F -- No --> E F -- Si --> G(Realiza ajustes) G --> H[Genera descuentos] H --> I[Archivo] I --> J([FIN]) </pre>	<p>13. Revisa los Acumulados del mes y los Acumulados a la fecha: Devengados y Aportes, para poder realizar el cierre de la liquidación del mes.</p> <p>Si hay inconsistencias se busca donde se encuentra el error par realizar el respectivo ajuste.</p> <p>14. Realiza las correcciones directamente en el SIRH para obtener los Acumulados.</p> <p>15. Realiza el cargue de la Liquidación definitiva. <i>RASIRH: Pagos personal → Proceso de liquidación → Cargue Nómina.</i></p> <p>16. Genera cifras control del proceso de cargue de la Liquidación definitiva para verificar que todas las cifras sean consistentes. <i>RASIRH: Pagos personal → Proceso de liquidación → Cargue Nómina.</i></p> <p>Si hay inconsistencias se busca donde se encuentra el error par realizar el respectivo ajuste.</p> <p>17. Realiza las correcciones directamente en el SI para poder realizar el cierra de la Liquidación.</p> <p>18. Genera manualmente los descuentos si los hay.</p> <p>19. Archiva los diferentes listados generados en la Liquidación definitiva.</p> <p>A partir de este punto, se adelanta el Procedimiento de Egresos (Proceso Financiero)</p>	<p>Auxiliar Nómina DRH</p> <p>Profesional DSI</p> <p>Profesional de Nómina</p> <p>Profesional de Nómina</p> <p>Profesional DSI</p> <p>Auxiliar Nómina DRH</p> <p>Auxiliar Nómina DRH</p>	



PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS

ANEXO A. PRIMAS A LIQUIDAR

Para realizar la Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad se debe tener en cuenta lo siguiente:

EMPLEADOS PÚBLICOS PROFESIONALES

CONCEPTO	CONCEPTO	NORMA
Prima de Antigüedad	$PA = (RM \text{ a } 31 \text{ de marzo} * 1,125 * n) / 180$	RPA: Cap. XI Art. 220 Ac. CS 065 de 1980: Art. 1 Ac. CS 015 de 1985: Art. Unico
Prima de Servicios	$PS = RM \text{ a } 31 \text{ de mayo}$	RPA: Cap. XI Art. 219 Ac CS 065 de 1980: Art. 2
Doceava Prima de Servicios	$PB = (1/12) * PA \text{ del presente año} + (1/12)(PN + PV + PS) \text{ del año anterior}$	Ac. CS 151 de 1989: Art. 1 y 2
Prima de Vacaciones	$PV = (1/2) * (RM \text{ a la fecha de liquidación} + (1/12) * PS)$	Decreto 1045 de 1978: Art. 24 – 31 RPA: Cap. XI Art.218
Prima de Navidad	$PN = RM \text{ a } 30 \text{ de noviembre} + (1/12) * (PS + PV)$	Decreto 1045 de 1978: Art. 32 – 33 RPA: Cap. XI Art. 219 Ac. CS 065 de 1980: Art. 2

EMPLEADOS PÚBLICOS NO PROFESIONALES (Antiguos)

CONCEPTO	CONCEPTO	NORMA
Prima de Antigüedad	$PA = (RM \text{ a } 31 \text{ de marzo} * 1,125 * n) / 180$	RPA: Cap. XI Art. 220 Ac. CS 065 de 1980: Art. 1 Ac. CS 015 de 1985: Art. Unico
Prima de Servicios	$PS = RM \text{ a } 31 \text{ de mayo}$	RPA: Cap. XI Art. 219 Ac CS 065 de 1980: Art. 2
Doceava Prima de Servicios	$PB = (1/12) * PA \text{ del presente año} + (1/12)(PN + PV + PS) \text{ del año anterior}$	Ac. CS 151 de 1989: Art. 1 y 2
Prima de Vacaciones	$PV = (1/2) * (RM \text{ a la fecha de liquidación} + (PS/12) + ST + SA)$	Decreto 1045 de 1978: Art. 24 – 31 RPA: Cap. XI Art.218
Prima de Navidad	$PN = RM \text{ a } 30 \text{ de noviembre} + (1/12) * (PS + PV) + ST + SA$	Decreto 1045 de 1978: Art. 32 – 33 RPA: Cap. XI Art. 219 Ac. CS 065 de 1980: Art. 2

ANEXO A. PRIMAS A LIQUIDAR

TRABAJADOR OFICIAL (Antiguos)

CONCEPTO	CÁLCULO	NORMA
Prima de Antigüedad	$PA = (RM \text{ a } 31 \text{ de marzo} * 1,125 * n) / 180$	CCT
Prima de Servicios	$PS = RM \text{ a } 31 \text{ de marzo}$	CCT
Doceava Prima de Servicios	$PB = (1/12) * PA \text{ del presente año} + (1/12)(PN + PV + PS) \text{ del año anterior}$	CCT
Prima de Vacaciones	$PV = (25/30) * RM \text{ a la fecha de liquidación}$	CCT
Prima de Navidad	$PN = RM \text{ a } 30 \text{ de noviembre}$	CCT

DOCENTES RÉGIMEN NO 1279

CONCEPTO	CÁLCULO	NORMA
Prima de Antigüedad	$PA = (RM \text{ a } 31 \text{ de marzo} * 1,125 * n) / 180$	Ac. CS 065 de 1980: Art. 1 Ac. CS 015 de 1985: Art. Único
Prima de Servicios	$PS = RM \text{ a } 31 \text{ de mayo}$	Ac. CS 065 de 1980: Art. 2
Doceava Prima de Servicios	$PB = (1/12) * PA \text{ del presente año} + (1/12)(PN + PV + PS) \text{ del año anterior}$	Ac. CS 151 de 1989: Art. 1 y 2
Prima de Vacaciones	$PV = (1/24) \text{ parte de la RM Mensual promedio en el año}$	Ac. CS 065 de 1980: Art. 3
Prima de Navidad	$PN = RM \text{ a } 30 \text{ de noviembre}$	Ac. CS 065 de 1980: Art. 2

DOCENTES RÉGIMEN 1279

CONCEPTO	CÁLCULO	NORMA
Bonificación de Servicios Prestados	$BSP = 35\% \text{ de RM a } 31 \text{ de marzo}$	Decreto 1279 de 2002: Cap. IX Art. 41-43
Prima de Servicios	$PS = RM \text{ a } 30 \text{ de abril} + (1/12) * BSP$	Decreto 1279 de 2002: Cap. IX Art. 44
Prima de Vacaciones	$PV = (2/3) * RM \text{ a la fecha de liquidación} + (1/12) * (BSP + PS)$	Decreto 1279 de 2002: Cap. IX Art. 38-40
Prima de Navidad	$PN = RM \text{ a } 30 \text{ de noviembre} + (1/12) * (BSP + PS + PV)$	Decreto 1279 de 2002: Cap. IX Art. 45-47 RP: Título IX Cap. VII Art. 98

PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS

ANEXO A. PRIMAS A LIQUIDAR

EMPLEADOS PÚBLICOS NO PROFESIONALES (Régimen 5 / Nuevo)

CONCEPTO	CÁLCULO	NORMA
Bonificación de Servicios Prestados	BSP = 35% de RM a 31 de marzo	Acuerdo CS 018 de 2004
Prima de Servicios	PS = $(\frac{1}{2}) * (RM \text{ a } 31 \text{ de mayo} + (1/12) * HE)$	Acuerdo CS 018 de 2004
Prima de Vacaciones	PV = $(\frac{1}{2}) * (RM \text{ a la fecha de liquidación} + (PS/12) + ST + SA)$	Acuerdo CS 018 de 2004
Prima de Navidad	PN = RM a 30 de noviembre + $(1/12) * (PS + PV) + ST + SA$	Acuerdo CS 018 de 2004

TRABAJADORES OFICIALES (Régimen 5 / Nuevo)

CONCEPTO	CÁLCULO	NORMA
Bonificación de Servicios Prestados	BSP = 35% de RM a 31 de marzo	Acuerdo CS 016 de 2004
Prima de Servicios	PS = $(\frac{1}{2}) * (RM \text{ a } 31 \text{ de mayo} + (1/12) * HE)$	Acuerdo CS 016 de 2004
Prima de Vacaciones	PV = $(\frac{1}{2}) * (RM \text{ a la fecha de liquidación} + (PS/12) + ST + SA)$	Acuerdo CS 016 de 2004
Prima de Navidad	PN = RM a 30 de noviembre + $(1/12) * (PS + PV) + ST + SA$	Acuerdo CS 016 de 2004

Donde:

RM = Remuneración Mensual
 BSP = Bonificación de Servicios Prestados
 PB = Doceava de la Prima de Servicios
 PA = Prima de Antigüedad
 PS = Prima de Servicios.
 PV = Prima de Vacaciones.

PN = Prima de Navidad.
 C = Cesantías.
 n = N° de meses desde la fecha de vinculación a 31 de marzo
 ST = Subsidio de Transporte Mensual.
 SA = Subsidio de Alimentación Mensual.



PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS

ANEXO B. LISTADOS DE PRENÓMINA

Tiras de pago: Contiene la siguiente información del empleado: nombre del empleado, unidad donde está trabajando, cargo, tiempo de dedicación, sueldo, y muestra una lista detallada de los devengados y deducidos, y el neto a pagarle al empleado.

Resumen: Contiene cifras totales de los conceptos liquidados: Devengados, Deducidos y Aportes.

Bancos: Es un resumen de bancos, muestra cifras totales y contiene: bancos, número de consignaciones y valor total a consignar.

Efectivo: Es un resumen de efectivo, muestra cifras totales y contiene: sucursales de efectivo, número de efectivo y valor total a pagar.

ANEXO C. LISTADOS

LISTADOS DE LIQUIDACIÓN

Tiras de pago: Contiene la siguiente información del empleado: nombre del empleado, unidad donde está trabajando, cargo, tiempo de dedicación, sueldo, y muestra una lista detallada de los devengados y deducidos, y el neto a pagarle al empleado.

Resumen: Contiene cifras totales de los conceptos liquidados: Devengados, Deducidos y Aportes.

Bancos: Es un resumen de bancos, muestra cifras totales y contiene: bancos, número de consignaciones y valor total a consignar.

Efectivo: Es un resumen de efectivo, muestra cifras totales y contiene: sucursales de efectivo, número de efectivo y valor total a pagar.

Descuentos: Contiene información de los descuentos realizados.

Acumulados

Devengados del Mes y a la Fecha: Contiene los acumulados de devengados del mes y a la fecha correspondiente a sueldos y primas. Se da por persona cada concepto acumulado.

Deducidos del Mes y a la Fecha: Contiene los acumulados de deducidos del mes y a la fecha: aportes salud, aportes pensión, aporte fondo de solidaridad, retención en la fuente, estampilla PROUIS. Se da por persona cada concepto acumulado.

Aportes UIS del Mes y a la Fecha: Contiene los acumulados de aportes UIS del mes y a la fecha: tipo de documento, identificación del empleado, nombre del empleado, aporte salud, aporte riesgo, ICBF, FAVUIS y cesantías. Se da por persona cada concepto acumulado.

Resumen de Liquidación por persona: Contiene por persona, los Acumulados de sueldo, tiempo trabajado y el valor liquidado para la prima.

EPS – Entidades Promotoras de Salud: Contiene la identificación del empleado, nombre del empleado, último sueldo, IBC del empleado, aporte del empleado y los días trabajados. Se genera para BSP y PA.

Nº Impresiones y destinos

Dos → (1) DRH / (1) D. Financiera (A 2 partes)

Dos → (1) DRH / (1) D. Financiera (A 2 partes)

Cuatro → (4) D. Financiera

Cuatro → (4) D. Financiera

Cuatro → (1) DRH / (3) D. Financiera.

Cuatro → (1) DRH / (3) D. Financiera.

Uno → (1) DRH.

Cinco → (1) DRH / (4) D. Financiera

ANEXO C. LISTADOS (Continuación)

LISTADOS DE LIQUIDACIÓN (Continuación)

AFP – Administradoras Fondos Pensiones: Contiene la identificación del empleado, nombre del empleado, último sueldo, IBC del empleado y aportes del empleado (obligatorio, voluntario, Fondo de Solidaridad) y los días trabajados. Se genera para BSP y PA.

Autoliquidación Aportes – ISS: Contiene la identificación del empleado, nombre del empleado, valor base de liquidación y aportes de salud, pensión, fondo de solidaridad correspondientes al empleado y a la universidad en cuanto a lo obligatorio y adicional. Se genera para BSP y PA.

Solidaridad Pensiones: Contiene la identificación del empleado, nombre del empleado, IBC del empleado, aporte de solidaridad pensión, y los días trabajados. Se genera para BSP y PA.

Fonahorr: Contiene los aportes mensuales de cesantías de los empleados, unidad donde está trabajando, cargo, tiempo de dedicación, sueldo, y muestra una lista detallada de los devengados y deducidos, y el neto a pagarle al empleado.

Resumen de Liquidación: Contiene las cifras totales del proceso.

ARCHIVOS EXTERNOS GENERADOS

Embargos: Contiene por persona la información de los embargos que afectan la liquidación de primas.

Registro Presupuestal: Se coloca la información en el Sistema Financiero para la ejecución de la parte financiera.

Registro Contable: Se coloca la información en el Sistema Financiero para todos los pagos.

Orden de Pago: Se coloca la información en el Sistema Financiero para la generación de la orden de pago.

Nº Impresiones y destinos

Cinco → (1) DRH / (4) D. Financiera

Cinco → (1) DRH / (4) D. Financiera

Cinco → (1) DRH / (4) D. Financiera

Cinco → (1) DRH / (4) D. Financiera

Uno → (1) Sección de Presupuesto

Uno → (1) DRH. Se envía en medio magnético a la Sección de Tesorería.

Dos → (1) DRH / (1) Sección de Presupuesto

Uno → (1) DRH

Uno → (1) DRH



PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS
I		Creación del Documento

I. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER Nit: _____ Email: _____
 Teléfono: _____ Extensión: _____ Fax: _____

II. INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR ACCIDENTADO

Nombre _____ Doc. Ident. _____ Edad _____
 UAA _____
 Tipo de contratación _____ Cargo _____ Fecha afiliación social: _____
 Jornada: Normal _____ Extra _____ Otra _____ Hora inicio jornada: _____ Hora fin jornada: _____
 Tiempo en la entidad (aa/mm): _____ Tiempo en el cargo (aa/mm): _____
 Estado civil: Soltero _____ Casado: _____ Otro: _____ Cuál: _____
 Estudios: Primaria: _____ Secundaria: _____ Superior: _____

III. DESCRIPCIÓN DEL ACCIDENTE / INCIDENTE

NOTA: La descripción del accidente de trabajo se realiza después de diligenciar y reportar el FURAT – Formato Único Reporte de Accidentes de Trabajo.

Accidente Incidente
 Fecha de ocurrencia (dd/mm/aa) _____ Hora _____ Día: L _____ M _____ J _____ V _____ S _____ D _____
 Fecha de reporte a la ARP (dd/mm/aa) _____ Hora _____ N° de radicación por la ARP _____

Reporte a la ARP: Oportuno No Oportuno
 Días de Incapacidad para el accidentado: _____
 Factor de riesgo:
 Físico Químico Biológico Psicolaboral Seguridad Ergonómico Otro Cuál _____

Con respecto a la actividad desarrollada en la que se presentó el accidente o incidente
 Nombre de quien la ordenó: _____ Cargo: _____

	SI	NO		SI	NO
El accidente ocurrió realizando labores propias de su trabajo	___	___	Accidente de tránsito simultáneo con accidente de trabajo	___	___
El accidente ocurrió bajo órdenes del jefe inmediato	___	___	Accidente muscular - columna	___	___
Accidente deportivo en representación de la UIS	___	___	peso que manipulaba (kg) _____ sobre esfuerzo _____		

Breve descripción del accidente (Qué ocurrió – Cómo ocurrió) (VERSIÓN DEL EMPLEADO) _____

Breve descripción del accidente (Qué ocurrió – Cómo ocurrió) (VERSIÓN DEL EMPLEADOR Y/O TESTIGO) _____

Testigos (si los hay)
 Nombre _____ Cargo _____ Teléfono _____
 Nombre _____ Cargo _____ Teléfono _____

IV. EFECTOS

Instrucción: Subraye la(s) opción(es) más adecuada(s). Registrar en el espacio los comentarios, si es necesario.

- Naturaleza de la lesión (herida, fractura, quemadura, intoxicación, contusión cerebral, sin daño aparente) _____
- Parte del cuerpo afectada (especifique) _____
- Agente de la lesión (objeto, sustancia, medio o elemento que directamente produjo la lesión) _____
- Tipo de accidente (golpeando contra o por, caída desde un nivel superior o a su mismo nivel, herido contra o por) _____
- ¿Se produjo daños en las instalaciones y/o equipos a causa del accidente? ¿Cuáles? _____
- El accidente pudo haber sido evitado (de ser afirmativa la respuesta explique cómo) _____

V. ANÁLISIS CAUSAS DEL ACCIDENTE

INMEDIATAS	
Actos inseguros	Condiciones inseguras
<input type="checkbox"/> 1. Operar sin autorización	<input type="checkbox"/> 17. Falta de resguardos de seguridad
<input type="checkbox"/> 2. Desobedecer advertencia	<input type="checkbox"/> 18. EPP inadecuados o insuficientes
<input type="checkbox"/> 3. Olvidar colocar seguros	<input type="checkbox"/> 19. Herramientas, equipos, materiales defectuosos
<input type="checkbox"/> 4. Exceso de velocidad	<input type="checkbox"/> 20. Espacios limitados
<input type="checkbox"/> 5. Poner y/o usar mecanismos fuera de servicio	<input type="checkbox"/> 21. Sistema de advertencia insuficiente
<input type="checkbox"/> 6. Eliminar resguardos	<input type="checkbox"/> 22. Riesgo de incendios
<input type="checkbox"/> 7. Utilizar equipos defectuosos	<input type="checkbox"/> 23. Orden y limpieza insuficiente
<input type="checkbox"/> 8. Utilizar inadecuadamente herramientas o equipos	<input type="checkbox"/> 24. Exposición a ruido
<input type="checkbox"/> 9. No usar elementos de protección personal - EPP	<input type="checkbox"/> 25. Exposición a iluminación inadecuada
<input type="checkbox"/> 10. Manipular cargas de manera incorrecta	<input type="checkbox"/> 26. Exposición a químicos
<input type="checkbox"/> 11. Adoptar posiciones inadecuadas	<input type="checkbox"/> 27. Exposición a radiación
<input type="checkbox"/> 12. Hacer bromas	<input type="checkbox"/> 28. Exposición a ventilación inadecuada
<input type="checkbox"/> 13. Realizar mantenimiento en operación	<input type="checkbox"/> 29. Exposición a temperaturas extremas
<input type="checkbox"/> 14. Influencia de alcohol y drogas	<input type="checkbox"/> 30. Exposición a vibraciones
<input type="checkbox"/> 15. Desobedecer normas de bioseguridad	<input type="checkbox"/> 31. Otro, ¿cuál? _____
<input type="checkbox"/> 16. Otro, ¿cuál? _____	

BÁSICAS	
Factores personales	Factores de trabajo
<input type="checkbox"/> 32. Capacidad física inadecuada	<input type="checkbox"/> 42. Sentido de pertenencia inadecuado
<input type="checkbox"/> 33. Presencia de malestar o enfermedad	<input type="checkbox"/> 43. Supervisión inadecuada
<input type="checkbox"/> 34. Falta de concentración	<input type="checkbox"/> 44. Ingeniería o diseño inadecuados
<input type="checkbox"/> 35. Capacidad psicológica inadecuada	<input type="checkbox"/> 45. Adquisición de insumos inadecuados
<input type="checkbox"/> 36. Falta de conocimiento	<input type="checkbox"/> 46. Mantenimiento inadecuado
<input type="checkbox"/> 37. Falta de experiencia	<input type="checkbox"/> 47. Reparación inadecuada
<input type="checkbox"/> 38. Falta de habilidad	<input type="checkbox"/> 48. Herramientas, equipos inadecuados
<input type="checkbox"/> 39. Motivación inadecuada	<input type="checkbox"/> 49. Procedimientos de trabajo inadecuados
<input type="checkbox"/> 40. Tensión en el trabajo	<input type="checkbox"/> 50. Reposición inoportuna de herramientas
<input type="checkbox"/> 41. Otro, ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/> 51. Otro, ¿Cuál? _____



Miembros del equipo investigador designado

VI. ACCIONES Y/O RECOMENDACIONES

PLANEACIÓN									
N° Causa	Clase	Acciones					Responsable	Tiempo de ejecución	
		F	M	T	P	C			Descripción
1									
2									
3									

F: Fuente. M: Medio. T: Trabajador. P: Preventiva. C: Correctiva.

SEGUIMIENTO			
N°	Fecha. dd/mm/aa	Observaciones	Acción implementada
1	/ /		SI NO
	/ /		SI NO
2	/ /		SI NO
	/ /		SI NO
3	/ /		SI NO
	/ /		SI NO

 	PROCESO TALENTO HUMANO	Código: GTH.01
	GUIA DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Página 1 de 6

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos para la realización de la evaluación de la eficacia de la formación ofrecida al personal docente y administrativo de la Universidad Industrial de Santander.

2. ALCANCE

Aplica al personal administrativo y docente de la Universidad Industrial de Santander según el tipo de formación recibida.

3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Evaluación de la reacción:** Evaluación de los aspectos relacionados con el desempeño del instructor, las instalaciones, el material y la función del coordinador de la formación impartida.
- **Evaluación del aprendizaje:** Evaluación realizada por el instructor en la cual valora el aprendizaje, al inicio y al final del curso para conocer el nivel de aprovechamiento de los capacitados en el curso.
- **Evaluación de la eficacia:** Evaluación donde se valora la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo, adquiridos después de las acciones de capacitación.

4. CLASES DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

4.1 EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN


Posterior a la acción de capacitación se inicia la evaluación de la reacción, en donde se evalúa lo relacionado con el desempeño del instructor, las instalaciones, el material y la función del coordinador, a través del llenado del formato Evaluación de la actividad de formación, se recibe la percepción que tiene el participante acerca de la conducción, grado de satisfacción y calidad de éste.

Este tipo de evaluación se realizará en todas las formaciones realizadas, debido a que es un insumo de la percepción del beneficiario de la formación y del desempeño del instructor. El formato que evidencia esta evaluación es el Formato de Evaluación de la Reacción.

4.1.1 Metodología de la evaluación de la reacción

Para aplicar la evaluación de la reacción se debe seguir la siguiente metodología:

- **Aplicación de la evaluación de la reacción:** El auxiliar administrativo de la División de Recursos Humanos el último día de la formación debe aplicar a los asistentes el formato de la Evaluación de la Reacción.
- **Revisión del Número de evaluaciones aplicadas:** Una vez el Auxiliar Administrativo de Asuntos Administrativos aplica la evaluación de la reacción debe revisar que el número de

	PROCESO TALENTO HUMANO	Código: GTH.01
	GUIA DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Página 2 de 6

registros de Evaluación de la actividad de formación sea mayor o igual (\geq) al cincuenta por ciento (50%) del total de los asistentes a la formación.

- Tabulación de datos: El auxiliar administrativo de asuntos administrativos y el responsable de subproceso de formación se reúnen y proceden a codificar los datos teniendo en cuenta lo siguiente:

En una escala gráfica de 5 puntos, los rangos cualitativos y cuantitativos son:

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
4.1 - 5	3.1 - 4	2.1 - 3	1.1 - 2	0 - 1


Para efectos de promediar los datos obtenidos de los registros de evaluación de la actividad de formación, se debe tomar para Deficiente 0,5; Malo 1,5; Regular 2,5; Bueno 3,5 y Excelente 4,5.

Por ejemplo:

Maria Pérez quien asistió a la formación de Excel avanzado registro la siguiente información:

Aspectos a Evaluar:

A. Expositor					
A.1. Puntualidad	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
B. Contenido de la capacitación					
B.1. Cumplimiento de los objetivos	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
C. Recursos empleados					
C.1. Suficiencia de medios audiovisuales	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)

	PROCESO TALENTO HUMANO	Código: GTH.01
	GUIA DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Página 3 de 6

C.2. Infraestructura del sitio de la capacitación	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)
C.3. Material utilizado	Excelente (4,1 - 5)	Bueno (3,1 - 4)	Regular (2,1 - 3)	Malo (1,1 - 2)	Deficiente (0 - 1)

La tabulación de los datos por cada punto a evaluar se haría así:

ÍTEM EVALUADO	EVALUACIÓN CUALITATIVA	EQUIVALENCIA CUANTITATIVA	PROMEDIO
1. Expositor	Excelente + Bueno + Excelente + Excelente	4.5 + 3.5 + 4.5 + 4.5	4.3
2. Contenido de la capacitación	Excelente + Excelente + Excelente + Excelente	4.5 + 4.5 + 4.5 + 4.5	4.5
3. Recursos Empleados	Excelente + Excelente + Excelente + Excelente	4.5 + 4.5 + 4.5 + 4.5	4.5
TOTAL PROMEDIO			4.42

El promedio de la calificación dada por María Pérez al Curso, formación o capacitación es de 4.42, calificación que al ser ubicada en la escala gráfica nos arroja un resultado de Bueno.



4.2 EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

El instructor evalúa el aprendizaje, al inicio y al final del curso para conocer el nivel de aprovechamiento de los capacitados en el curso. Esto permite determinar el grado en que los participantes han adquirido los objetivos de aprendizaje establecidos en la acción de capacitación a través de la recopilación y análisis de información.

La evaluación del aprendizaje, se hará en aquellos cursos cuyo objetivo sea medible a través de una evaluación escrita u oral de los temas vistos. Las preguntas de la evaluación del aprendizaje tienen una escala de calificación de cero a cinco (0 - 5), si el promedio del curso obtiene una calificación promedio por encima de 3, se considera que la capacitación fue eficaz.

El instructor prepara un informe resumen de los resultados de las evaluaciones de todos los participantes y lo entrega al responsable del subproceso de Formación de Personal.

4.3 EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN

 	PROCESO TALENTO HUMANO	Código: GTH.01
	GUIA DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Página 4 de 6

Se evalúa la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo, adquiridos a través de las acciones de capacitación, para lo cual se aplica un instrumento después de las acciones de capacitación.

La eficacia en la formación es una tarea compleja, ya que implica la medición de 2 aspectos relevantes:

¿Qué se evalúa?

- a. Grado de aplicación en el trabajo habiendo transcurrido mínimo 3 meses y máximo 6 meses después de la formación.
- b. Modificación de la conducta del participante después de la formación.

Puntos clave de sondeo para medir la eficacia.

- a. Incidencia de los objetivos de capacitación en las metas planteadas en el área de trabajo.
- b. De la utilización de lo aprendido en el trabajo.
- c. Grado de acierto o fracaso al aplicar lo aprendido en el trabajo.

Al hablar de eficacia se requiere enfocar la atención hacia los resultados de la capacitación, por lo tanto es importante que al planear la evaluación se consideren los siguientes aspectos:



- A. Objetivo de la Formación.
- B. Definición de las acciones de capacitación que se van a evaluar (se deben evaluar todas las acciones de capacitación sustantivas y aquellas que impactan en el Sistema de Gestión de Calidad, que son necesarias para el cargo).
- C. Definir como se va a evaluar cada capacitación, dependiendo del objetivo de la misma.
- D. Asegurarse que la capacitación está siendo diseñada para cubrir una necesidad que puede ser resuelta a través de la capacitación, para lo cual habrá que derivarse del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- E. Que la capacitación en sí misma sea aplicable al trabajo y sustantiva para los participantes.
- F. Que los objetivos que se definan para el desarrollo de la capacitación contengan información referente al cambio de comportamiento esperado o la adquisición de conocimientos específicos o el desempeño laboral.
- G. Se recomienda evaluar aquellas capacitaciones que preferiblemente repercutan hacia proyectos específicos del área de trabajo.

Una formación podrá tener uno o todas las clases de evaluación que se han enunciado anteriormente (reacción, aprendizaje, eficacia). Esta definición se deberá ver evidenciada en el formato de planeación de la evaluación de la formación.

4.3.1 Mecanismos de evaluación de la eficacia de la formación

Se contemplan los siguientes mecanismos de evaluación:

- 1) Evaluación de la eficacia de la formación (participante).
- 2) Evaluación de la eficacia de la formación (jefe).
- 3) Resultados de la eficacia de la formación.

 	PROCESO TALENTO HUMANO	Código: GTH.01
	GUIA DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Página 5 de 6

Dependiendo de la aplicación de la capacitación al trabajo específico que realiza la persona que asiste al curso se diligencian las evaluaciones correspondientes.

Con las listas de asistencia a los cursos de capacitación se define el número de evaluaciones a aplicar. Se avisará con oportunidad tanto a los participantes como a sus jefes inmediatos a cerca de la evaluación que se llevará a cabo, haciendo hincapié sobre todo en que no es una evaluación dirigida al servidor público, sino que tiene el objetivo de conocer la eficacia en la formación a través de la capacitación.

Se envían los formatos Cuestionario para evaluar la eficacia de la formación (participante) y Cuestionario para evaluar la eficacia de la formación (jefe) según sea necesario. Una vez se concentran los cuestionarios de todos los participantes y sus jefes inmediatos, se procede a codificar los datos haciendo un conteo dentro de la escala de evaluación que va de 1 a 5.

Para conocer los niveles de eficacia del curso, se observan los resultados de las 7 preguntas que integran los cuestionarios, se promedian y se consignan en el formato resultados de la eficacia de la formación.

Por ejemplo:


Los resultados de la evaluación de la eficacia de un participante fueron los siguientes:

Pregunta	Calificación
1	3
2	5
3	4
4	4
5	3
6	4
7	3

Si las calificaciones de un participante en las 7 preguntas fueron como las que se encuentran en el cuadro anterior, entonces se debe sumar las calificaciones $3+5+4+4+3+4+3=26$ y dividir las entre el número de preguntas (7) lo que da el siguiente promedio: $26/7=3.7$; por lo tanto, el promedio de la eficacia del curso para ese participante es de 3.7.

El índice total de la eficacia del curso se obtiene al sumar los promedios tanto del participante como del Jefe Inmediato y dividir el resultado entre 2. Si por ejemplo, el promedio del jefe inmediato es de 3.8, el índice total de la eficacia para dicho participante es de 3.75.

Para obtener el promedio de la eficacia de la formación en el grupo se suman los promedios generales de cada uno de los participantes muestreados y se divide en el número de participantes. Por ejemplo, un curso en cual la muestra fue de 5 participantes quienes obtuvieron los siguientes promedios:

	PROCESO TALENTO HUMANO	Código: GTH.01
	GUIA DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Página 6 de 6

Participante	Promedio
1	3.8
2	3.2
3	3.5
4	3.9
5	3.4

Se suman las calificaciones y se dividen entre 5 obteniendo un promedio de 3.5

4.3.2 Obtención del indicador

Índice de la eficacia de la formación

Rango	Participante	Jefe Inmediato	Total
Alto	De 4.3 a 5	De 4.1 a 5	De 4.3 a 5
Medio	De 3.5 a 4.2	De 3.3 a 4	De 3.5 a 4.2
Bajo	Debajo de 3.4	Debajo de 3.2	Debajo de 3.4

Es necesario resaltar la importancia que tiene esta evaluación para que ayuden a tomar decisiones sobre resultados obtenidos y justifiquen cambios en torno a una mejora continua.

Este estudio conlleva al análisis de los efectos de la formación a través de la capacitación vinculando los resultados acerca del impacto en el trabajo, con los objetivos propuestos al inicio del programa, sentando las bases para obtener el costo beneficio de la capacitación.

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS
I		Creación del documento



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS

Código: FGD.01

Versión: 01

PROCESO: **TALENTO HUMANO**

IDENTIFICACIÓN					ACTUALIZACIÓN						
SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	CLASIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	FECHA DE SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN	REVISÓ		APROBÓ		FECHA DE APROBACIÓN
							NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO	
NO APLICA	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN PROCESO TALENTO HUMANO	TRANSVERSAL	CTH.01	1		Juan David Pizano Ochoa	Jefe División Recursos Humanos			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	TRANSVERSAL	CTH.02	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	TRANSVERSAL	CTH.03	1		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente			
FORMACIÓN DE PERSONAL	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE FORMACIÓN DE PERSONAL	TRANSVERSAL	CTH.04	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
SALUD OCUPACIONAL	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE SALUD OCUPACIONAL	TRANSVERSAL	CTH.05	1		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	TRANSVERSAL	CTH.06	1		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina			
ASUNTOS PENSIONALES	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ASUNTOS PENSIONALES	TRANSVERSAL	CTH.07	1		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Sara Blanco	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Asuntos Pensionales			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRANSVERSAL	CTH.08	1		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO DE MESAS DE MEDIACION	TRANSVERSAL	PTH.01	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	TRANSVERSAL	PTH.02	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA EL ACONDICIONAMIENTO FISICO	TRANSVERSAL	PTH.03	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION DOCENTE CATEDRA	TRANSVERSAL	PTH.07	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA VINCULACION DE DOCENTES	TRANSVERSAL	PTH.08	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA COMISIONES	TRANSVERSAL	PTH.09	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA VACACIONES	TRANSVERSAL	PTH.10	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA PERIODO SABATICO	TRANSVERSAL	PTH.11	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACION DE PUNTAJE AL PERSONAL DOCENTE	TRANSVERSAL	PTH.12	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE LICENCIAS ORDINARIAS Y PERMISOS	TRANSVERSAL	PTH.13	1		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DOCENTE	TRANSVERSAL	PTH.14	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION PERIODO DE PRUEBA	TRANSVERSAL	PTH.15	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL DOCENTE	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION TENENCIAS	TRANSVERSAL	PTH.16	2		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
FORMACIÓN DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRANSVERSAL	PTH.17	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
SALUD OCUPACIONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL	TRANSVERSAL	PTH.18	1		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional Profesional Planeación			
SALUD OCUPACIONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN CASO DE ACCIDENTE DE TRABAJO	TRANSVERSAL	PTH.19	2		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional Profesional Planeación			
SALUD OCUPACIONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA ATENDER RECOMENDACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES	TRANSVERSAL	PTH.20	1		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional Profesional Planeación			
SALUD OCUPACIONAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS	TRANSVERSAL	PTH.21	1		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE AUXILIAFIURAS ESTUDIANTILES Y BECAS POSGRADO DE SOSTENIMIENTO	TRANSVERSAL	PTH.22	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE MESADAS ADICIONALES DE PENSIONADOS	TRANSVERSAL	PTH.23	1		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE SERVICIOS PRESTADOS	TRANSVERSAL	PTH.24	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS

Código: FGD.01

Versión: 01

PROCESO:

TALENTO HUMANO

IDENTIFICACIÓN					ACTUALIZACIÓN						
SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	CLASIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	FECHA DE SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN	REVISÓ		APROBÓ		FECHA DE APROBACIÓN
							NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO	
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE CESANTÍAS RÉGIMEN DE RETROACTIVIDAD.	TRANSVERSAL	PTH.25	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS.	TRANSVERSAL	PTH.26	1		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN DE CESANTÍAS LEY 50 DE 1990.	TRANSVERSAL	PTH.27	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS DE INGRESOS Y RETENCIONES	TRANSVERSAL	PTH.28	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ASUNTOS PENSIONALES	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE Y AUTORIZACIÓN DEL PAGO MENSUAL DEL PASIVO PENSIONAL.	TRANSVERSAL	PTH.35	1		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PENSIONALES	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE BONOS PENSIONALES.	TRANSVERSAL	PTH.36	1		Juan David Pizano Ochoa Rafael Eduardo Caballero Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Docente Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN CIVIL POR CARTA DE OFERTA.	TRANSVERSAL	PTH.38	2		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA EL ASCENSO DE EMPLEADOS PÚBLICOS PROFESIONALES.	TRANSVERSAL	PTH.39	2		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA CONCURSO ABIERTO PARA EMPLEADOS PÚBLICOS Y TRABAJADORES OFICIALES.	TRANSVERSAL	PTH.40	2		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA CONCURSO ASCENSO PARA EMPLEADOS PÚBLICOS Y TRABAJADORES OFICIALES.	TRANSVERSAL	PTH.41	2		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN EXTERNA DE PERSONAL.	TRANSVERSAL	PTH.43	2		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Planeación			
FORMACIÓN DE PERSONAL	GUÍA	GUÍA DE LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	TRANSVERSAL	GTH.01	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
SALUD OCUPACIONAL	FORMATO	INSCRIPCIÓN DE PLANCHAS PARA LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL	TRANSVERSAL	FTH.01	1		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional Profesional Planeación		Profesional	
SALUD OCUPACIONAL	FORMATO	INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTE DE TRABAJO	TRANSVERSAL	FTH.02	2		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional Profesional Planeación		Profesional	
SALUD OCUPACIONAL	FORMATO	RECOMENDACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES	TRANSVERSAL	FTH.03	1		Juan David Pizano Ochoa Adriana Arenas Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Salud Ocupacional Profesional Planeación		Profesional	
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	LIQUIDACIÓN DE SERVICIOS PRESTADOS	TRANSVERSAL	FTH.04	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	LIQUIDACIÓN DE CESANTÍAS	TRANSVERSAL	FTH.05	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	RELACION DE HORAS EXTRAS	TRANSVERSAL	FTH.06	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina Profesional Planeación			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	CREACIÓN DE DESCUENTOS	TRANSVERSAL	FTH.07	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	DESCUENTOS	TRANSVERSAL	FTH.08	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	DEVENGADOS	TRANSVERSAL	FTH.09	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	PAZ Y SALVO	TRANSVERSAL	FTH.10	2		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina			
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL	FORMATO	REPORTE DE INCONSISTENCIAS (NÓMINA)	TRANSVERSAL	FTH.11	1		Juan David Pizano Ochoa Luz Stella Vianchá	Jefe División Recursos Humanos Profesional Nómina			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	FORMATO	INSCRIPCIONES A CONCURSO	TRANSVERSAL	FTH.12	2		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Planeación			
ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	FORMATO	REPORTE DE NOVEDADES DE CONTRATACIÓN EXTERNA DE PERSONAL	TRANSVERSAL	FTH.16	2		Juan David Pizano Ochoa Yolanda Pinzón Piedad Rincón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Asuntos Personal Administrativo Profesional Planeación			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	FORMATO	EVALUACIÓN DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	TRANSVERSAL	FTH.17	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	FORMATO	PLAN DE INTERVENCIÓN ECO	TRANSVERSAL	FTH.18	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	FORMATO	RECEPCIÓN DE CASOS DE MESAS DE MEDIACIÓN	TRANSVERSAL	FTH.19	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS

Código: FGD.01

Versión: 01

PROCESO:

TALENTO HUMANO

IDENTIFICACIÓN					ACTUALIZACIÓN						
SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	CLASIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	FECHA DE SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN	REVISÓ		APROBÓ		FECHA DE APROBACIÓN
							NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO	
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	FORMATO	PERFIL DEL MEDIADOR	TRANSVERSAL	FTH.20	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	FORMATO	PARQ U PARA ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	TRANSVERSAL	FTH.21	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	FORMATO	INSCRIPCIÓN ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	TRANSVERSAL	FTH.22	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	FORMATO	EVALUACIÓN DE ANTECEDENTES MÉDICOS PARA ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	TRANSVERSAL	FTH.23	1		Juan David Pizano Ochoa Aura María Rey Gualdrón	Jefe División Recursos Humanos Profesional Desarrollo Humano Organizacional			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	PLAN DE FORMACION	TRANSVERSAL	FTH.24	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	EVALUACION DE LA REACCIÓN	TRANSVERSAL	FTH.25	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	NECESIDADES BASICAS DE FORMACION	TRANSVERSAL	FTH.26	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	PRIORIZACION NECESIDADES BASICAS DE FORMACION	TRANSVERSAL	FTH.27	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	EVALUACION DE EFICACIA PARTICIPANTE	TRANSVERSAL	FTH.28	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	EVALUACION DE EFICACIA JEFE	TRANSVERSAL	FTH.29	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	RESULTADOS EFICACIA DE LA FORMACION	TRANSVERSAL	FTH.30	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	PLANEACION DE LA EVALUACION DE LA FORMACION	TRANSVERSAL	FTH.31	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	RESUMEN EVALUACION DEL APRENDIZAJE	TRANSVERSAL	FTH.32	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	CONTROL DE ASISTENCIA	TRANSVERSAL	FTH.33	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
FORMACION DE PERSONAL	FORMATO	RESUMEN EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN	TRANSVERSAL	FTH.34	1		Juan David Pizano Ochoa Silvia Paola Ortega	Jefe División Recursos Humanos Profesional de Apoyo			
NO APLICA	FORMATO	SOLICITUD DE CONSTANCIAS O CERTIFICADOS	TRANSVERSAL	FTH.37	2		Juan David Pizano Ochoa	Jefe División Recursos Humanos			



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

Código FGD.02

Versión 01

PROCESO: TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICION	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
Ley 06 de 1945 (No vigente)	Ley	Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo.	Art. 17 , 29 y 30	Congreso de Colombia	1945	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 2921 de 1948 (No vigente)	Decreto	Por el cual se reglamenta al artículo 21 de la Ley72 de 1947	Aplica todo	Ministerio de Trabajo	1948	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Código Sustantivo de Trabajo y modificaciones legales (Aprobado por el Decreto Ley 3743 de 1950)	Código	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Arts. 150 y 151	Ministerio de Gobierno	1950	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina general	Administración de la Compensación Salarial
			Arts. 155 y 156					Liquidación de nómina de docentes cátedra	
			Arts. 186, 249, 253 Y 306					Liquidación de Contrato de Docentes Cátedra	
Ley 171 de 1961 (No vigente)	Ley	Por la cual se reforma la Ley 77 de 1959 y se dictan otras disposiciones sobre pensiones.	Arts. 7 y 8	Congreso de Colombia	1961	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 2755 de 1966	Decreto	Por el cual se reglamenta el parágrafo 3 del artículo 13 de la Ley 6 de 1945 en cuanto a la cesantía parcial de los trabajadores oficiales (empleados y obreros)	Art. 1 y 2	Ministerio de Trabajo	1966	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad (Retiro Parcial)	Administración de la Compensación Salarial
Ley 04 de 1966 (No vigente)	Ley	Por la cual se provee de nuevos recursos a la Caja Nacional de Previsión Social, se reajustan las pensiones de jubilación e invalidez y se dictan otras disposiciones.	Art. 4	Congreso de Colombia	1966	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 3135 de 1968	Decreto	Por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado, y se regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales.	Art. 28	Presidencia de la República	1968	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 1848 de 1969 (No vigente)	Decreto	Por el cual se reglamenta el Decreto 3135 de 1968	Arts. 72 y 75	Presidencia de la República	1969	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 435 de 1971 (No vigente)	Decreto	Por medio del cual se reajustan las pensiones y otras prestaciones de los empleados públicos.	Art. 1	Presidencia de la República	1971	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

Código FGD.02

Versión 01

PROCESO: TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICIÓN	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
Decreto 1221 de 1975 (No vigente)	Decreto	Por medio del cual se reajustan las pensiones de Jubilación, invalidez y retiro por vejez y sustituciones pensionales del sector público.	Art. 1	Presidencia de la República	1975	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Ley 04 de 1976 (No vigente)	Ley	Por medio de la cual se dictan normas sobre materia pensional.	Arts. 1 y 5	Congreso de Colombia	1976	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 1045 de 1978	Decreto	Por el cual se fijan las reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del sector nacional.	Arts. 8 - 33	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	1978	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de primas	Administración de la Compensación Salarial
			Art. 45					Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad (Retiro Parcial)	
			Arts. 8 - 33 y 45					Liquidación de Prestaciones Sociales del Personal Vinculado	
			Art. 45					Liquidación de cesantías Ley 50 de 1990	
Ley 09 de 1979	Ley	Por la cual se establecen normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en ocupaciones.	Arts. 80 - 154	Congreso de Colombia	1979	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos	Salud Ocupacional
Decreto 614 de 1984	Decreto	Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.	Arts. 10, 24-26, 28-31 y 43-45	Presidencia de la República	1984	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos Aplica para el Programa de Salud Ocupacional y las inspecciones	Salud Ocupacional
Ley 33 de 1985	Ley	Por la cual se dictan algunas medidas en relación con las Cajas de Previsión y con las prestaciones sociales para el Sector Público.	Art. 2 y 3	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	1985	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Resolución 2013 de 1986	Resolución	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.	Aplica todo	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Salud	1986	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional - COPASO Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.	Salud Ocupacional
Ley 71 de 1988	Ley	Por la cual se expiden normas sobre pensiones y se expiden otras disposiciones.	Arts. 1 y 2	Congreso de Colombia	1988	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales

**LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS**

Código FGD.02

Versión 01

PROCESO:

TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICIÓN	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
Resolución 1016 de 1989	Resolución	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.	Aplica todo	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Salud	1989	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo. Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos	Salud Ocupacional
Ley 50 de 1990	Ley	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.	Art. 24	Congreso de Colombia	1990	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina general	Administración de la Compensación Salarial
			Art. 99					Liquidación de Contrato de Docentes Cátedra	
			Art. 99					Liquidación de Prestaciones Sociales del Personal Vinculado	
			Arts. 99 y 104					Liquidación de cesantías Ley 50 de 1990	
			Art. 102					Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad (Retiro Parcial)	
Constitución Política de Colombia 1991	Constitución	Conjunto de preceptos legales que sirven de fundamento a la marcha de un Estado. Ley de leyes.	Arts. 25, 48 y 54	Pueblo de Colombia	1991	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Aplica en general	Salud Ocupacional
Decreto 888 de 1991	Decreto	Por el cual se modifica el literal a) del artículo 2o. del Decreto número 2755 de 1966	Aplica todo	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	1991	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad (Retiro Parcial)	Administración de la Compensación Salarial
Decreto 2108 de 1992	Decreto	Por medio del cual se realiza reajuste en asuntos pensionales para los años 1993, 1994 y 1995	Art. 2	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	1992	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Ley 30 de 1992	Ley	Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior	Art. 88 (Parágrafo)	Congreso de Colombia	1992	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de cesantías Ley 50 de 1990	Administración de la Compensación Salarial
			Arts. 28, 29, 31, 70-80			Profesional Asuntos Docentes	Asuntos Personal Docente	Aplica a todo el subproceso	Asuntos Personal Docente
			Art. 117			Profesional Desarrollo Humano Organizacional	Desarrollo Humano Organizacional	Mesas de Mediación Estudio Clima Organizacional	Desarrollo Humano Organizacional



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

Código FGD.02

Versión 01

PROCESO: TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICION	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
								Acondicionamiento físico	
Ley 100 de 1993	Ley	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.	Arts. 14, 33 – 35, 39 – 49, 128, 134, 156, 157, 160, 203 – 205 y 209.	Congreso de Colombia	1993	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de Nómina de Pensionados	Administración de la Compensación Salarial
			Art. 50					Liquidación de mesadas adicionales de pensionados	
			Arts. 206 y 207					Liquidación de Nómina General	
			Arts. 115 - 124					Liquidación de nómina de docentes cátedra	
			Arts. 131 y 283					Bonos pensionales	Asuntos Pensionales
			Arts. 14, 33-35, 39, 40, 46-48, 134, 142 y 143.					Trámite y autorización para el pago mensual del pasivo pensional	
	Cuotas Partes Pensionales								
Decreto 692 de 1994	Decreto	Por medio del cual se realiza reajuste pensional.	Arts. 41-43	Presidencia de la República	1994	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 1295 de 1994	Decreto	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.	Arts. 8-11 y 56-63	Presidencia de la República	1994	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.	Salud Ocupacional
Decreto Ley 1299 de 1994	Decreto Ley	Por el cual se dictan las normas para la emisión, redención y demás condiciones de los Bonos Pensionales.	Aplica todo	Ministerio de Gobierno	1994	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Bonos Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 2709 de 1994	Decreto	Por el cual se reglamenta el artículo 7o. de la Ley 71 de 1988.	Aplica todo	Presidencia de la República	1994	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Acuerdo 03 de 1995	Acuerdo	Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.	Aplica todo	Consejo Nacional de Educación Superior	1995	Profesional Desarrollo Humano Organizacional	Desarrollo Humano Organizacional	Mesas de Mediación	Desarrollo Humano Organizacional
								Estudio Clima Organizacional	
								Acondicionamiento físico	
								Bonos pensionales	

**LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS**

Código FGD.02

Versión 01

PROCESO: TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICIÓN	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
Decreto 2337 de 1996	Decreto	Por el cual se reglamenta el artículo 131 y 283 de la Ley 100 de 1993 y el Decreto Ley 1299 de 1994	Aplica todo	Presidencia de la República	1996	Profesional Asuntos Docentes	Asuntos Pensionales	Trámite y autorización para el pago mensual del pasivo pensional	Asuntos Pensionales
Ley 344 de 1996	Ley	Por medio de esta Ley se adoptan medidas tendientes a racionalizar y disminuir el gasto público, garantizar su financiamiento y reasignar recursos hacia sectores deficitarios de la actividad estatal, como condición fundamental para mantener el equilibrio financiero y garantizar el cumplimiento de los principios de economía, eficacia y celeridad en el uso de los recursos públicos.	Art. 13 y 14	Congreso de Colombia	1996	Profesional de Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de Contrato de Docentes Cátedra Liquidación de cesantías Ley 50 de 1990 Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad (Retiro Parcial) Liquidación de Prestaciones Sociales del Personal Vinculado	Administración de la Compensación Salarial
Guía Técnica Colombiana GTC 45	Guía Técnica Colombiana	Guía Técnica Colombiana para la elaboración de Panoramas de Riesgos y el Programa de Salud Ocupacional	Aplica todo	ICONTEC	1997	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos	Salud Ocupacional
Decreto Ley 3088 de 1997	Decreto Ley	Por el cual se modifica el Decreto 2337 de 1996	Aplica todo	Presidencia de la República	1997	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Bonos pensionales Trámite y autorización para el pago mensual del pasivo pensional	Asuntos Pensionales
Decreto 806 de 1998	Decreto	Por el cual se reglamenta la afiliación al Régimen de Seguridad Social en Salud	Arts. 26, 52, 70, 79-84 Arts. 26, 70, 79-84 Arts. 26, 69, 70, 79-84	Ministerio de Salud Pública	1998	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina de pensionados Liquidación de Nómina General Liquidación de nómina de docentes cátedra	Administración de la Compensación Salarial
Decreto 1406 de 1999	Decreto	Por el cual se establece el régimen de recaudación de aportes	Arts. 5, 7-10 y 24 Arts. 5, 7-10 y 24 Arts. 5, 7-10 y 24	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	1999	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina de pensionados Liquidación de Nómina General Liquidación de nómina de docentes cátedra	Administración de la Compensación Salarial
Decreto 2712 de 1999	Decreto	Por el cual se expiden disposiciones en materia prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales del orden territorial.	Aplica todo	Presidencia de la República	1999	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad (Retiro Parcial)	Administración de la Compensación Salarial



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

Código FGD.02

Versión 01

PROCESO: TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICION	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
Ley 584 de 2000	Ley	Por la cual se derogó y se modifican algunas disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo.	Aplica todo	Congreso de Colombia	2000	Profesional Asuntos Personal Administrativo	Asuntos Personal Administrativo	Aplica a los temas convencionales	Asuntos Personal Administrativo
Decreto 2662 de 2000	Decreto	Por el cual se fijan los lugares y plazos para la presentación de las declaraciones tributarias y para el pago de los impuestos, anticipos y retenciones en la fuente y se dictan otras disposiciones.	Art. 24	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	2000	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Expedición de certificados de ingresos y retenciones	Administración de la Compensación Salarial
Decreto 2786 de 2001	Decreto	Por medio del cual se establecen las reglas para la expedición de bonos de reconocimiento pensional del pasivo de censatías de las universidades estatales.	Aplica todo	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	2001	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Aplica para asuntos de reembolso de cesantías	Asuntos Pensionales
Decreto 1279 de 2002	Decreto	Por el cual se fijan los lugares y plazos para la presentación de las declaraciones tributarias y para el pago de los impuestos, anticipos y retenciones en la fuente y se dictan otras disposiciones.	Arts. 6-10,12-14, 17-19, 28 - 31, 59	Presidencia de la República	2002	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina general	Administración de la Compensación Salarial
			Arts. 33 - 47					Liquidación de Prestaciones Sociales del Personal Vinculado	
			Arts. 33 - 47					Liquidación de primas	
			Arts. 33 - 40, 44 - 47					Liquidación de Contrato de Docentes Cátedra	
			Art. 48					Liquidación de cesantías Ley 50 de 1990	
			Arts. 10, 15 y 16					Asignación de puntaje al personal docente	
Decreto 1700 de 2002	Decreto	Por medio del cual se modifica y se adiciona al Decreto 2786 de 2001	Aplica todo	Presidencia de la República	2002	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Aplica para asuntos de reembolso de cesantías	Asuntos Pensionales
Ley 797 de 2003	Ley	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.	Arts. 3-5 y 7	Congreso de Colombia	2003	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina de pensionados	Administración de la Compensación Salarial
			Aplica todo				Asuntos Pensionales	Trámite y autorización para el pago mensual del pasivo pensional	Asuntos Pensionales
		Por medio del cual se reglamentan parcialmente los artículos 3º, 5º, 7º	Arts. 1-3 y 5			Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina de pensionados	Administración de la Compensación Salarial



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

Código FGD.02

Versión 01

PROCESO: TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICION	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
Decreto 510 de 2003	Decreto	parcialmente los artículos 30, 30, 70, 80, 90, 10 y 14 de la Ley 797 de 2003.	Arts. 6-8	Presidencia de la República	2003	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Trámite y autorización para el pago mensual del pasivo pensional	Asuntos Pensionales
Ley 860 de 2003	Ley	Por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se dictan otras disposiciones.	Aplica todo	Congreso de Colombia	2003	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Bonos pensionales Trámite y autorización para el pago mensual del pasivo pensional	Asuntos Pensionales
Circular Unificada 2004	Circular Unificada	Unificar las instrucciones para la vigilancia, control y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.	Arts. 1 - 6	Dirección General de Riesgos Profesionales	2004	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Aplica al subproceso	Salud Ocupacional
Ley 909 de 2004	Ley	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.	Arts. 27 - 33	Congreso de Colombia	2004	Profesional Asuntos Personal Administrativo	Asuntos Personal Administrativo	Aplica al subproceso	Asuntos Personal Administrativo
			Art. 36				Formación del personal	Formación del personal administrativo	Formación del Personal
Acto Legislativo 01 de 2005	Acto Legislativo	Por el cual se adiciona el art. 48 de la Constitución Política	Aplica todo	Congreso de Colombia	2005	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Bonos pensionales Trámite y autorización para el pago mensual del pasivo pensional	Asuntos Pensionales
Ley 962 de 2005	Ley	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.	Art. 55	Congreso de Colombia	2005	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Aplica para la supresión de la revisión y aprobación del reglamento de higiene y seguridad por el Ministerio de Protección Social	Salud Ocupacional
Decreto Ley 770 de 2005	Decreto Ley	Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.	Aplica todo	Presidencia de la República	2005	Profesional Asuntos Personal Administrativo	Asuntos Personal Administrativo	Aplica a asuntos relacionados al manual de funciones	Asuntos Personal Administrativo

	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	Código FGD.02
		Versión 01

PROCESO: TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECIFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICION	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO
Decreto 2539 de 2005	Decreto	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005.	Aplica todo	Presidencia de la República	2005	Profesional Asuntos Personal Administrativo	Asuntos Personal Administrativo	Aplica a asuntos relacionados al manual de funciones	Asuntos Personal Administrativo
Ley 1066 de 2006	Ley	Por la cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se dictan otras disposiciones.	Art. 4	Congreso de Colombia	2006	Profesional Asuntos Pensionales	Asuntos Pensionales	Cuotas Partes Pensionales	Asuntos Pensionales
Decreto 1670 de 2007	Decreto	Por medio del cual se ajustan las fechas para el pago de aportes al Sistema de la Protección Social y para la obligatoriedad del uso de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes.	Art. 1	Ministerio de la Protección Social	2007	Profesional Nómina	Administración de la Compensación Salarial	Liquidación de nómina general Liquidación de nómina de pensionados	Administración de la Compensación Salarial
Resolución 1401 de 2007	Resolución	Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo	Aplica todo	Ministerio de la Protección Social	2007	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.	Salud Ocupacional
Resolución 2346 de 2007	Resolución	Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.	Aplica todo	Ministerio de la Protección Social	2007	Coordinador Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Aplica a asuntos relacionados con los exámenes médicos ocupacionales	Salud Ocupacional

ANEXO H.

Informe de estudio de competencias laborales

Se realizó el análisis de las competencias tenidas en cuenta en la evaluación de desempeño vigente hasta 2007 y contenidas en el manual de funciones propuesto por la Oficina de Planeación en el 2005 y en el Decreto 2539 de 2005. Esta información fue establecida para apoyar el trabajo de la Comisión Administrativa encargada de la actualización del Manual de Funciones.

En el siguiente cuadro se muestran las competencias que aplican por categoría. En el caso de las competencias halladas en el manual de funciones propuesto por Planeación, se debe tener en cuenta la siguiente clasificación: alto, medio, bajo y muy bajo, que se relaciona con la frecuencia de una competencia en particular en los cargos de una determinada categoría.

NIVEL	ACTUAL	COMPETENCIAS HALLADAS EN EL MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	COMPETENCIAS QUE DEBE SER ADOPTADAS (Decreto 2539 de 2005. Art. 9)
Directivo		Alto: Liderazgo, Comunicación y Responsabilidad Medio: Toma de decisiones, Manejo de entornos críticos Orientación a resultados, Planeación, Pertenencia, Dirección, Gestión y Visión prospectiva Bajo: Motivación, Iniciativa y Creatividad Muy bajo: Negociación, Manejo de conflictos, Pensamiento crítico y Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Planeación - Toma de decisiones - Dirección y desarrollo de personal - Conocimiento del entorno
Especializado		Alto: Liderazgo, Trabajo en equipo, Organización y Planeación Medio: Visión prospectiva, Relaciones interpersonales, Orientación a resultados, Toma de decisiones y Negociación Bajo: Responsabilidad, Comunicación, Pertenencia, Escucha, Creatividad, Visión global y Experticia profesional Muy bajo: Adaptación al cambio, Dirección, Orientación al cliente, Atención, Aprendizaje y Autonomía	CATEGORÍA NO CONTEMPLADA EN EL DECRETO
Asesor		Alto: Capacidad de análisis Medio: Planeación, Dirección, Comunicación, Responsabilidad, Transparencia y Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Experticia profesional - Conocimiento del entorno - Construcción de relaciones - Iniciativa

		Bajo: Adaptación, Manejo de entorno críticos, Liderazgo, Trabajo en equipo, Orientado a resultado, Visión global, Concreción, Creatividad, Capacidad interpretativa e Identificación, análisis y solución de problemas	
Profesional con personal a cargo	- Planeación y organización - Coordinación y supervisión - Competencia - Responsabilidad	NO HAY CARGOS DE PROFESIONALES CON PERSONAL A CARGO PROPUESTOS	- Aprendizaje continuo - Experticia profesional - Trabajo en equipo y colaboración - Creatividad e innovación - Liderazgo de grupos de trabajo - Toma de decisiones
Profesional sin personal a cargo	- Calidad del trabajo - Organización - Competencia - Responsabilidad	Alto: Trabajo en equipo, Comunicación, Capacidad de abstracción, análisis y síntesis Medio: Capacidad de análisis, Organización, Liderazgo, Planificación, Orientación a resultados, Toma de decisiones, Adaptación al cambio / aprendizaje, Relaciones interpersonales y Escucha Bajo: Responsabilidad, Autonomía / autocontrol y Creatividad Muy bajo: Iniciativa, Orientación al cliente, Experticia profesional, Actitud positiva, Atención, Memoria y Imaginación	- Aprendizaje continuo - Experticia profesional - Trabajo en equipo y colaboración - Creatividad e innovación
Técnico	Productividad - Utilización de recursos - Calidad - Oportunidad - Responsabilidad - Cantidad - Conocimiento del trabajo Conducta Laboral - Compromiso institucional - Relaciones interpersonales - Iniciativa - Confiabilidad - Colaboración - Atención al usuario	Alto: Trabajo en equipo, Iniciativa, Organización y Planificación Medio: <i>Ninguno</i> Bajo: Relaciones interpersonales, Imaginación, Creatividad y Comunicación Muy bajo: Responsabilidad, Adaptación, Orientación al cliente, Escucha, Orientación a resultados, Liderazgo, Toma de decisiones, Pensamiento analítico y Memoria	- Experticia técnica - Trabajo en equipo - Creatividad e innovación
Asistencial		Alto: Trabajo en equipo, Organización, Comunicación, Atención, Relaciones interpersonales, Planificación y Orientación al cliente Medio: Iniciativa y Memoria Bajo: Adaptación al cambio y Responsabilidad Muy bajo: Abstracción, análisis y síntesis, Orientación a resultados, Mejoramiento continuo, Transparencia, Dirección, Toma de decisiones, Liderazgo, Identificación, análisis y búsqueda de soluciones	- Manejo de información - Adaptación al cambio - Disciplina - Relaciones interpersonales - Colaboración
SERVIDORES PÚBLICOS (Transversal a todos los cargos)			- Orientación a resultados - Orientación al usuario y al ciudadano - Transparencia - Compromiso con la Organización



GLOSARIO

PROCEDIMIENTO: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos obligatorios según la norma ISO 9001:2000 son seis (6): producto no conforme, acción correctiva, acción preventiva, control de registros, auditorías y control de documentos.

REGISTRO: Documento que presenta resultados obtenidos, proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

INDICADOR: Instrumento que permite medir el cumplimiento de objetivos y la satisfacción de los beneficiarios.

MEJORA CONTINUA (ISO 9000): Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

NOTA: El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

AUTOCONTROL: Capacidad consciente de regular nuestros impulsos de manera voluntaria, a fin de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

SATISFACCIÓN: Percepción del cliente sobre el grado en el que han cumplido los requisitos del producto o servicio.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado y los recursos utilizados.

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito.

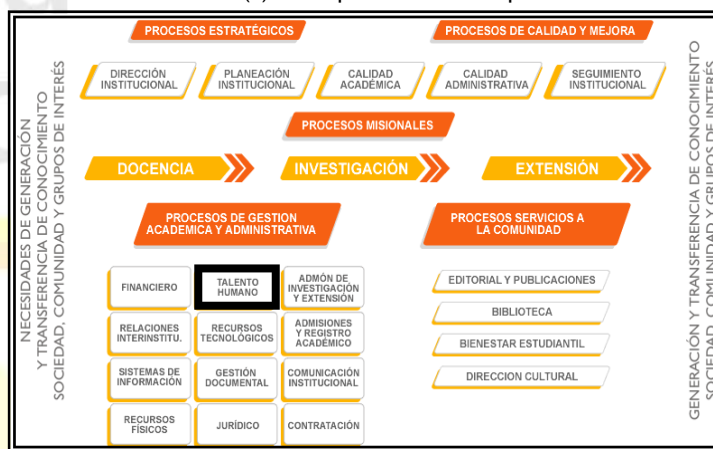
ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial.

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada.



MAPA DE PROCESOS

MACROPROCESO: Conjunto de procesos afines. La UIS ha establecido cinco (5) macroprocesos. Ver Mapa de Procesos.



Primera Auditoría Interna para el Proceso de Talento Humano

20 de septiembre de 2007

8:00 a.m. a 12:00 p.m.

NUESTRA META:

Una autoevaluación profunda y clara para saber en que debemos mejorar

DRH



DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El progreso y el desarrollo son imposibles si uno sigue haciendo las cosas tal como siempre las ha hecho

Wayne W. Dyer

SENSIBILIZACIÓN II
Diagnóstico, Planificación, Documentación y Capacitación

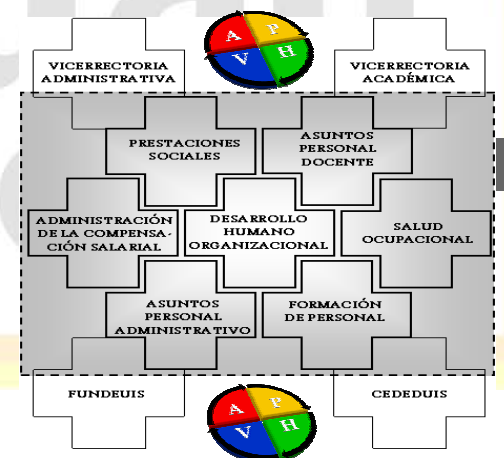
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE TALENTO HUMANO SEGÚN LA NORMA ISO 9001: 2000

PROCESO DE TALENTO HUMANO

Los subprocesos que conforman el proceso de Talento Humano son de responsabilidad de la División de Recursos Humanos.

Los subprocesos de Asuntos Personal Docente y de Formación de Personal se desarrollan conjuntamente con la Vicerrectoría Académica y CEDEDUIS respectivamente.

El subproceso de Prestaciones Sociales se desarrolla con el apoyo de la Vicerrectoría Administrativa, de manera similar el subproceso de Asuntos Personal Administrativo con FUNDEUIS.



PROCESO DE TALENTO HUMANO

Universidad Industrial de Santander





ETAPAS DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

DIAGNÓSTICO

Se socializó al personal de la DRH la iniciativa de la Universidad sobre el diseño e implementación del SGC basado en la norma ISO 9001:2000.

Se revisó la información documentada existente sobre la División de Recursos Humanos – DRH.

Se identificó la participación de la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y CE-DEDUIS en el desarrollo de las actividades del proceso de Talento Humano.

Se definieron los subprocesos, así como sus responsables y sus colaboradores. Posteriormente, se caracterizaron.



PLANIFICACIÓN

Se estructuró el comité primario de calidad del Proceso de Talento Humano, y se definió un cronograma de trabajo.



Se definió cual sería la documentación (procedimientos y formatos) de cada subproceso.

DOCUMENTACIÓN



Actualmente nos encontramos terminando esta etapa.

Para la primera auditoria interna de calidad se habrán establecido alrededor de 40 procedimientos y 25 formatos.



Se han identificado oportunidades de mejora, entre éstas se encuentran la evaluación de desempeño y la formación del personal.

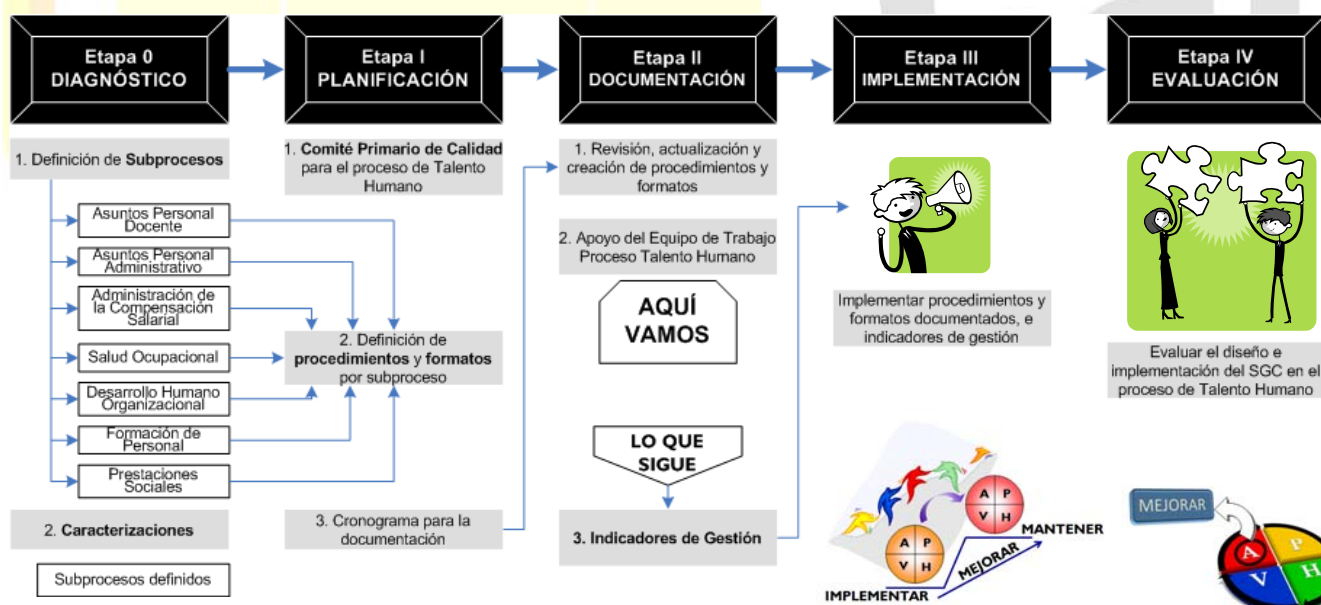
EQUIPO DE TRABAJO PROCESO TALENTO HUMANO

LÍDER PROCESO TALENTO HUMANO	Ing. Juan David Pizano Ochoa	
EQUIPO DE APOYO A TODOS LOS SUBPROCESOS	Yolanda Rey, Viviana García, Patricia Pineda y Jhon Alveiro Rueda	
SUBPROCESO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO
Asuntos Personal Docentes	Ing. Rafael Caballero	Rubby Torres, Luzmila Bernal. V. ACADÉMICA: Ing. Gladys Infante e Ing. María del Pilar Jaimes,
Asuntos Personal Administrativo	Yolanda Pinzón	Elsa Wandurraga y Rosita Suárez
Administración de la Compensación Salarial	Luz Stella Vianchá	Jorge Angarita, Oscar Buitrago y Rocío Rueda
Salud Ocupacional	Adriana Arenas	Jorge Villamizar y Laura Rincón
Desarrollo Humano Organizacional	Aura María Rey	Sandra Escobar y Luz Karina Santos
Formación del Personal	Ing. Silvia Ortega	
Prestaciones Sociales	Dra. Sara Blanco Ing. Rafael Caballero	Miryam Jaimes V. ADMINISTRATIVA: Ing. Gloria Calderón.
AUXILIARES DE CALIDAD	Camila Jurado y Germán Osma	

CAPACITACIÓN



En los últimos meses, se han realizado varias sesiones de capacitación, en las que se han socializado varios temas de referentes a la calidad, conforme al avance del diseño e implementación del SGC.



GLOSARIO

PROCESO O SUBPROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, transforman **Entradas** → PROCESO → **Salidas**

CARACTERIZACIÓN: Documento que describe un proceso o subproceso, indicando cual en su responsable y sus colaboradores, así como objetivo, alcance, actividades, entradas, proveedores, salidas, clientes, normativa, reglamentación, recursos, herramientas de medición y seguimiento.

COMITÉ PRIMARIO: Equipo de personas que tiene como función principal el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2000. Se encuentra conformado por el líder del proceso, los responsables de los

DOCUMENTO: Información y su medio de soporte. Se han definido para el SGC los siguientes documentos: Manuales, Caracterizaciones, Instructivos, Guías, Procedimientos, For-

FORMATO: Plantilla destinada especialmente a la consignación o anotación de datos.





¿Qué es calidad?

- La calidad es el conjunto de características de una entidad que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas y las implícitas de sus clientes



En nuestra división alguna vez.....



- ✓ Hemos tenido clientes refunfuando por que nuestro servicio no le satisface???
- ✓ Se ha presentado duplicidad de funciones???
- ✓ Se ha perdido algún documento???
- ✓ No hemos tenido claro el proceso o quien es el responsable del mismo???

Sistema de Aseguramiento de la calidad ISO 9001

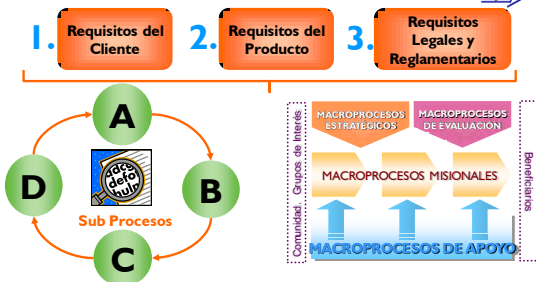


- Un Sistema de Calidad asegura que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas por la empresa y el cliente, garantizando una calidad continua a lo largo del tiempo.
- Mejora el desempeño y capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.

GESTIÓN POR PROCESOS

Énfasis en actividades que tienen una mayor importancia en la creación de valor añadido de la organización, independientemente de si pertenecen o no a una misma área funcional.

GESTIÓN POR PROCESOS



Garantizan el cumplimiento de los requisitos

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS

*Priorizar
Asignar responsabilidad única
Poner bajo control
Mejorar continuamente*

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS

Responsabilidad única

El líder del proceso

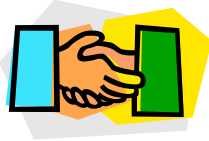
Es el responsable de que proceso sea eficiente y eficaz

Responsabilidad e involucración

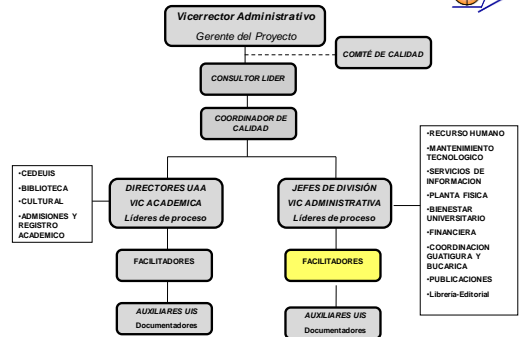
Poder

Capacidad de liderazgo

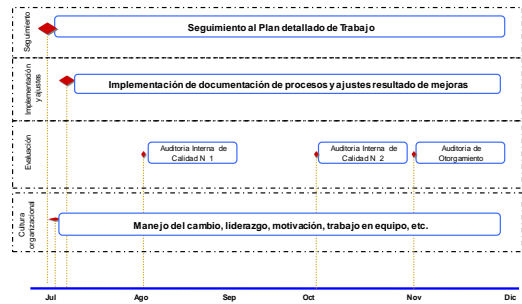
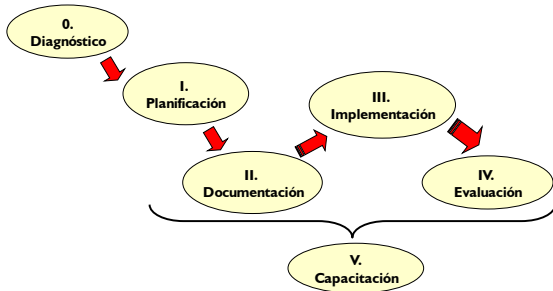
Conocimientos



ORGANIGRAMA PROYECTO GENERAL DE CERTIFICACIÓN NORMA ISO 9001 UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER



Etapas de Diseño e Implementación del SGC

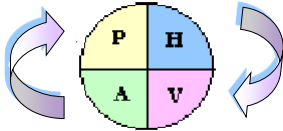


MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONALES UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER



GESTIÓN ESTRATÉGICA SUBPROCESOS

Mejoramiento Continuo - PHVA



Caracterización de Subprocesos

SUBPROCESO: DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL			TIPO DE SUBPROCESO: APOYO	
4. OBJETIVO: Promover actividades de bienestar orientadas al desarrollo integral (físico, psicoafectivo, espiritual y social) de docentes y empleados administrativos de la UIS.				
ALCANCE: Calidad de vida, cuidado del cuerpo y desarrollo social y familiar.				
7. PROVEEDORES	8. ENTRADAS	6. ACTIVIDADES	3. SALIDAS	1. CLIENTES
Internos: Área nómina Externos: a. Comisión asesora de relaciones institucionales. b. Departamento de deportes c. Bienestar universitario	Base de datos estadísticos Resoluciones Actas Propuestas	1. Mejoramiento del clima organizacional: medición, intervención y evaluación de resultados. 2. Promoción de calidad de vida. 3. Ejecución de programas bienestar y desarrollo social	Capacitaciones Programas realizados Solicitudes	Comunidad universitaria (Docentes administrativos) y

Caracterización de Subprocesos

10. RESPONSABLES		9. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SUBPROCESO		
LIDER	PARTICIPANTES	En diseño		
Aura María Rey	Psicóloga (Practicante) Auxiliar Ing. Industrial			
2. REQUISITOS POR CUMPLIR				
LEY	CLIENTE	UIS	NORMA: NTC ISO 9001: 2000	
Ley 30/92	-	Resolución 255/2005 Acuerdo 015/2000 (Proyecto Institucional)	-	
5. MEDICIÓN DEL PROCESO	11. RECURSOS	13. REGISTROS	12. DOCUMENTOS	
Nivel de satisfacción Nivel de asistencia Medición del clima organizacional	EXTENDED DISC Auditorios Espacios y elementos deportivos	Audiovisuales Formatos (Inscripción, asistencias) Actas	-	

COMITÉ DE CALIDAD

- Líder del Proceso: Jefe de la División de R. Humanos.
- Profesionales responsables de los subprocesos.
- Equipo de Trabajo RR HH
- Auxiliares de apoyo

FUNCIONES

- * Hacer seguimiento al desempeño del proceso (verificación de indicadores) y establecer acciones de mejora.
- * Hacer seguimiento a la implementación de la documentación del proceso
- * Definir las necesidades de capacitación y sensibilización para la adecuada implementación del SGC
- * Implantar las acciones necesarias para construir la cultura de acciones correctivas, preventivas y de mejora

COMITÉ DE CALIDAD

SUBPROCESO	RESPONSABLE	FACILITADORES
1. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	Silvia Ortega Laura Poveda	
2. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN	Luz Stella Vianchá	
3. PENSIONES, CUOTAS PARTES, BONOS	Sara Blanco	
4. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Yolanda Pinzón Rafael Caballero	
5. SALUD OCUPACIONAL	Adriana Arenas	
6. DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	Aura María Rey	

¿QUÉ SIGUE AHORA?





- Reunión Responsables de Subprocesos (Caracterización) del 5 al 9 de Marzo (1 vez por semana)
- Documentación de los Subprocesos (Procedimientos) del 7 al 30 de Marzo
- Socialización 23 de Marzo → Informe de Avance
- Reunión Comité de Calidad 15 y 29 de Marzo (Quincenal)
- Reunión semanal por áreas de trabajo (Subprocesos)




EL RESULTADO ES:



¡Diez, con felicitaciones!



UN SABOR DE ÉXITO, UNA VENTAJA COMPETITIVA

		HOJA DE VIDA DE INDICADORES							Código:	FDI.01
		PROCESO TALENTO HUMANO							Versión:	01
Nº	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	META	MÉTODO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	SENTIDO (Maximizar, minimizar o mantener)	RESPONSABLE DE MEDIR
1	Transversal	Índice satisfacción de los beneficiarios	Medir la satisfacción de los beneficiarios de los servicios que presta el proceso de Talento Humano.	80%	Sumatoria (Valor encuestas de satisfacción) / # de encuestas de satisfacción	%	Mensual	Encuestas de satisfacción	Maximizar	Jefe División de Recursos Humanos
2	Transversal	Índice de eficacia del proceso de Talento Humano	Medir el desempeño del proceso de Talento Humano	80%	Sumatoria (Eficacia de los indicadores del proceso) / No total de indicadores del proceso	%	Mensual	Indicadores del Proceso de Talento Humano	Maximizar	Jefe División de Recursos Humanos
3	Transversal	Índice de asertividad en la comunicación	Medir la percepción de la información y respeto en los servicios prestados por parte de los beneficiarios.	80%	Sumatoria (Asertividad de la comunicación en los servicios prestados) / # de encuestas de satisfacción	%	Mensual	Encuestas de satisfacción	Maximizar	Jefe División de Recursos Humanos
4	Administración de la Compensación Salarial	Índice de eficacia de las liquidaciones	Medir la eficacia de las liquidaciones realizadas	95%	(#liquidaciones - # de errores) * 100 / #liquidaciones	%	Mensual	Reporte de Inconsistencias (Nómina) y Listados de Liquidaciones realizadas	Maximizar	Profesional Nómina
5	Desarrollo Humano Organizacional	Índice de cumplimiento de actividades del subproceso de Desarrollo Humano Organizacional	Medir el cumplimiento de las actividades planeadas	80%	# actividades realizadas*100 / # actividades planeadas	%	Anual	Cronograma de actividades de Desarrollo Humano Organizacional	Maximizar	Profesional Desarrollo Humano Organizacional
6	Desarrollo Humano Organizacional	Índice de variación del clima organizacional	Medir la variación total del nivel de clima organizacional en las UAA por bloque	2%	Sumatoria (Nivel de clima organizacional actual de las UAA - Nivel de clima organizacional anterior de las UAA) * 100 / Sumatoria (Nivel de clima organizacional anterior de las UAA)	%	Anual	Informes de clima organizacional de las UAA	Maximizar	Profesional Desarrollo Humano Organizacional
7	Desarrollo Humano Organizacional	Índice ECO	Medir el nivel de clima organizacional	4	Sumatoria (Nivel de clima organizacional de la UAA) * 100 / Total UAA del	%	Anual	Informes de clima organizacional de las UAA	Maximizar	Profesional Desarrollo Humano Organizacional
8	Formación del Personal	Índice de cumplimiento de actividades del subproceso de Formación del Personal	Medir el cumplimiento de las actividades planeadas	80%	# actividades realizadas*20 / # actividades planeadas	%	Semestral	Cronograma de actividades de formación	Maximizar	Profesional de Apoyo
9	Formación del Personal	Índice de eficacia de la formación	Medir el impacto de las actividades de formación en el desempeño laboral	80%	Sumatoria(Resultados individuales de la muestra)*100 / # de personas de la muestra	%	Semestral	Informe del Plan de Formación	Maximizar	Profesional de Apoyo
10	Asuntos Personal Administrativo	Índice de oportunidad de las situaciones administrativas críticas del personal administrativo	Medir la oportunidad en el servicio de situaciones administrativas críticas del personal administrativo.	80%	# solíc. atendidas oportunamente * 100 / # solíc. recibidas	%	Mensual	Módulo Oportunidad en el servicio APA	Maximizar	Profesional Asuntos Personal Administrativo
11	Asuntos Personal Docente	Índice de oportunidad de las situaciones administrativas críticas del personal docente	Medir la oportunidad en el servicio de situaciones administrativas críticas del personal docente.	80%	# solíc. atendidas oportunamente * 100 / # solíc. recibidas	%	Mensual	Módulo Oportunidad en el servicio APD	Maximizar	Profesional Asuntos Personal Docente
12	Salud Ocupacional	Índice de cumplimiento de actividades del subproceso de Salud Ocupacional	Medir el cumplimiento de las actividades planeadas	80%	# actividades realizadas*100 / # actividades planeadas	%	Anual	Cronograma de actividades de Salud Ocupacional	Maximizar	Profesional Salud Ocupacional
13	Salud Ocupacional	Índice de control de riesgos críticos	Medir el control de los riesgos críticos	80%	# riesgos críticos controlados * 100 / # riesgos críticos identificados	%	Anual	Panorama de riesgos	Maximizar	Profesional Salud Ocupacional
14	Salud Ocupacional	Índice de lesiones incapacitantes	Medir el impacto de las lesiones incapacitantes de conformidad a lo exigido por ley	1	$k \wedge 2 * (\# AT) / (\# \text{ días perdidos y cargados}) / 1000 * (\text{Horas hombre trabajados en el año}) \wedge 2$		Anual	Base de datos (Excel)	Minimizar	Profesional Salud Ocupacional
15	Asuntos Pensionales	Índice de oportunidad de los asuntos pensionales críticos	Medir la oportunidad en el servicio de asuntos pensionales	80%	# solíc. atendidas oportunamente * 100 / # solíc. recibidas	%	Mensual	Módulo Oportunidad en el servicio AP	Maximizar	Profesional Asuntos Pensionales
16	Asuntos Pensionales	Recaudo anual por concepto de Cuotas Partes Pensionales	Medir el monto del recaudo anual debido a cobro por concepto de cuotas partes pensionales.	3000	sumatoria(Recaudos realizados en el año)	millones de pesos	Anual	Sistemas de Información	Maximizar	Profesional Asuntos Pensionales

 	INFORME DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	Código: FSE.10
		Versión: 01

PROCESO	TALENTO HUMANO	SUBPROCESO	
Fecha de Seguimiento:	19 de Diciembre de 2007		
DESEMPEÑO DEL PROCESO			
 	INFORME DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	Código: FSE.10	
		Versión: 01	

2. SEGUIMIENTO AL PRODUCTO Y/O SERVICIO NO CONFORME

Cantidad	Tipo de Producto y/o Servicio no conforme ¹	Observaciones
		No se reportaron casos.

3. ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS (AC) Y PREVENTIVAS (AP)

Origen	Cantidad	N° Acciones Abiertas		N° Acciones Cerradas		Observaciones
		AC	AP	AC	AP	
Auditoría Interna	2	2				1. Debido al no cumplimiento del numeral 6.2.2. de la NTC 9001:2000 (Eficacia de la formación) 2. Debido a la no estructuración formal de un plan de inducción para la nuevos empleados.
Producto No Conforme						
Revisión por la Dirección						
Indicadores de Calidad						
Evaluación de la Satisfacción del Beneficiario						
Mapa de riesgos						
Proveedores						
Otros						

 	INFORME DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	Código: FSE.10
		Versión: 01

PROCESO	TALENTO HUMANO	SUBPROCESO	
Fecha de Seguimiento:	19 de Diciembre de 2007		
DESEMPEÑO DEL PROCESO			

4. ESTADO DE ACCIONES DE MEJORA

Cantidad	Cumplidas	Sin cumplir	Observaciones
2	1	1	La acción de mejora SIN CUMPLIR hace referencia a la socialización de la metodología de formación de personal y la medición de la eficacia, que se adelantarán en el primer trimestre de 2008. La acción cumplida hace referencia a la mejora del instrumento (encuesta) para medir la satisfacción, así como la adecuación física de un lugar y la publicidad.

¹Hace referencia al servicio donde se presentó el PNC

 	INFORME DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	Código: FSE.10
		Versión: 01

5. DIFICULTADES EN EL DESARROLLO DEL PROCESO

Demora en la estandarización de las actividades (documentación) debido a tres (3) aspectos: (1) la no priorización por parte de los auxiliares de los requisitos de la norma que aplican al proceso de Talento Humano, (2) la pérdida de información por daño en un PC, y (3) la complejidad y cantidad de documentos a establecer en el proceso.

La no evidencia de habilidades del personal debido a la ausencia de este aspecto en el Manual de Funciones vigente.

La no medición de la eficacia de las actividades de formación dirigidas a mejorar el desempeño laboral, debido a dos aspectos: (1) la no existencia de esta práctica en la universidad, pues sólo se medía la satisfacción de los participantes, y (2) la no concordancia de las actividades de formación con las necesidades del personal, ya que no se tenía una metodología para la identificación éstas.

6. NECESIDADES DEL PROCESO/SUBPROCESO PARA CUMPLIR LAS METAS

 	INFORME DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS	Código: FSE.10
		Versión: 01

PROCESO	TALENTO HUMANO	SUBPROCESO	
Fecha de Seguimiento:	19 de Diciembre de 2007		
DESEMPEÑO DEL PROCESO			

7. RECOMENDACIONES

Fomentar la comunicación entre los líderes de los Procesos y la Coordinación de Calidad. Para ello, pudiese realizarse reuniones al menos cada tres (3) meses.

ANEXO L.

Resultados revisión historias laborales

REVISIÓN DE HISTORIAS LABORALES

Para conocer el estado de cumplimiento de los requisitos exigidos por la institución para el desempeño de los cargos se revisaron las historias laborales de cargos directivos y ejecutivos. En la siguiente tabla se presenta la verificación de los requisitos a 12 de las historias laborales revisadas:

CARGO	Rector	Verificación	
DEPENDENCIA	Rectoría		
NOMBRE	Camacho Pico Jaime Alberto		
PERFIL	Ser ciudadano colombiano en ejercicio		(X)
	Poseer título universitario válido en el país.		(X)
	Haber tenido vínculos directos con el sector universitario, ya sea como docente, como investigador, en cargos de dirección o haber participado en sus organismos de dirección durante un periodo no menor a dos años.	(X)	
	Poseer experiencia profesional no menor de cinco años, como docente universitario, como docente universitario, en el sector privado o en el sector público.	(X)	
	Demostrar aportes a la ciencia, la técnica, la cultura o al desarrollo social.	(X)	
CARGO	Vicerrector Académico	Verificación	
DEPENDENCIA	Vicerrectoría Académica		
NOMBRE	Gómez Torrado Álvaro		
PERFIL	Ser ciudadano colombiano en ejercicio		(X)
	Poseer título universitario válido en el país		(X)
	Tener título de postgrado en administración o afines o experiencia en cargos directivos similares por lo menos de cinco años y tener experiencia docente mínimo de dos años.	(X)	
CARGO	Vicerrector Administrativo	Verificación	
DEPENDENCIA	Vicerrectoría Administrativa		
NOMBRE	Muñoz Villarreal Sergio Isnardo		
PERFIL	Ser ciudadano colombiano en ejercicio		(X)
	Poseer título universitario válido en el país		(X)
	Tener título de postgrado en administración o afines o experiencia en cargos directivos similares por lo menos de cinco años y tener experiencia docente mínimo de dos años.	(X)	
CARGO	Vicerrector de Investigación y Extensión	Verificación	
DEPENDENCIA	Vicerrectoría de Investigación y Extensión		
NOMBRE	Gualdrón González Oscar		
PERFIL	Poseer título universitario de doctorado válido en el país		(X)
	Ser profesor asociado o titular de la Universidad		(X)
	Contar con una trayectoria de al menos cinco (5) años de experiencia profesional, de los cuales al menos dos (5) años corresponderán al ejercicio de cargos directivos y los tres (3) restantes en dirección de proyectos de investigación y extensión.	(X)	

	Ser investigador activo, con una reconocida trayectoria respaldada por participación en al menos dos (2) proyectos de investigación con financiación externa y la publicación de al menos (2) artículos en revistas internacionales homologadas por conciencias durante los últimos cinco años.	(X)
	Contar con experiencia en la gestión de programas o proyectos de extensión	(X)
	Demostrar suficiencia en el dominio del inglés.	(X)
CARGO	Director de Contratación y Proyectos de Inversión	
DEPENDENCIA	Dirección de Contratación y Proyectos de Inversión	
NOMBRE	Torres Macías Mario Humberto	Verificación
PERFIL	Deberá ser profesional universitario	(X)
	Con estudios de postgrado en áreas de gerencia de proyectos o de administración o finanzas o planeación o jurídicas, directamente afines con gerencia de proyectos de inversión y contratación estatal	(X)
	Tener experiencia profesional específica no menor a cinco (5) años en gerencia de proyectos de inversión o contratación de o con entidades estatales.	(X)
CARGO	Director	
DEPENDENCIA	Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión	
NOMBRE	García Rincón Sonia Cristina	Verificación
PERFIL	Ser ciudadano colombiano en ejercicio	(X)
	Poseer título universitario en áreas administrativas, Ingeniería Industrial, Economía, Contaduría Pública o afines.	(X)
	Poseer título universitario de Maestría o Especialización en áreas administrativas, Financieras o Gerenciales.	(X)
	Contar con no menos de cinco (5) años de experiencia profesional, de los cuales dos (2) deben ser en ejercicio de funciones directivas y dos (2) relacionadas con actividades de control de procesos y/o auditorías.	(X)
CARGO	Director	
DEPENDENCIA	Planeación	
NOMBRE	Silva Rojas Alonso	Verificación
PERFIL	Se requiere tener más de treinta (30) años de edad	(X)
	Ser profesional titulado en una Universidad colombiana	(X)
	Tener no menos de cuatro (4) años de experiencia universitaria preferiblemente en Planeación Universitaria.	(X)
CARGO	Director	
DEPENDENCIA	Relaciones Exteriores	
NOMBRE	Vergara Herrera Alberto	Verificación
PERFIL	Se requiere ser profesional titulado, preferiblemente reconocida o por una institución extranjera equivalente	(X)
	Dominar un idioma extranjero.	(X)
CARGO	Asesor Jurídico	
DEPENDENCIA	Rectoría	
NOMBRE	Castro Neira Edy	Verificación
PERFIL	Se requiere ser Abogado Titulado en una universidad colombiana por el Estado.	(X)
CARGO	Secretario General	
DEPENDENCIA	Secretaría General	
NOMBRE	González Noriega Olga Cecilia	Verificación
PERFIL	Se requiere ser ciudadano colombiano	(X)
	Profesional con título universitario y con título de postgrado	(X)
	Acreditar experiencia profesional específica no menor a cinco (5) años como titular de tiempo completo en cargos de dirección académico administrativas en universidades estatales o en cargos de nivel directivo, asesor o ejecutivo de la administración pública, con funciones afines a las propias del cargo.	(X)
CARGO	Jefe de División	
DEPENDENCIA	División Recursos Humanos	Verificación

NOMBRE	Pizano Ochoa Juan David	
PERFIL	Se requiere tener título profesional universitario preferiblemente en Ingeniería Industrial o Administración, expedido por una Universidad Colombiana debidamente reconocida o por una institución extranjera equivalente	(X)
	Tener una experiencia administrativa profesional de por lo menos dos (2) años	(X)
	Poseer como mínimo dos (2) años de experiencia en la Universidad.	(X)
CARGO	Jefe de División	
DEPENDENCIA	División de Bienestar Universitario	
NOMBRE	Ardila Rueda Isnardo	Verificación
PERFIL	Se requiere poseer título profesional universitario, expedido por una universidad colombiana debidamente reconocida o por una institución extranjera equivalente	(X)
	Haber estado vinculado a la universidad por un periodo no inferior a tres (3) años	(X)
	Requiere además cualidades y calidades personales adecuados para dirigir este tipo de servicios.	(X)

Se evidenció el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño de los cargos, pero el hallazgo de algunos de los registros es difícil debido al volumen de la historia laboral.

PROCESO DE TALENTO HUMANO

Universidad Industrial de Santander



ESTIMADO BENEFICIARIO:

Permítanos conocer, con su valiosa opinión cómo podemos servirle mejor.

Usted es el eje y motor de nuestras acciones, por eso trabajamos con excelencia, eficiencia y alegría por nuestro Talento Humano.

I. INFORMACIÓN DEL BENEFICIARIO

Marque con una X el tipo de relación que tiene con la Universidad

- | | | | |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Docente de Planta | <input type="checkbox"/> Directivo/Ejecutivo | <input type="checkbox"/> Jubilado/Retirado | <input type="checkbox"/> Trabajador Oficial |
| <input type="checkbox"/> Docente Cátedra | <input type="checkbox"/> Profesional | <input type="checkbox"/> Estudiante | <input type="checkbox"/> Administrativo No profesional |

II. INFORMACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO

Marque con una X el tipo de servicio que se le ha suministrado (SÓLO UNO)

- | | | |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> CONSTANCIAS | <input type="radio"/> ASUNTO PENSIONALES | <input type="radio"/> SALUD OCUPACIONAL |
| <input type="radio"/> ASUNTO PERSONAL DOCENTE | <input type="radio"/> FORMACIÓN DEL PERSONAL | <input type="radio"/> ASUNTO PERSONAL ADMINIS- |
| <input type="radio"/> DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL | <input type="radio"/> ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL | <input type="radio"/> OTRO: _____ |

Especifique el servicio prestado: _____

III. INFORMACIÓN SOBRE EL PERSONAL QUE PRESTÓ EL SERVICIO

Califique los siguientes aspectos de 1 a 5. Tenga en cuenta que: (1) Peor calificación (5) Mejor calificación

¿Pudo solicitar rápidamente el servicio al personal?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

¿Fue atendido respetuosamente?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

¿Fue clara la información que se le suministró?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

¿La información suministrada es correcta?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

¿El servicio fue suministrado en un tiempo oportuno?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

¿El servicio que le hemos prestado respondió a su solicitud?

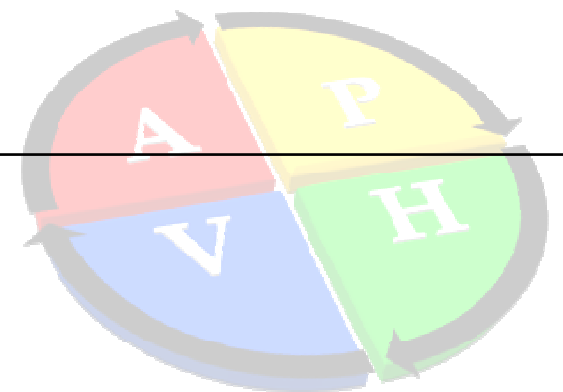
Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

IV. MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN

Si usted se siente inconforme con el servicio que le hemos prestado, por favor haga uso del siguiente espacio, colocando los aspectos que originaron su insatisfacción.

V. SUGERENCIAS

Coméntenos una acción que usted considere debemos implementar en el servicio prestado para generarle una mayor satisfacción.



"La desesperanza está fundada en lo que sabemos, que es nada. Y la esperanza sobre lo que ignoramos, que es todo."

Maeterink