

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CAPACITACION PARA LA PLANTA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CAPACITACION PARA LA PLANTA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**



**MILENA TATIANA HERRERA CORPAS
ANGELA MARIA MARQUEZ HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

2007

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CAPACITACION PARA LA PLANTA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**



**MILENA TATIANA HERRERA CORPAS
ANGELA MARIA MARQUEZ HERNANDEZ**

Trabajo de grado para optar el Título de Administrador Industrial

**Asesora
INGRID BLANCO HERNANDEZ
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

2007

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. Abril de 2007

Cartagena de Indias D. T y C, Abril 30 de 2007

Señores

COMITÉ DE GRADUACIÓN

Programa de Administración Industrial

Universidad de Cartagena

Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente ponemos a su consideración para estudio y aprobación el Trabajo de grado titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.”**, como requisito para optar nuestro título profesional.

Atentamente,

ÁNGELA MARIA MÁRQUEZ HERNÁNDEZ

Estudiante de Administración Industrial

Cod. 49200020075

MILENA TATIANA HERRERA CORPAS

Estudiante de Administración Industrial

Cod. 49200020067

Cartagena de Indias D. T y C, Abril 30 de 2007

Señores

COMITÉ DE GRADUACIÓN

Programa de administración Industrial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Cartagena

Ciudad

Respetados señores,

En mi calidad de asesor, presento a su consideración para estudio y aprobación el Trabajo de Grado titulado "**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.**", elaborado por las estudiantes Ángela María Márquez Hernández y Milena Tatiana Herrera Corpas, pertenecientes al programa de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena.

Manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Cordialmente,

INGRID BLANCO HERNÁNDEZ
Administradora de empresas.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Niveles y número de empleados del área administrativa Universidad de Cartagena

Tabla 2. Personal administrativo inscrito en la carrera administrativa

Tabla 3. Requisitos mínimos exigidos a los niveles administrativos, operativos y técnicos en la Universidad de Cartagena

Tabla 4. Requisitos mínimos exigidos a nivel Ejecutivo, Asesor y profesional en la Universidad de Cartagena

Tabla 5. Ejes de formación de las capacitaciones del año 2006

Tabla 6. Indicadores de la evaluación de desempeño

Tabla 7. Calificaciones hechas por sus jefes

Tabla 8. Contraste entre el comportamiento no deseado y el deseado, de acuerdo a la visión de la universidad

Tabla 9. Competencias mínimas generales servidores públicos

LISTA DE GRAFICAS Y FIGURAS

- Figura 1.** Organigrama Administrativo de la Universidad de Cartagena
- Grafica 2.** Nivel de formación del personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 3.** Tiempo de servicio del personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 4.** Tiempo el cargo actual del personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 5.** Pertinencia de la formación académica con el cargo desempeñado actualmente personal técnico, administrativo y Operativo
- Grafica 6.** Conocimientos Vs. Seguridad en la ejecución del cargo desempeñado personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 7.** Salario potencial Vs. Experiencia o formación profesional personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 8.** Satisfacción con la trayectoria en la institución personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 9.** Percepción del grado de autonomía en el trabajo personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 10.** Percepción de la importancia que reporta en su puesto de trabajo personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 11.** Conocimiento grado de aporte de su trabajo a la institución personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 12.** Acceso a recursos tecnológicos personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 13.** Dominio de tecnología personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 14.** Pertinencia de las capacitaciones para el ascenso personal técnico, administrativo y operativo
- Grafica 15.** Proyección en la institución en los próximos cinco años personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 16. Nivel de formación de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 17. Tiempo de servicio de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 18. Tiempo el cargo actual de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 19. Pertinencia de la formación académica con el cargo desempeñado actualmente de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 20. Salario potencial Vs. Experiencia o formación profesional de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 21. Satisfacción con la trayectoria en la institución de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 22. Percepción de la importancia que reporta en su puesto de trabajo de ejecutivos, asesores y profesionales

Figura 23. Acceso a recursos tecnológicos de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 24. Pertinencia de las capacitaciones para el ascenso nivel ejecutivos, asesores profesionales

Grafica 25. Proyección en la institución en los próximos cinco años de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 26. Necesidades de capacitaciones de personal área administrativa

Grafica 27. Promedio de capacitaciones anuales personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 28. Promedio de capacitaciones anuales de ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 29. Relevancia de la capacitación recibida para el trabajo desempeñado personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 30. Relación de las capacitaciones con el área de desempeño personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 31. Mejora en el desempeño Vs. Capacitaciones recibidas personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 32. Utilidad de la capacitación para la formación integral personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 33. Énfasis de la capacitación en la mejora del desempeño personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 34. Relevancia de la capacitación recibida para el trabajo desempeñado personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 35. Relación de las capacitaciones con el área de desempeño personal técnico, administrativo y operativo

Grafica 36. Mejora en el desempeño Vs. Capacitaciones recibidas ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 37. Énfasis de la capacitación en la mejora del desempeño ejecutivos, asesores y profesionales

Grafica 38. Inversión social en capacitaciones Universidad de Cartagena 2000-2006

Grafica 39. Porcentaje de las inversiones en capacitación del total del gasto ejecutado periodo 2000-2005

Grafica 40. Calificación promedio administrativos

Grafica 41. Calificación promedio técnicos

Grafica 42. Calificación promedio operarios

ANEXO

Anexo A. Plan de Capacitación Universidad de Cartagena Año 2006 I trimestre

Anexo B. Plan de Capacitación Universidad de Cartagena Año 2006 II trimestre

Anexo C. Plan de Capacitación Universidad de Cartagena año 2006 III trimestre

Anexo D. Modelo de encuesta para identificar las necesidades de capacitación de los empleados del área administrativa

Anexo E. Modelo de encuesta aplicado a distintos niveles de empleados de la universidad de Cartagena

Anexo F. Modelo de entrevista dirigida a personal administrativo- operativo - técnico

Anexo G. Modelo de Encuesta Dirigida A Personal Asesor - Ejecutivo - Profesional

Anexo H. Modelo de Entrevista dirigida a personal asesor - ejecutivo – profesional

Anexo I. Modelo de Encuesta dirigida a clientes internos y externos de la Universidad de Cartagena

Anexo J. Formato de evaluación de capacitaciones

Anexo K. Formato de evaluación de la capacitación Sistema de Gestión de la calidad

Anexo L. Formato de evaluación del curso AUTOCAD

Anexo M. Formato de evaluación del diplomado formación pedagógica básica.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	15
0. ANTEPROYECTO	16
0.1 TITULO DEL PROYECTO	16
0.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	16
0.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	17
0.4 JUSTIFICACION	17
0.5 OBJETIVOS	20
0.5.1 Objetivo General	20
0.5.2 Objetivos Específicos	20
0.6 METODOLOGIA	20
1. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA Y ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA PLANTA ADMINISTRATIVA EN CUANTO A NECESIDADES Y ASPECTOS DEBILES DE CONOCIMIENTO	21
1.1 UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	21
1.1.1 Reseña Histórica	21
1.1.2 Misión	22
1.1.3 Visión	22
1.1.4 Objetivos	23
1.1.5 Organigrama	24
1.1.6 Políticas de Calidad	25
1.2 NIVELES Y CARGOS DE LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	27
1.3 ANALISIS DE LOS NIVELES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	31
1.3.1 Nivel Administrativo- Técnico- Operativo	31
1.3.1.1 Situación Actual	34
1.3.2 Nivel Asesor- Ejecutivo- Profesional	43
1.3.2.1 Situación Actual	45
1.4 NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	51
1.4.1 Necesidades de Capacitación por niveles	53
2. IDENTIFICACION E IMPACTO DE ACCIONES DE CAPACITACION REALIZADAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	55
2.1 MODALIDADES DE CAPACITACION	55
2.2 ACCIONES DE CAPACITACION REALIZADAS	57

2.2.1 Nivel Administrativo- Técnico – Operativo	58
2.2.2 Nivel Asesor- Ejecutivo- Profesional	59
2.3 IMPACTO DE ACCIONES REALIZADAS A LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	61
2.3.1 Nivel Administrativo- Técnico- Operativo	61
2.3.2 Nivel Asesor – Ejecutivo- Profesional	64
2.4. INVERSION EN CAPACITACIONES	67
2.5 PROGRAMA DE CAPACITACION AÑO 2006	68
2.5.1 Análisis DOFA	70
2.5.1.1 Fortalezas	70
2.5.1.2 Debilidades	70
2.5.1.3 Oportunidades	71
2.5.1.4 Amenazas	72
2.6 EVALUACION DE LAS CAPACITACIONES REALIZADAS A LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	73
3. IDENTIFICACION DE REQUERIMIENTO FUTUROS DE CAPACITACION DE PERSONAL BASANDOSE EN LA VISION INSTITUCIONAL	74
3.1 CULTURA LABORAL DE LOS EMPLEADOS	74
3.2 ESTABILIDAD INSTITUCIONAL	77
3.3 REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS LABORALES	77
3.3.1 Concepto de competencias laborales	78
3.3.2 Componentes	78
3.3.2.1 Competencias funcionales	78
3.3.2.2 Competencias comportamentales	78
3.4 Competencias comunes a los servidores públicos	79
4. DISCREPANCIAS ENTRE LA FORMACION ACTUAL Y LA FORMACION REQUERIDA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	87
5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE CAPACITACION PARA LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	92
5.1 OBJETIVOS	92
5.2 ALCANCES	92
5.3 CONTENIDO TEMATICO	92
5.4 CONTENIDO DEL PLAN	93
5.4.1 Modernización de la gestión del área administrativa	93
5.4.1.1 Primera Estrategia	94
5.4.1.2 Segunda Estrategia	95
5.4.1.3 Tercera Estrategia	96
5.4.2 Comunicación eficaz en el medio laboral	96
5.4.2.2 Cuarta estrategia	97
5.4.2.3 Quinta estrategia	98

5.4.2.4 Sexta estrategia	98
5.5 TECNICAS DE CAPACITACION	99
5.6 EVALUACION DE CAPACITACIONES	100
5.7 PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	101
5.8 SISTEMA DE ESTIMULOS PARA EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	102
5.9 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CAPACITACION.	103
5.10 PRIORIDADES ESTRATEGICAS	104
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla con el propósito de proponer el diseño de un Plan estratégico de capacitación para el personal administrativo de la Universidad de Cartagena, con el cual se busca cerrar la brecha existente entre la capacitación actual encontrada en el personal y la deseada, para contribuir al alcance de la visión institucional, así como también al logro de objetivos institucionales.

En el primer capítulo se describen aspectos generales de la Universidad de Cartagena, como lo son misión, visión, objetivos y políticas de la Institución; además se describe la conducta laboral detectada en el personal administrativo, explicando los aspectos positivos y las fallas que presentan en sus puestos de trabajo en lo concerniente a capacitación, todo fundamentado con encuestas y entrevistas realizadas a una muestra representativa del personal de carrera administrativa de la Universidad de Cartagena.

Las acciones de capacitación realizadas para el personal administrativo durante el periodo de estudio (año 2004 al año 2006), son identificadas. Teniendo en cuenta la información suministrada por el Departamento de Selección y Capacitación, sobre los cursos de capacitación brindados al personal durante el periodo en cuestión, se hace una comparación objetiva entre lo impartido inicialmente y el comportamiento laboral observado en la actualidad, con el propósito de detectar el impacto que han tenido, esto es, si todas las inversiones realizadas han beneficiado al personal, a la vez que han contribuido con el cumplimiento de metas y el alcance de la Visión de la Universidad de Cartagena.

En el tercer capítulo “Identificación de requerimientos futuros del personal” se detallan las características que este debe poseer para cumplir la misión y ayudar en el alcance de la visión, características en cuanto a capacitación para mejorar el desempeño laboral, tomando como punto de referencia el “Decreto 770 y 785 de 2005” sobre las competencias laborales.

Para cerrar la diferencia existente entre el desempeño laboral y la capacitación actuales del Personal Administrativo con los requerimientos futuros para aportar al alcance de la Visión, se proponen diversas ideas y pautas, que conllevan a un adecuado diseño del plan estratégico de capacitación para el Personal Administrativo, dicho plan se presenta en el quinto capítulo, en donde son propuestas las ideas y estrategias de mejora para la implementación del plan, así como también son planteados los lineamientos del mismo.

0. ANTEPROYECTO

0.1 TITULO DEL PROYECTO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CAPACITACION PARA LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

0.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La Universidad de Cartagena como Institución Pública pretende constituirse como la primera en educación superior de la costa norte colombiana, para ello debe contar con el respaldo de todas y cada una de sus dependencias, ya que éstas deben estar encaminadas y comprometidas hacia ese mismo fin; el personal administrativo desempeña un papel importante, pues este es soporte fundamental de la academia para brindar un servicio educativo de calidad, acorde con las exigencias del entorno competitivo en que se desenvuelve.

La Universidad necesita contar con personal idóneo cuyo perfil contribuya al cumplimiento de todas las metas y objetivos trazados por la misma, y que además se comprometan y sean colaboradores permanentes en la búsqueda e implementación de nuevas ideas y estrategias en pro del crecimiento y fortalecimiento de la Institución y de los empleados.

Para que el personal administrativo actual aporte al mejoramiento del servicio educativo que brinda la Universidad, necesita del apoyo y colaboración de los directivos para satisfacer sus necesidades de capacitación, ya que existen una serie de obstáculos que impiden la optimización del servicio educativo, lo cual se traduce en insatisfacción tanto de clientes internos como de clientes externos frente al servicio prestado.

Existen retardos frecuentes en la operatividad, es decir, los periodos que transcurren entre el momento de impartir una orden y su ejecución, manejan unos estándares de tiempo, los cuales no concuerdan con la dinámica propia que se debe tener en la prestación de un servicio en una universidad moderna, ni con la volatilidad de los procesos socioeconómicos del entorno.

En la actualidad, según datos obtenidos del Plan de Desarrollo de la Universidad de Cartagena (2004-2006), por cada 1.22 profesores hay 1 empleado

administrativo¹, este indicador es bueno, teóricamente muestra que la operatividad en los procesos debería ser mas efectiva, sin embargo en la practica esta relación no se cumple, ya que los problemas por retrasos en las labores aumentan debido a la deficiente capacitación de los empleados. En este proyecto se pretende indagar las causas de las fallas en el desempeño laboral y diseñar estrategias de mejora.

0.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De que manera influye la capacitación del personal administrativo de la Universidad de Cartagena en su desempeño laboral y en el mejoramiento del servicio educativo que brinda la institución?

0.4 JUSTIFICACION

Existen diversas razones por las cuales la Universidad debe redireccionar los procesos de capacitación para el personal administrativo, pero una de las más importantes es por el contexto actual, el cual es sumamente cambiante, ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, es por esto que debemos estar siempre actualizados, de manera que la institución se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

El personal es esencial para la Institución y ahora más que nunca, su importancia estratégica aumenta, ya que hoy por hoy se compite a través de ellos. El éxito, la posición y reconocimiento de la Universidad como la mejor dependen cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus empleados y en este caso es de vital importancia el papel que juega el personal administrativo, ya que éste es el soporte del servicio educativo que se brinda. Cuando el talento de los empleados es valioso, difícil de imitar y organizado, la Institución puede alcanzar ventajas competitivas en el entorno apoyándose en su personal.

Por esto, la razón fundamental de capacitar al personal administrativo consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo, es la Universidad la encargada de dar las bases para que sus

¹ Indicador de Gestión Administrativa de la Universidad de Cartagena. Plan de Desarrollo 2004-2006

empleados tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias; para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, compromiso y competitividad en el personal.

Actualmente existe un plan de capacitación muy amplio y general, el cual abarca todos los niveles de empleados, sin enfatizar en los roles que desempeña cada funcionario dependiendo de sus perfiles y cargos. Dicho plan se diseñó por parte de la Sección de Selección y Capacitación de Recursos Humanos, hace pocos meses, con la finalidad de "llenar ese vacío" existente desde hace dos años, durante los cuales no se habían concentrado los esfuerzos en la Institución para brindar capacitación alguna al personal administrativo.

Se aclara que con este plan no se pretende alcanzar una mayor productividad laboral pues no fue diseñado para tal fin, sino el de ofrecer a los empleados una serie de cursos, seminarios y talleres necesarios para su formación personal, y que los motiven a trabajar con mayor entusiasmo, teniendo en cuenta que la institución se preocupa por su bienestar integral, pero este plan no apunta a satisfacer necesidades concretas de los empleados en cada uno de sus cargos.

Una capacitación congruente con las necesidades de la Institución, propende por la tenencia de una planta de personal idóneo, competente y capaz de resolver inconvenientes presentados en el entorno laboral y social donde conviven.

Los procesos de capacitación orientados a fortalecer las competencias de los empleados, se constituyen en una alternativa que replantea los enfoques de capacitación tradicionalmente orientados a desarrollar habilidades y destrezas en función de un cargo fijo y estático, las capacidades individuales deben ser transformadas en capacidades de la organización y estas deben desarrollarse constantemente con el fin de alcanzar la visión de la institución y mantener la competitividad.

Cada día son mayores las exigencias y obligaciones que se le imponen a los empleados de la Universidad de Cartagena, pero ante los compromisos los empleados no responden como se espera, y es que difícilmente se identifican los problemas que los mismos presentan en sus puestos de trabajo, por ello es preciso identificar cual es la brecha existente entre las metas trazadas y la manera como se está trabajando para cumplirlas, es necesario efectuar una investigación exhaustiva sobre las fortalezas y debilidades con que cuenta el personal administrativo a nivel de capacitación y así determinar hacia donde cambiar el desarrollo de la misma.

En lo concerniente a presupuesto, realizando la discriminación respectiva del

rubro: “Bienestar Universitario empleados” (según el Departamento de Contabilidad y Presupuesto), se encontró que el presupuesto inicial destinado solamente a capacitación del personal administrativo de la Universidad de Cartagena, fue de \$130.000.000 para el año 2005¹, el cual no se ejecutó. En el presente año (2006), no se han destinado dineros para capacitación de empleados debido a la Ley de Garantías, que según el artículo 33 son restricciones a la Contratación Pública. Respecto al plan de capacitación que se está ejecutando actualmente, (el cual no obedece a necesidades reales del personal en sus cargos sino que tiende a formarlos como personas integrales), la Sección de Selección y Capacitación de Recursos Humanos de la Universidad de Cartagena es la encargada de realizar la evaluación pertinente, se evalúan: la temática impartida, los capacitados y los capacitadores, esto se da a medida que se van desarrollando los distintos cursos.

Según datos obtenidos del Departamento de Selección y Capacitación de Recursos Humanos de la Universidad, 115 empleados aumentaron de grado en el año 2004, es decir el 50.43% del total de empleados de carrera administrativa (228 empleados). De estos, solo 45 ascendieron por los planes de capacitación que brindó la institución anteriormente, esto es un 19.73% del personal.

De manera que se hace importante y necesario, evaluar los aspectos positivos y negativos en lo que a capacitación del personal administrativo se refiere durante los últimos años, para luego realizar mejoras y cambios secuenciales a través del tiempo, esto es, un plan estratégico, el cual va más allá de la satisfacción inmediata que se obtiene en sencillos cursos, pues más que esto se busca mejorar el desempeño laboral, en aras de contribuir al alcance de la visión y los objetivos de la Institución y así posicionar a la Universidad de Cartagena como un ente competente que está “siempre a la altura de los tiempos”.

¹ Departamento de contabilidad y presupuesto. Universidad de Cartagena

0.5 OBJETIVOS

0.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de capacitación para el personal administrativo de la Universidad de Cartagena con el propósito de mejorar el desempeño laboral y aumentar la cualificación del servicio educativo que brinda la Institución.

0.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del personal administrativo de la Universidad de Cartagena, en cuanto a sus necesidades y aspectos débiles de conocimiento y habilidades que requieren para desempeñar sus labores.
- Identificar acciones de capacitación realizadas para el personal administrativo de la Universidad de Cartagena y conocer su impacto.
- Identificar los requerimientos futuros de capacitación del personal administrativo Universidad de Cartagena, a partir de la visión Institucional.
- Identificar discrepancias en la formación requerida del Personal administrativo de la Universidad de Cartagena, para alcanzar la visión y con base en estas, adecuar estrategias de capacitación.
- Diseñar el plan estratégico de capacitación para el Personal administrativo de la Universidad de Cartagena y proponer los lineamientos para su implementación.

0.6 METODOLOGIA EMPLEADA

Teniendo en cuenta que el proceso de conocimiento de la presente investigación, se inicia con base en la experiencia personal de los investigadores, puesto que conocen y experimentan el problema planteado, se utilizara en un principio el **MÉTODO DE OBSERVACIÓN** para identificar los rasgos, características, hechos y fenómenos inherentes al objeto de estudio. Paralelamente se empleara el **MÉTODO INDUCTIVO** , ya que se iniciara de situaciones concretas resultado de investigaciones realizadas las cuales se ordenaran, se clasificaran y analizaran, además las evidencias que se obtengan en la etapa de observación serán la base para llegar a conclusiones mas claras y elaborar recomendaciones pertinentes y eficaces.

1. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA Y ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA PLANTA ADMINISTRATIVA EN CUANTO A NECESIDADES Y ASPECTOS DEBILES

En el siguiente capítulo se describe de forma muy detallada los aspectos generales de la Universidad de Cartagena, como lo son misión, visión, objetivos y políticas de calidad, luego se mencionan los cargos, requisitos mínimos y funciones de los empleados de la institución, concluyendo con un diagnóstico realizado a partir de encuestas y entrevistas realizadas a un grupo representativo de trabajadores del área.

1.1 UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

1.1.1 Reseña Histórica

Cartagena de Indias, puerto del Caribe donde se ha dado el mayor grado de integración entre diversas razas humanas, ha sido también a través de su historia punto de convergencia de los más variados intereses.

Junto a la ciudad turística cohabita la industrial, la histórica, la festiva, la deportiva; allí es una de sus inconfundibles callejuelas de estilo colonial se ha desarrollado durante 175 años la Universidad de Cartagena; institución que ha despertado a la ciencia y a las disciplinas intelectual a muchas generaciones de la Costa Atlántica colombiana, proyectando su influjo a los mas apartados rincones de la Patria e incluso a Centro y Sur América.

La fundación de la benemérita alma máter se remonta al año 1826 cuando el General Santander sanciono la ley por la cual se establece una institución universitaria en cada provincia.

El 6 de octubre de 1827, Simón Bolívar expide el decreto que crea la Universidad del Magdalena e Istmo, hoy Universidad de Cartagena.

Actualmente es una moderna institución cuya filosofía le ha permitido adaptarse a las exigencias de los tiempos, como motor que impulsa el desarrollo y la cultura y contribuye por tanto a fomentar los grandes hechos de la historia nacional, a través de las facultades y programas de reconocida trayectoria en las modalidades presencial y de educación superior a distancia en sus instalaciones ubicadas el el

Claustro de San Agustín en el Centro amurallado, en el Campus de Zaragocilla, en la moderna sede de la Piedra de Bolívar y en Magangue¹

1.1.2 Misión

La Universidad de Cartagena es un centro generador y transmisor de conocimientos culturales, científicos, tecnológicos y humanísticos. Forma profesionales de alta calidad, dentro de claros valores de justicia, ética y tolerancia, capacitados para promover el desarrollo integral de la región y el país, y competir exitosamente en el ámbito internacional.

Como Institución de Educación Superior de la Costa Norte de Colombia, históricamente comprometida con su desarrollo, presta un servicio cultural y cumple una función social fundamentada en los siguientes principios: formación integral, espíritu reflexivo y de auto-realización.

Como institución universitaria promueve y garantiza la calidad en la producción y transmisión del conocimiento, en concordancia con el desarrollo de las ciencias, las tecnologías, las artes y la filosofía dentro de un marco de respeto y tolerancia en la pluralidad de razas, credos, edades, condiciones económicas, políticas y sociales².

1.1.3 Visión

La Universidad de Cartagena, como institución pública de la región Caribe y actor social de desarrollo, liderará procesos de investigación científica en su área geográfica, constituyéndose en la primera Institución de Educación Superior de la Costa de Norte colombiana; con el mayor número de proyectos de investigación generadores de nuevos conocimientos, con el fin de elevar la competitividad de nuestra región en todo los órdenes.

Orientará los procesos de docencia basados en una alta cualificación de su recurso humano, facilitando la capacitación en su saber específico y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por la presencia permanente en la interpretación y aporte a las soluciones de la problemática regional y del país, se verá en el mediano plazo como la mejor opción para la comunidad académica, empresarial, y sociedad civil en general.³

¹ Plan de desarrollo de la Universidad de Cartagena 2002-2007

² Plan de desarrollo de la Universidad de Cartagena 2002-2007

³ *Ibíd.*

1.1.4 Objetivos

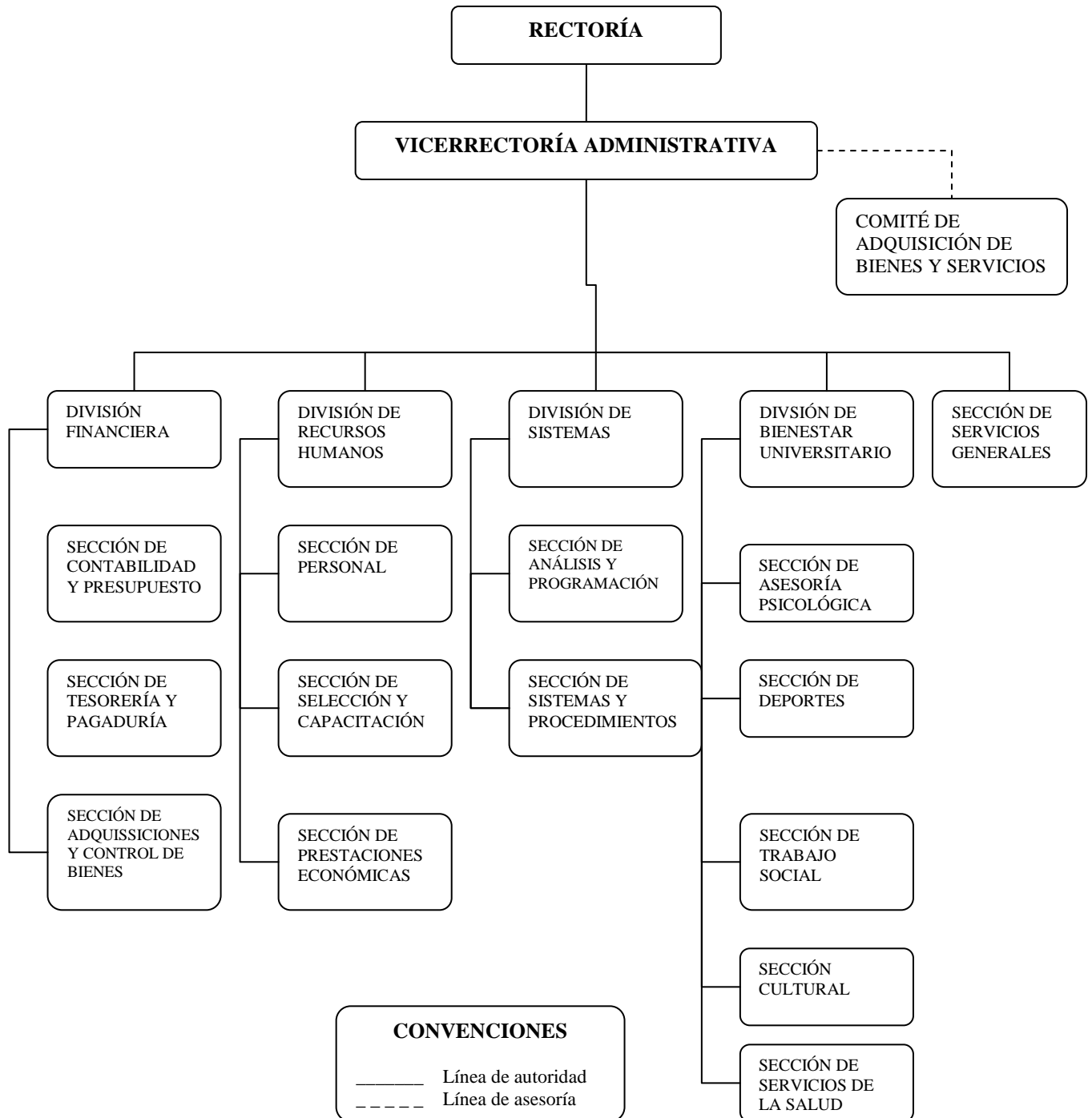
- Impartir educación superior como medio eficaz para la realización plena del hombre colombiano, con miras a configurar una sociedad mas justa, equilibrada y autónoma, enmarcada dignamente dentro de la comunidad internacional.
- Elaborar y proponer políticas, planes, programas y proyectos orientados a resolver problemas regionales de la comunidad en su área de influencia y participar en ello.
- Establecer una política permanente de orientación docente y capacitación profesional, la cual debe fomentar el desarrollo personal, la practica de la enseñanza y la investigación, en busca de un mejoramiento de la calidad institucional.
- Propiciar el intercambio científico, tecnológico y cultural, con el propósito de mantener una actualización permanente que garantice la adecuada orientación del desarrollo de la región Caribe y del país.
- Armonizar su acción académica, administrativa, investigativa y de extensión con otras instituciones educativas y entidades de carácter publico y privado a nivel nacional e internacional.
- Garantizar el cumplimiento de los programas de formación, en sus diversos niveles y modalidades, de acuerdo con lo establecido en las normas académicas.
- Impulsar en sus programas académicos el desarrollo del hombre, con base en sólidos componentes de formación humanística, instrucción cívica y en los principios y valores de la participación ciudadana.
- Fomentar, de conformidad con las necesidades y demandas de la región y del país, nuevas áreas del saber que permitan el desarrollo cualitativo y cuantitativo de las comunidades en su zona de influencia.
- Propender por la conservación del patrimonio histórico y cultural de Cartagena. De la región Caribe y del país, mediante acciones y programas educativos tendientes a ese fin.
- Promover un ambiente sano, mediante acciones y programas de educación y cultura ecológica.
- Ofrecer un adecuado servicio de información y documentación. ¹

¹ Plan de desarrollo de la Universidad de Cartagena. Año 2002-2007

1.1.5 Organigrama

El organigrama de la Universidad de Cartagena, está estructurado administrativamente de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama administrativo de la Universidad de Cartagena



Fuente: Plan de desarrollo de la Universidad de Cartagena 2002-2007

1.1.6 Políticas de Calidad

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación, ha fijado su política en materia educativa la que ha denominado “La Revolución Educativa”, cuyo objetivo es: transformar el sistema educativo, en magnitud y pertinencia para garantizar la competitividad del país y conseguir una mejor calidad de vida. Para ello, ha previsto el desarrollo de tres proyectos estratégicos: Cobertura – Calidad – Eficiencia. Coherente con ello, la Universidad de Cartagena fija su Política de Calidad consagrada en el Plan de Desarrollo 2002- 2007, con cuatro sectores estratégicos a saber:

- Excelencia académica. Para responder al nuevo escenario que muestra la educación superior a nivel nacional e internacional. Aquí se proponen cambios sustanciales en el enfoque administrativo curricular de la academia, buscando acreditar con un nivel de calidad a todos los programas.
- Gestión con calidad. Se persigue diseñar una estructura administrativa dotada de unos manuales de funciones y procedimientos que agilicen la solución a los problemas que día a día se presentan, para que la administración brinde el mayor apoyo posible a los procesos académicos.
- Racionalidad eficiencia y transparencia. El manejo adecuado y transparente del presupuesto como principal herramienta en la toma de decisiones, se convierte en un punto garante para el logro de las metas y objetivos, lo que lleva a un manejo racional del gasto y una mayor gestión en la generación del ingreso.
- Interacción con el entorno económico y social. Cumpliendo con el entorno económico y social y con los tres pilares básicos del quehacer universitario: Docencia- Investigación y Extensión, la Universidad refuerza su proyección hacia la comunidad a través de procesos de integración con el macro entorno, el entorno industrial y el entorno competitivo. Igualmente define estrategias para el incremento de su cobertura, entre las que se resaltan la apertura de nuevas jornadas en programas existentes, la apertura de nuevos programas, y el incremento de cupos en programas que vienen funcionando.

Cada uno de estos sectores estratégicos se operativizan en dicho plan. Aquí se refiere de manera específica a algunas políticas puntuales de Calidad, que soportan el Sistema de Calidad de la Universidad de Cartagena.

- La Universidad de Cartagena se compromete a cumplir con las condiciones necesarias de alta calidad para la acreditación institucional, teniendo acreditados programas en las diferentes áreas o grupos según clasificación dada por el Consejo Nacional de Acreditación.
- La Universidad de Cartagena se compromete a generar en su interior la cultura de la Autoevaluación y de la calidad de la educación superior, preparando al

mayor número de miembros de su comunidad académica, en temas relacionados con la Autoevaluación y acreditación.

- La Universidad se compromete con el ejercicio pleno de la Autonomía utilizando para ello la Autoevaluación como la herramienta más adecuada para lograrlo. La autoevaluación acerca a la excelencia académica y permite el ejercicio de la autorregulación permanente, el cumplimiento de su responsabilidad social y la rendición de cuentas ante sus partes integrantes, ante la Sociedad y ante el Estado. La Autoevaluación es concebida como un proceso de mejoramiento continuo y participativo, por lo tanto constituye una cultura permanente en el día a día de la administración académica.

Además de lo anterior,

- La Formación Integral orientada a la ciudadanía: La Universidad de Cartagena incorpora como principio básico en la cultura de la calidad su compromiso con la formación de mejores ciudadanos, en donde prime la formación en valores, ética y en general de mejores personas para la sociedad.
- La integralidad del Sistema. Los modelos de autoevaluación establecidos por la Universidad, deben incidir tanto en el mejoramiento cuantitativo como cualitativo de cada uno de los programas académicos y de la Institución como un todo.
- La participación del contexto interno y el medio externo. El proceso de reflexión permanente y autoevaluación involucra no sólo a su contexto interno y a los diversos estamentos que la componen (directivos, profesores, estudiantes, personal administrativo, y egresados) sino que también incorpora la participación activa de diferentes sectores de la sociedad (agencias gubernamentales, usuarios de servicios de los egresados, sector empresarial, entidades patrocinadoras, entre otros) en la cultura de la evaluación y de la calidad.
- La Divulgación y la transparencia de la información. La Universidad se compromete en divulgar de manera clara y transparente sus metas y objetivos y transferirle a la sociedad el conocimiento de las condiciones y de los costos para alcanzar dichas metas, es decir, compartir con la sociedad el ejercicio de sus evaluaciones.
- La gestión orientada al cambio y al aprendizaje permanente. La Universidad de Cartagena manifiesta su compromiso con la calidad y considera como factores indispensables para lograrlo, orientar la gestión, ejercer un amplio liderazgo y mantener una alta capacidad de cambio y de aprendizaje institucional como factores que propician una cultura de la evaluación, la autorregulación y el mejoramiento continuo.

- El cumplimiento de su función social y el acatamiento a las leyes. La Universidad se compromete con la revisión y verificación permanente y sistemática de las condiciones mínimas y las características de alta calidad, así como al seguimiento a los resultados de los ECAES, puesto que todo ello hace parte de la rendición de cuentas institucional ante sí mismos, ante la sociedad y ante el Estado.

Para ello se han diseñado un conjunto de estrategias, que logran cumplir con las políticas establecidas y redunden en mayores niveles de calidad para la universidad en todos sus estamentos académico, administrativo y estudiantil.¹

1.2 NIVELES Y CARGOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

La Universidad de Cartagena, en el año de 2003, estableció de manera formal, los cargos que conforman el área administrativa de la misma. En el capítulo II del Acuerdo N° 01 del 2003, emanado del Consejo Superior de la Institución y que establece el sistema de carrera administrativa y desarrollo del talento humano, se definen los empleos.

El artículo 5 del Acuerdo N° 01 de 2003, reza que los niveles y clasificación de cargos de la Universidad de Cartagena son los siguientes:

- **Nivel 1. DIRECTIVO:** Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general de la universidad, formulación de políticas institucionales y adopción de planes, proyectos y programas.
- **Nivel 2. ASESOR:** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados del nivel directivo.
- **Nivel 3. EJECUTIVO:** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión, y control de las unidades o áreas en ternas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos de la Universidad de Cartagena.
- **Nivel 4. PROFESIONAL:** Agrupa a aquellos empleos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la ley.

¹ Plan de desarrollo de la Universidad de Cartagena. Año 2002-2007

- **Nivel 5. TÉCNICO:** En este nivel están comprendidos los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos técnicos aplicación de tecnología.
- **Nivel 6. ADMINISTRATIVO:** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias del nivel superior.
- **Nivel 7. OPERATIVO:** Comprende los empleos cuyas funciones implica el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de tareas normales o de simple ejecución.

Para el año 2006, la Universidad de Cartagena cuenta en su área administrativa con 228 cargos, teniendo en el nivel administrativo el mayor número de personas, así como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 1. Niveles y número de empleados del área administrativa Universidad de Cartagena

NIVEL	EMPLEADOS	%
ASESOR	4	1.75%
EJECUTIVO	9	3.94%
PROFESIONAL	21	9.21%
TÉCNICO	60	26.3%
ADMINISTRATIVO	99	43.4%
OPERATIVO	35	15.3%
TOTAL	228	100%

Fuente: Departamento de Selección y Capacitación de Recursos Humanos de la Universidad de Cartagena

Cada uno de de los niveles se encuentran divididos en otros subniveles, sin embargo, cada nivel tiene un conjunto de funciones que, aunque presentan leves diferencias por cada cargo específico, son homogéneas dentro sí mismo.

Por otra parte, del total de empleados en el área administrativa, 195 se encuentran inscritos en la carrera administrativa, dentro de la que pueden aspirar a un cargo de mayor nivel y remuneración que el que ostentan en la actualidad, previo cumplimiento de un conjunto de requisitos, como la formación continuada, lo que ha generado que muchos empleados hayan emprendido el estudio de carreras universitarias al interior de la universidad, o por fuera de ésta. En la siguiente tabla, se muestra el número de personas por dependencia de la universidad inscrita en la carrera administrativa.

Tabla 2. Personal administrativo inscrito en la carrera administrativa

DEPENDENCIA	CARGO	Nº
CREAD MAGANGUÉ	Secretaria	1
	Técnico	2
CREAD CARTAGENA	Secretaria	1
	Técnico	1
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	Secretaria	5
	Profesional universitario	2
	Técnico	3
	Ayudante	1
FACULTAD DE MEDICINA	Secretaria	7
	Secretaria ejecutiva	2
	Profesional universitario	3
	Técnico	3
DEPARTAMENTO DE BIOQUIMICA DE MEDICINA	Ayudante	5
	Secretaria	4
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACÉUTICAS	Técnico	6
	Secretaria	3
	Secretaria ejecutiva	2
	Profesional universitario	1
CENTRO DE INFORMÁTICA	Técnico	3
	Auxiliar administrativo	1
	Profesional universitario	1
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES INMUNOLÓGICAS	Técnico	1
	Secretaria	1
	Profesional universitario	3
CENTRO DE ADMISIONES, REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO	Técnico	2
	Auxiliar administrativo	1
	Secretaria	1
FACULTAD DE ENFERMERÍA	Ayudante	1
	Secretaria ejecutiva	1
	Secretaria	2
DIVISIÓN FINANCIERA	Ayudante	1
	Auxiliar administrativo	6
	Secretaria ejecutiva	1
	Secretaria	4
	Coordinador	1
	Técnico	2
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA	Ayudante	2
	Auxiliar administrativo	1
	Secretaria	2
	Celador	1
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	Ayudante	1
	Técnico	1
	Secretaria	1
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	Ayudante	1
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	Secretaria	1
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA	Secretaria	1

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL	Secretaria	1
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN	Secretaria	3
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS	Secretaria	4
	Técnico	5
	Profesional universitario	1
	Ayudante	1
	Operario	2
INSTITUTO DE HIDRÁULICA Y SANEAMIENTO AMBIENTAL	Secretaria	1
PROGRAMA DE MATEMÁTICAS	Secretaria	1
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS	Secretaria	1
PROGRAMA DE HISTORIA	Secretaria	2
DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	Instructor	1
	Secretaria ejecutiva	1
	Profesional universitario	2
	Profesional especializado	5
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Secretaria	2
	Auxiliar administrativo	3
	Profesional universitario	2
	Técnico	1
	Ayudante	1
DIVISIÓN DE SISTEMAS	Secretaria ejecutiva	1
	Técnico	4
MÁSTER EN MICROBIOLOGÍA	Técnico	3
POSTGRADO CIENCIAS ECONÓMICAS	Secretaria	1
	Secretaria ejecutiva	2
	Ayudante	1
RECTORÍA	Secretaria	4
	Secretaria ejecutiva	2
	Auxiliar administrativo	1
	Coordinador	1
	Ayudante	1
	Conductor	1
VICERECTORÍA ADMINISTRATIVA	Secretaria	1
	Ayudante	1
CENTRO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS	Secretaria	1
CENTRO DE RECURSOS EDUCATIVOS Y TELECOMUNICACIONES	Secretaria	2
	Auxiliar administrativo	2
	Auxiliar	2
	Técnico	5
	Operario	2
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	Secretaria	3
	Técnico	1
	Ayudante	2
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	Secretaria	5
	Auxiliar administrativo	1
	Técnico	3
	Ayudante	3

Fuente: División de Recursos Humanos

1.3 ANALISIS DE LOS NIVELES QUE COMPONEN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Para efectos de este trabajo, se someten al análisis los cargos que conforman el área administrativa de la Universidad de Cartagena, omitiendo sólo a los niveles directivos, ya que el funcionamiento de estos cargos es totalmente distinto a los otros.

Para abordar el análisis, se dividen los niveles mencionados anteriormente en dos grupos, el primero lo conforman los niveles administrativo, técnico y operativo y el segundo está conformado por los niveles asesor, ejecutivo y profesional, los cuales se estudian a continuación:

1.3.1 Niveles administrativo, operativo y técnico

Este grupo está conformado por todas aquellas personas que se encuentran vinculadas en el nivel administrativo de la universidad, cuyas actividades no requieren de altos niveles de cualificación profesional, si bien su trabajo es indispensable para el buen funcionamiento de la institución.

En este grupo se encuentran secretarias, mecánicos, electricistas, entre otros. La mayoría de los trabajadores de estos subniveles, están vinculados a la carrera administrativa, sin que ésta haya logrado absorber la gran oferta de mano de obra para puestos con mayor remuneración. Muestra de ello es observar que muchos de los que se encuentran en estos cargos, tengan un nivel de formación por encima de los necesarios para desempeñar sus cargos.

Por lo general, los requisitos mínimos exigidos a las personas para optar por estos cargos son acordes a los requerimientos necesarios del mismo para el buen cumplimiento de sus funciones generales, por ejemplo, se exige tener conocimientos acerca de la actividad a desarrollar y, en el caso de aquellos que deben tener contacto directo con personas (tales como secretarias y/o técnicos), es necesario que posean buen manejo de personal y tengan gran simpatía. En el siguiente cuadro se resume los distintos requisitos mínimos exigidos por la institución en cada uno de los cargos a desempeñar:

Tabla 3. Requisitos mínimos exigidos a los niveles administrativos, operativos y técnicos en la Universidad de Cartagena

NIVEL ADMINISTRATIVO	Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias del nivel superior	Estudios: Diploma de bachiller, un año de estudio técnico o intermedio de carrera profesional o tecnológica. Se exige 2 años de educación superior profesional o tecnólogo, para acceder a un grado mayor.
		Conocimientos y habilidades: Tener conocimientos de informática, manejo de computadores, redacción, archivo y ortografía, buenas relaciones públicas, contabilidad. Organización y capacidad de gestión administrativa, así como manejo de personal.
		Experiencia: De acuerdo al grado al que desee acceder, la experiencia mínima va desde uno a tres años.
NIVEL OPERATIVO	Comprende los empleos cuyas funciones implica el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de tareas normales o de simple ejecución.	Estudios: Los niveles de educación exigidos van acordes al grado y al cargo específico, sin embargo se exige como mínimo tener 4 años de educación básica secundaria o bachiller. En algunos cargos específicos (como de electricista y fotógrafo) se exige título de formación técnica
		Conocimientos y habilidades: Disposición al aprendizaje de las labores encomendadas. Tener cortesía y buena socialización. Gran sentido de la responsabilidad. Ser organizado en el sitio de trabajo

		Experiencia: Mínimo de 2 años, y en la medida que se quiera acceder a mayores grados, las exigencias de experiencia serán mayores.
NIVEL TÉCNICO	En este nivel están comprendidos los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos técnicos aplicación de tecnología.	Estudios: Título o diploma de bachiller y de acuerdo al grado al que aspira, se exige aprobación de 1 a 2 años de educación superior o de 1 a 2 años de educación tecnológica
		Conocimientos y habilidades: Destrezas manuales y conocimientos en el área específica en la que se va a desempeñar. Capacidad de organización.
		Experiencia: Mínimo de 1 año de experiencia en funciones relacionadas con el cargo. Tener mínimo de 2 a 3 años de experiencia para acceder un mayor grado, por lo general se exige mínimo de 1 a 3 años.

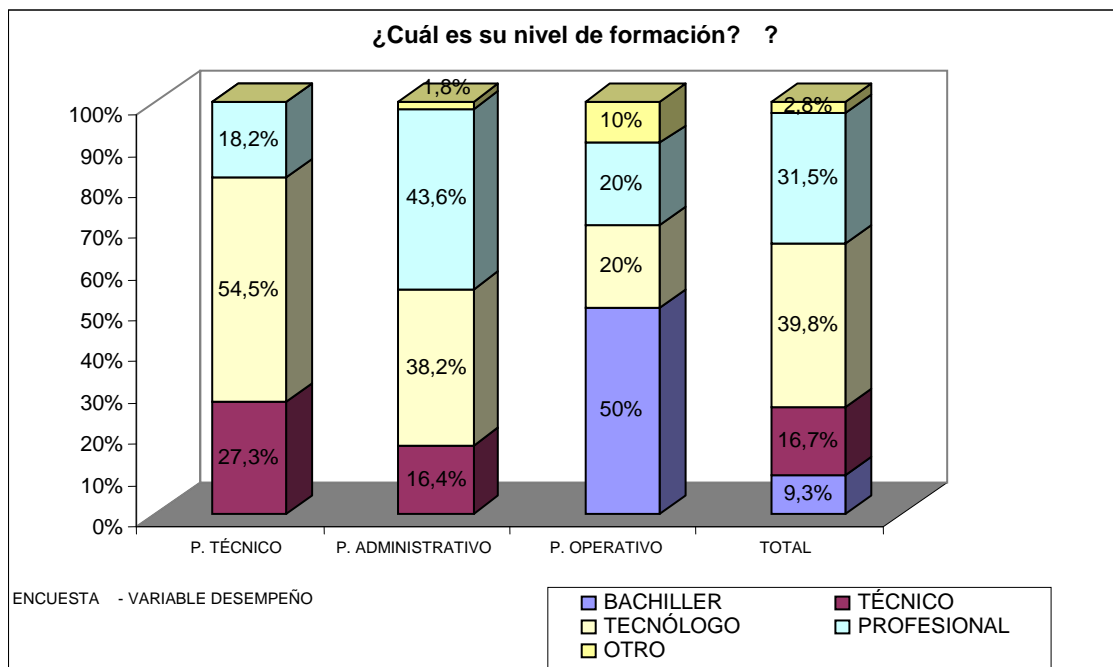
Fuente: sección de selección y capacitación- manual de funciones empleados Universidad de Cartagena

1.3.1.1. Situación actual Nivel administrativo – técnico- operativo en cuanto a capacitación y satisfacción laboral.

Para analizar la situación actual en cuanto a capacitación y satisfacción laboral de los empleados de la Universidad de Cartagena pertenecientes a los niveles técnico, operativo y administrativo, fue necesaria la recolección y análisis de información obtenida a través encuestas y entrevistas, a continuación se puede observar en primera instancia la muestra que se tomo para la recolección de información luego, la tabulación de las encuestas y posterior a esto un análisis de los datos obtenidos:

NIVEL	Q
TÉCNICO	33
ADMINISTRATIVO	55
OPERATIVO	20
TOTAL	108

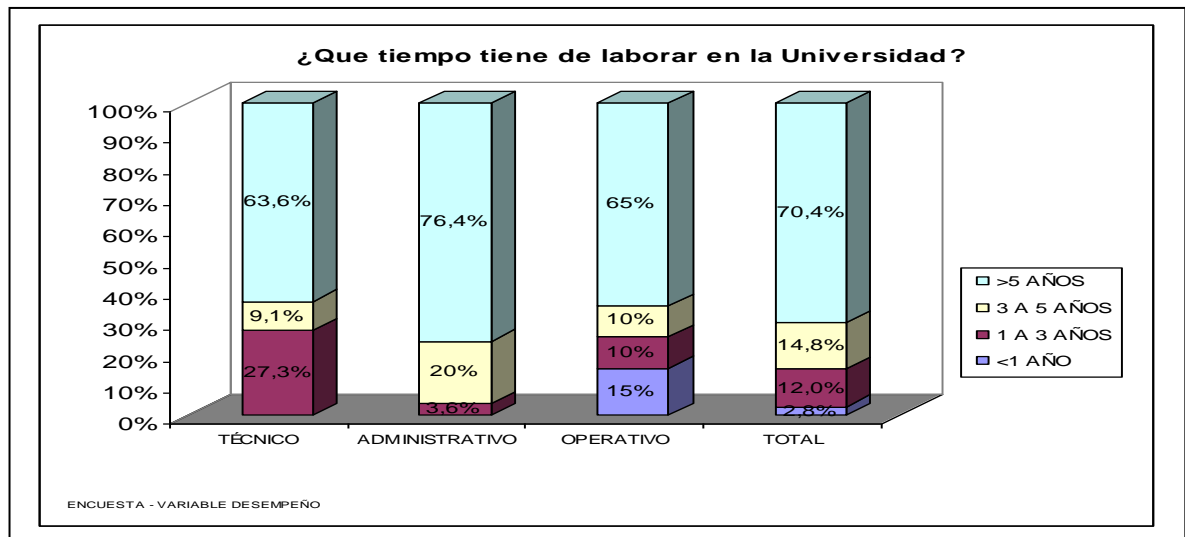
Grafica 2. Nivel de formación del personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

Según los datos obtenidos mediante encuestas e información secundaria, se puede resaltar que 18 de 33 trabajadores del nivel técnico de la universidad (54.5%) ostentan un título tecnológico y 9 sólo alcanzaron el bachillerato (27.3%). Por otra parte, el nivel administrativo posee una pequeña diferencia entre los que alcanzaron un nivel tecnológico dentro de su formación y los que culminaron una carrera universitaria. Es de resaltar en el nivel operativo hay 10 bachilleres (50%) de 20 empleados siendo la mayor cantidad pero también existen en este nivel 5 personas que han alcanzado carreras técnicas y 5 profesionales (20%). Se observa que el 39.8% (43 personas de 108) de las personas que laboran en la Universidad de Cartagena en los niveles técnico, administrativo y operativo son tecnólogos, mientras que 34 poseen un título profesional (31.5%), sólo 10 poseen un nivel de bachiller (9.3%).

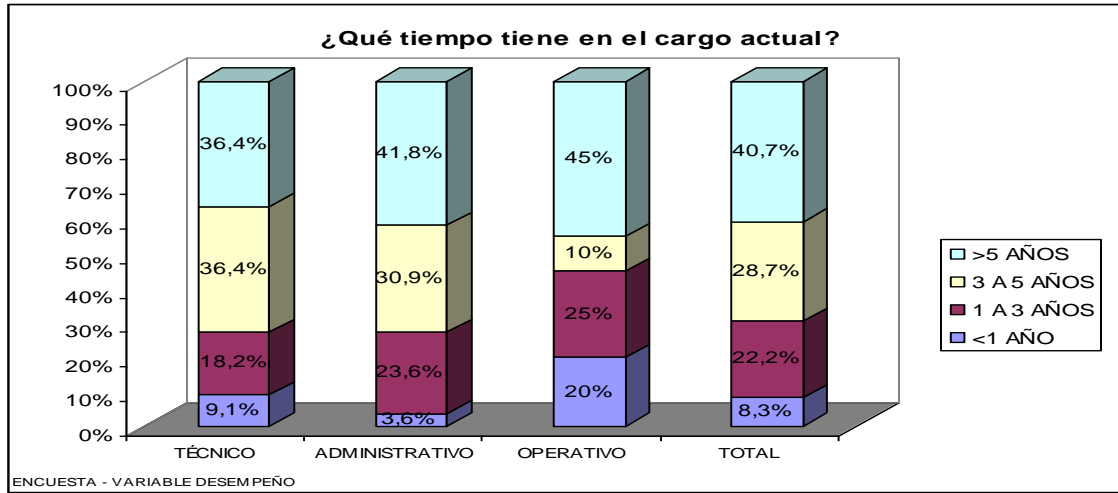
Grafica 3. Tiempo de servicio del personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

Se puede observar que 9 de 33 trabajadores del nivel técnico tienen menos de tres años en la Institución son los que más recientemente se han vinculado con un porcentaje de 27.3%, el nivel administrativo posee el mayor número de personas con más de 5 años de servicio equivalente a 42 de 55 empleados y a el 76.4%, por otra parte, el nivel operativo tiene 3 personas de 20 empleados con menos de un año, siendo el único nivel que cuenta con personas con este tiempo. En términos generales 76 empleados de los niveles técnico, administrativo y operativo de la Universidad de Cartagena tienen más de 5 años de estar laborando en la institución (70%), mientras que 16 llevan entre 3 y 5 años vinculados a la universidad (14.8%) y solo 16 empleados tienen entre 3 y 5 años de estar laborando en la Institución.

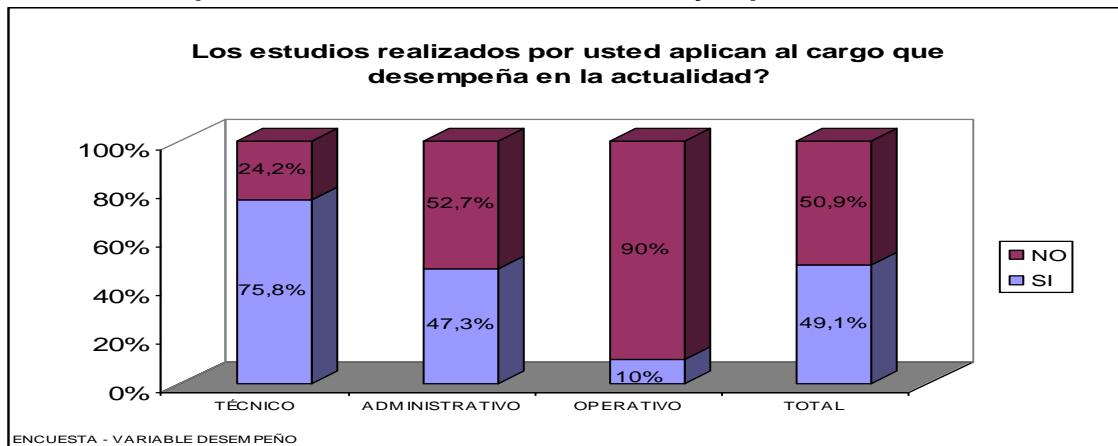
Grafica 4. Tiempo en el cargo actual del personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

En esta grafica se observa que en el nivel técnico hay 12 personas que cuentan con 3 a 5 años en el actual cargo, equivalente al 36.4% siendo el nivel con mayor porcentaje, en el nivel administrativo 33 empleados (41.8%) tienen mas de 5 años en su cargo y cuenta con 2 empleados (3.6%) con menos tiempo en el cargo actual, en el nivel operativo hay 4 empleados laborando en el actual cargo (20%) hace menos de 1 año siendo esta la mayor cantidad. En términos generales 44 empleados (40.7%) de los tres niveles llevan mas de 5 años trabajando en el cargo actual y mientras que un 28.7% llevan entre 3 y 5 años en el mismo sitio de trabajo.

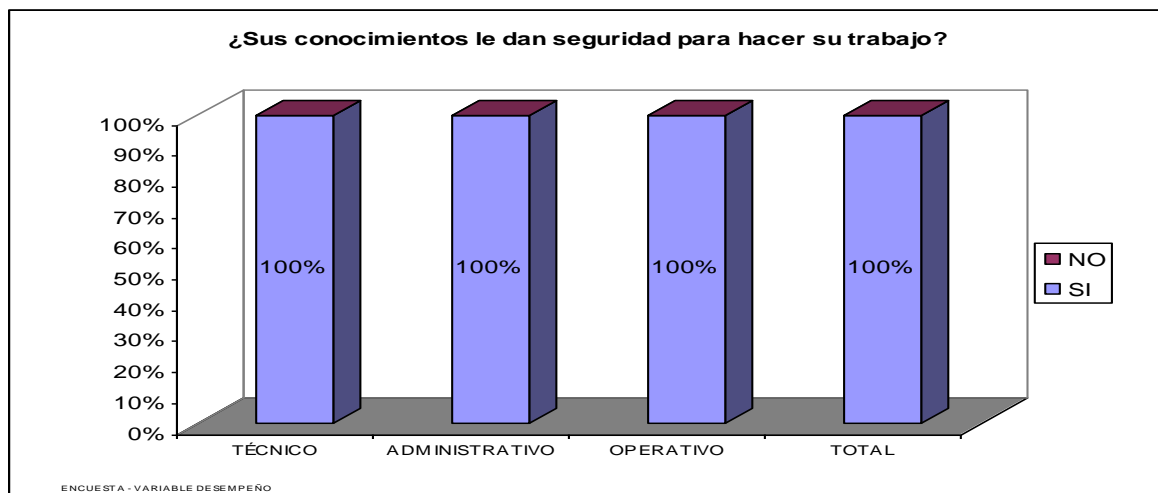
Grafica 5. Pertinencia de la formación académica con el cargo desempeñado actualmente personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

El 75.8 % -25 empleados- del nivel técnico, afirman que sus estudios si aplican al cargo desempeñado actualmente, 18 de los empleados que trabajan en los niveles operativos responden que su cargo es incompatible con los estudios adelantados (90%). Cabe anotar que sólo 26 de las personas (47.3%) que trabajan a nivel administrativo de la universidad afirman que su formación es la ideal para el desempeño de su cargo. A nivel general, el 49.1% de los encuestados afirmó que los estudios realizaos aplican al cargo que desempeña en la actualidad.

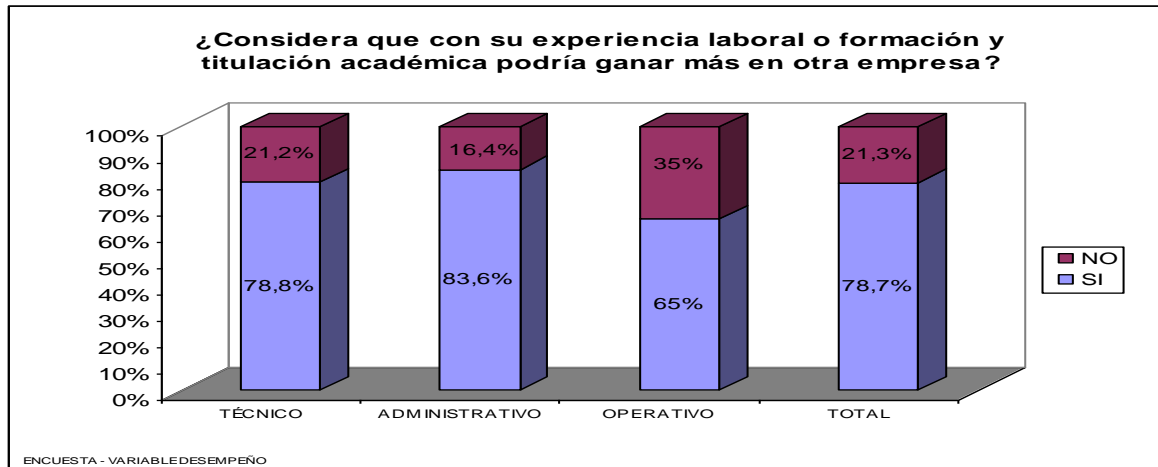
Grafica 6. Conocimientos Vs. Seguridad en la ejecución del cargo desempeñado personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

El total de los encuestados afirmaron que los conocimientos adquiridos le han dado seguridad para desempeñar su trabajo para todos lo niveles de trabajo (administrativos, técnicos y operativos) de la Universidad de Cartagena.

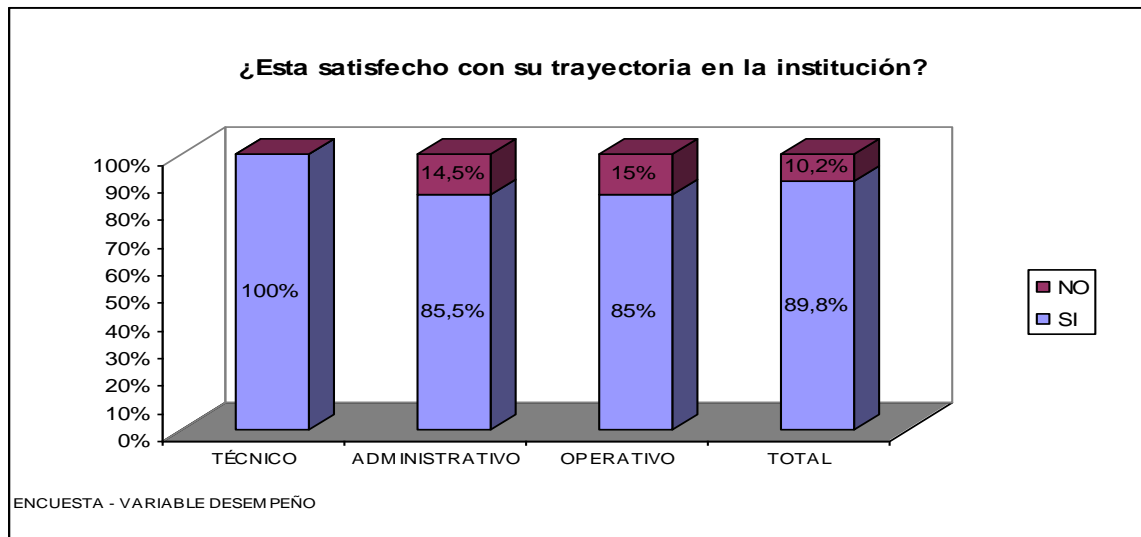
Grafica 7. Salario potencial Vs. Experiencia o formación profesional personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

Se observa que 26, 46 y 13 de los empleados de los niveles técnico, administrativo y operativo respectivamente consideran que por su experiencia laboral o formación podrían ganar mas en otras empresas, esto demuestra que aproximadamente el 80% esta inconforme con su remuneración.

Grafica 8. Satisfacción con la trayectoria en la institución personal técnico, administrativo y operativo

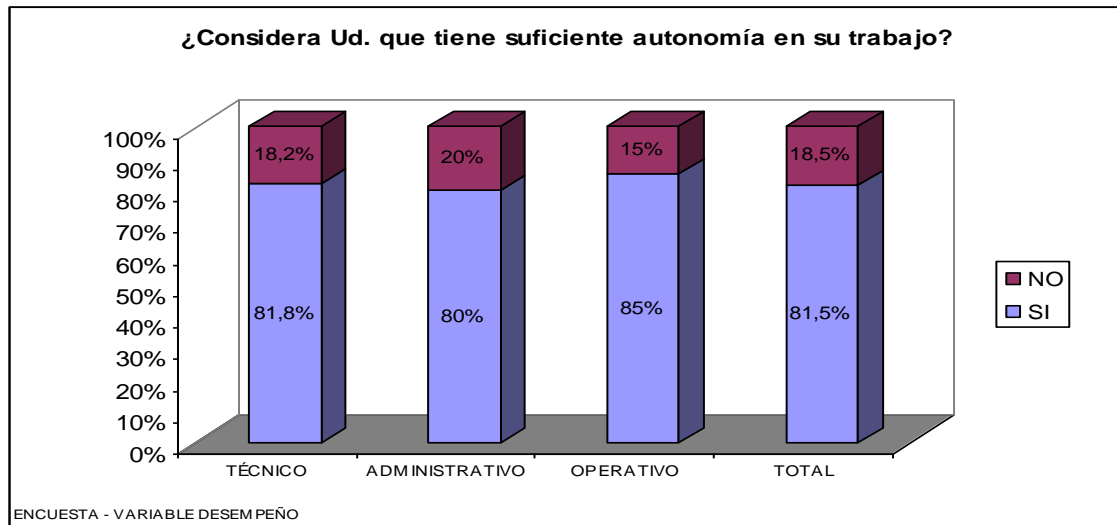


Fuente: Autores

La mayor parte de los empleados de la institución se encuentran satisfechos con la trayectoria y experiencia dentro de la misma, del nivel técnico se encuentran satisfechos 33 empleados de la muestra, mientras que en los niveles

administrativos y técnicos 8 y 3 empleados respectivamente no encuentran satisfacción con su avance en la entidad.

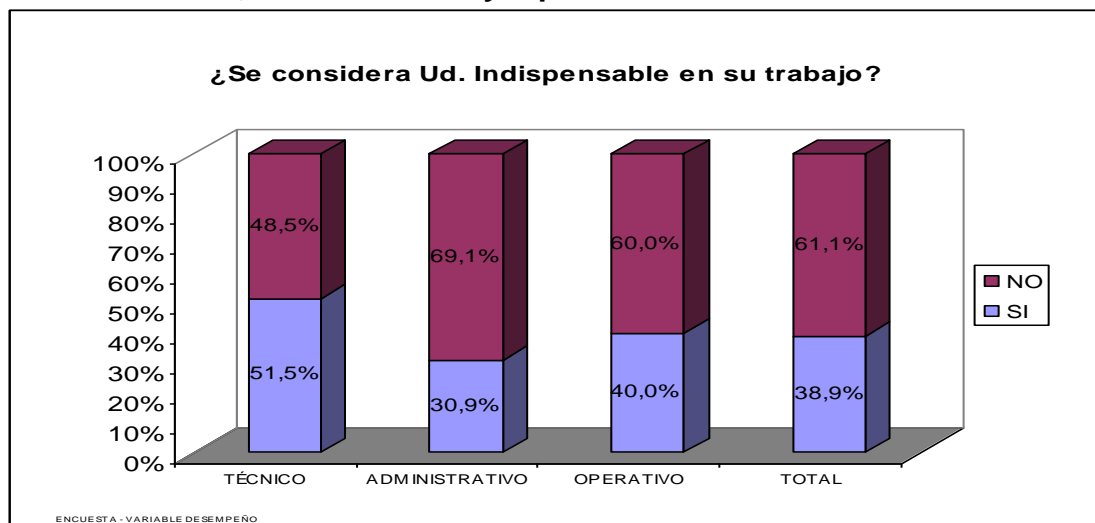
**Grafica 9. Percepción del grado de autonomía en el trabajo
Personal técnico, administrativo y operativo**



Fuente: Autores

A la pregunta acerca de la autonomía que maneja el empleado en su puesto de trabajo, la gran mayoría manifiestan ser autónomos en el desempeño de sus labores diarias, respectivamente 27, 44 y 17 empleados de los niveles técnico, administrativo y operativo, afirman ser autónomos en su puesto de trabajo.

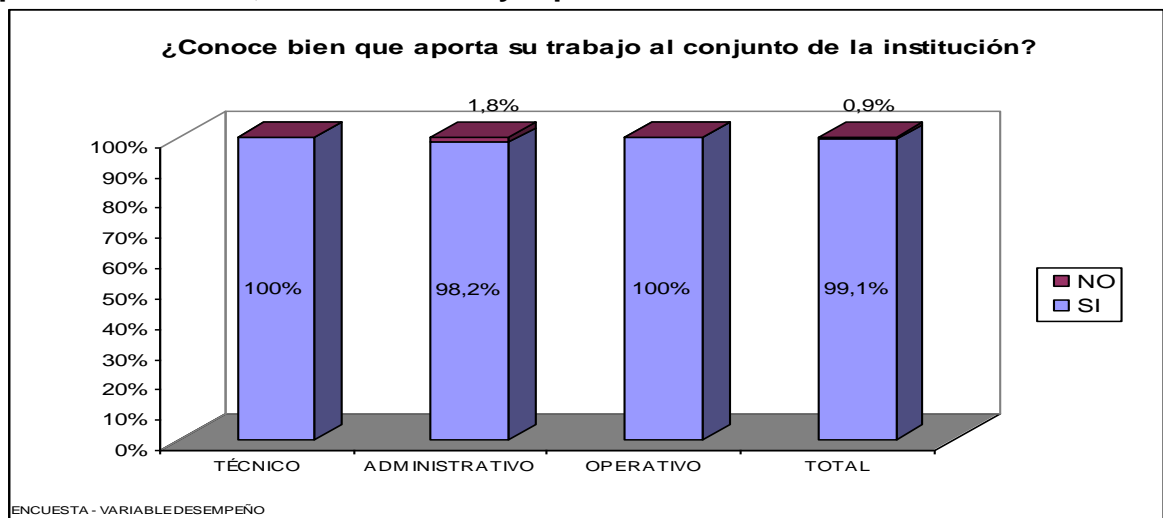
**Grafica 10. Percepción de la importancia que reporta en su puesto de trabajo
personal técnico, administrativo y operativo**



Fuente: Autores

Es importante saber si las personas perciben la importancia que revisten en su puesto de trabajo. Se observa que en el nivel administrativo existe 34 empleados (59.1%) que consideran no ser indispensables en su puesto de trabajo, siendo este el de mayor número de personas, mientras que el nivel técnico cuenta con la mayor cantidad de personas que se consideran indispensables con 17 empleados. En total 42 de los 108 empleados de los tres niveles afirmaron que se consideraban indispensables en el trabajo que realizaban.

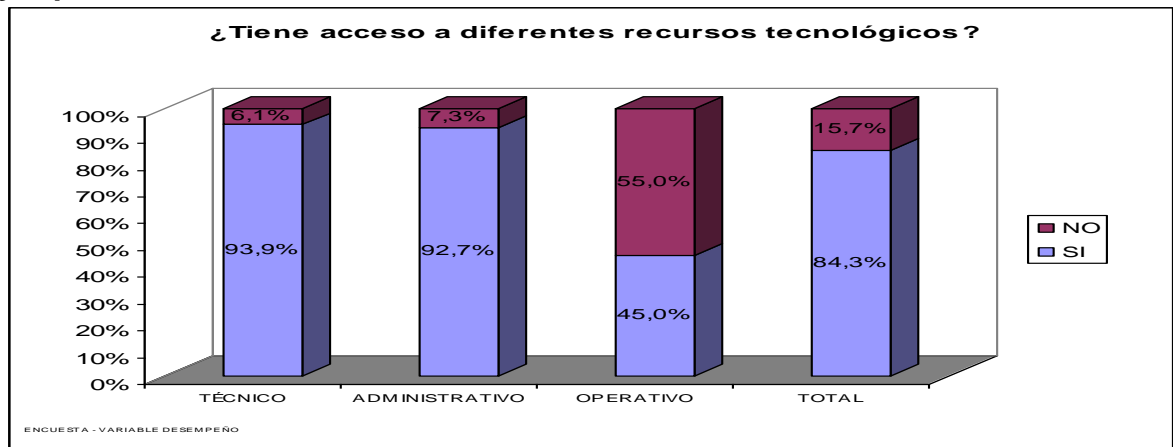
Grafica 11. Conocimiento grado de aporte de su trabajo a la institución personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

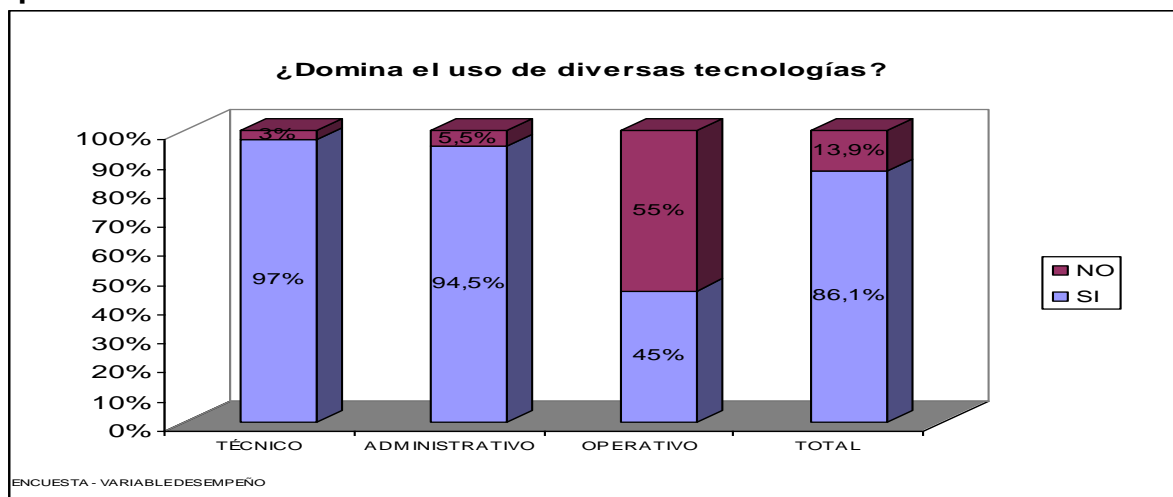
El total de empleados de la institución en el nivel técnico y operativo 33 y 20 (100%) empleados respectivamente afirmaron saber el nivel en que aporta su trabajo al conjunto de la institución solo 1 (1.8%) empleado del nivel administrativo afirmó no conocer lo que su trabajo aporta. En general 107 de 108 empleados (99.1%) encuestados, afirmó conocer la relevancia de su trabajo específicamente frente al propósito general de la Institución, lo cual muestra que el trabajador tiene pleno conocimiento de cómo afectan sus actos en el trabajo para los demás departamentos que componen a la universidad.

Grafica 12. Acceso a recursos tecnológicos personal técnico, administrativo y operativo



Se observa que de 33 empleados del nivel técnico de la Institución 30 (93.9%) afirman tener acceso a recursos tecnológicos, se destaca el nivel operativo donde 11 de los 20 empleados (55%) no poseen acceso a recursos tecnológico, 91 de 108 empleados de los tres niveles (84.3%) afirmaron con mayor frecuencia que si cuentan con recursos tecnológicos para desempeñar sus actividades en el trabajo.

Grafica 13. Dominio de tecnología personal técnico, administrativo y operativo

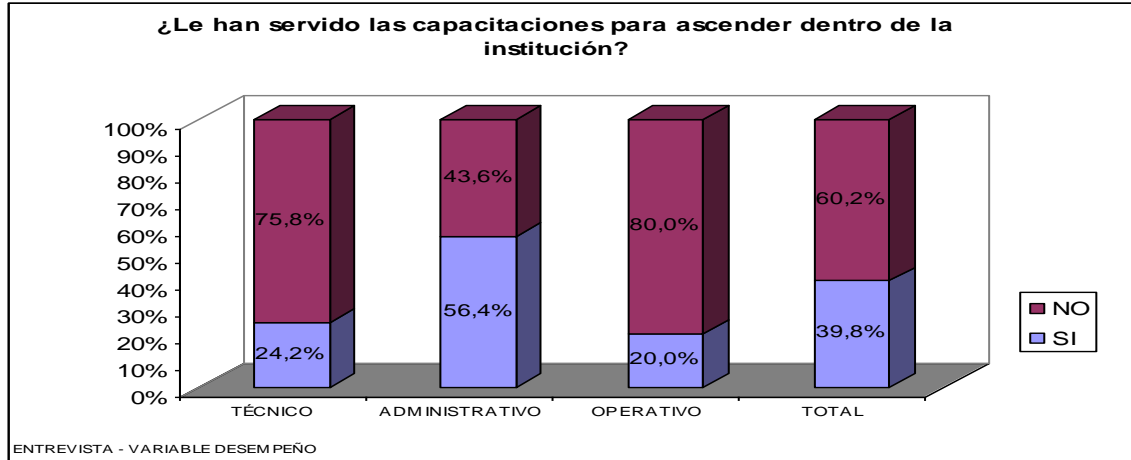


Fuente: Autores

Por otra parte, 32 y 50 (97% y 91.4%) empleados de los niveles técnico y administrativo respectivamente afirmaron dominar el uso de diversas tecnologías, sin embargo 11 de los 20 empleados del nivel operativo afirma no dominar su uso.

De la muestra escogida en los tres niveles (108) 93 afirman dominar el uso de tecnologías, al respecto sólo se tiene en cuenta lo básico en tecnologías.

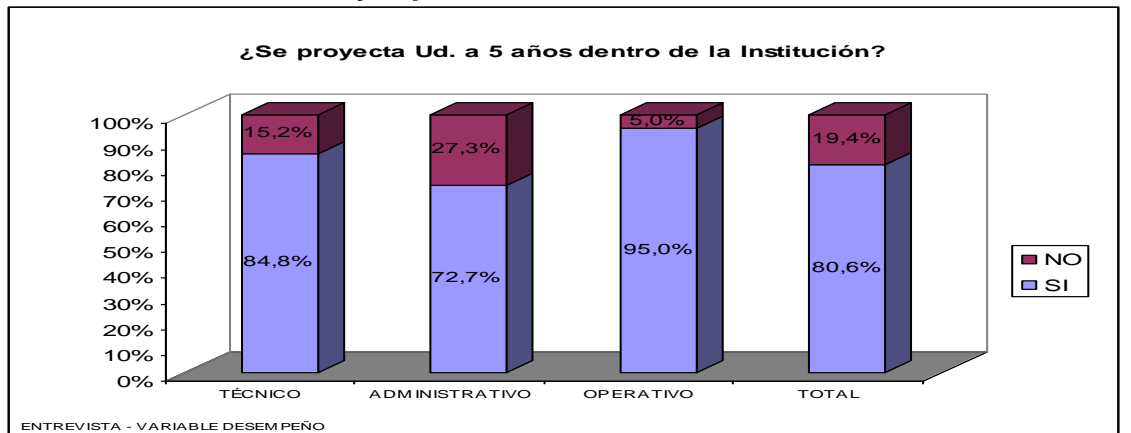
Grafica 14. Pertinencia de las capacitaciones para el ascenso personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

El personal de los niveles técnico y operativo son los que más inconformidad presentan en cuanto a la utilidad de las capacitaciones para los ascensos, se observa que de los 33 empleados del nivel técnico 25 (75.8%) afirman que no ha sido de gran utilidad la capacitación, de igual forma 16 de los 20 empleados del nivel operativo afirma lo mismo, a diferencia del administrativo, en el cual un 56.4% afirman estar en total conformidad con la utilidad de las capacitaciones para incrementar su nivel dentro de la institución, en general son 65 de 108 empleados (60.2%) los que afirman no estar satisfechos debido a que las capacitaciones no les han servido para ascender y aumentar sus ingresos.

Grafica 15. Proyección de la institución en los próximos cinco años personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

Un indicador importante para saber el nivel de satisfacción de los empleados con su puesto de trabajo, es saber si a futuro se visualizan en la institución. Sobre lo anterior, 86 de 108 (80.6%) trabajadores de los niveles técnico, administrativo y operativo no sólo se visualizan en la institución, sino que proyectan un desarrollo profesional, por lo menos en los próximos 5 años dentro de la Universidad.¹

En el interior de la institución se presentan algunas debilidades en cuanto a estos niveles, cabe destacar que los empleados de los niveles operativos se les debe atender en sus necesidades laborales, al igual que los demás niveles, se observa que los empleados se sienten satisfechos con su trayectoria en la institución aunque también se ve la deficiencia en cuanto a la remuneración, al respecto los empleados consideran que podrían devengar mas dinero en otras empresas teniendo en cuenta su formación y conocimientos, cabe resaltar que a los empleados del nivel operativo se les debe brindar una capacitación intensa en cuanto a recursos tecnológicos se refiere, la mayoría de los empleados no dominan totalmente el uso de tecnologías, la meta es que aprendan a utilizar tecnología de punta y se beneficien de esta.

En la Institución se observa que poco más de la mitad de los empleados de los niveles administrativos y operativos no están desempeñando en su cargo actual actividades relacionadas con sus estudios realizados., las capacitaciones que reciben si bien contribuyen en su formación, no se relacionan directamente con sus cargos, lo ideal es que todos laboren en áreas relacionadas con los estudios realizados y que reciban capacitaciones para mejorar aun mas su desempeño laboral.

Es importante que los empleados tengan un proceso de avance dentro de la institución, en este punto se observa deficiencia debido a que son pocos los empleados que han logrado un ascenso con las capacitaciones. Es de vital importancia capacitarlos en sistemas y áreas relacionadas para que así aporten en el proceso de alcanzar la visión institucional.

1.3.2 Niveles ejecutivo, asesor y profesional

Estos niveles están integrados por aquellas personas, cuyas funciones están ligadas a la orientación de los procesos de toma de decisiones al interior de la Universidad, en aras de incrementar cada día la calidad de los resultados tanto académicos, como sociales de esta, mediante la óptima utilización de los recursos destinados para tal fin. Son cargos que, según su alta responsabilidad, requieren de personas con altos niveles de conocimientos y experiencia comprobada, por lo que los requisitos de formación son mucho más exigentes que a los demás niveles.

¹ Datos arrojados en las encuestas y entrevistas al personal de los niveles administrativo- técnico-operativo

En este grupo, los requisitos mínimos exigidos ya responden a exigencias mayores, dada la responsabilidad de las tareas a manejar; se exigen niveles de experiencia mínimos, en algunos casos, de 5 años, y estudios de postgrado en el área a desempeñar, así como capacidades de organización y manejo de personal.

En el siguiente cuadro se resume los distintos requisitos mínimos exigidos por la institución en cada uno de los cargos a desempeñar:

Tabla 4. Requisitos mínimos exigidos a nivel Ejecutivo, Asesor Y Profesional en la Universidad de Cartagena

NIVEL	DESCRIPCIÓN	REQUISITOS
NIVEL ASESOR	Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados del nivel directivo.	Estudios: Se requiere que las personas a estos niveles tengan título profesional universitario, preferiblemente con postgrado, de acuerdo al área de desempeño.
		Conocimientos: Deben tener conocimientos mínimos en administración pública y auditoría
		Experiencia: Para estos niveles, se requiere que la persona tenga mínimo 4 años de experiencia profesional
NIVEL EJECUTIVO	Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión, y control de las unidades o áreas en temas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos de la Universidad de Cartagena	Estudios: Poseer título profesional universitario y de formación avanzada, de acuerdo al cargo Conocimientos y habilidades: Excelentes relaciones interpersonales y conocimiento en el área de desempeño Capacidad de gestión, organización, mercadeo y manejo de personal Alto nivel de confiabilidad y responsabilidad

		Experiencia: De acuerdo al grado I que se quiera optar, la experiencia mínima va desde 1 a 3 años mínimos de experiencia
NIVEL PROFESIONAL	Agrupa a aquellos empleos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la ley.	Estudios: Debe poseer título profesional como mínimo, y para el profesional especializado, se exige tener formación avanzada o postgrado.
		Conocimientos y habilidades: Se requiere capacidad de análisis y de proyección para concebir y desarrollar planes y proyectos. También se requiere conocimientos en investigación asesoría y desarrollo de tareas en el campo de la especialización.
		Experiencia: La experiencia mínima es de 2 años en trabajos similares.

Fuente: Sección de selección y capacitación- manual de funciones empleados Universidad de Cartagena

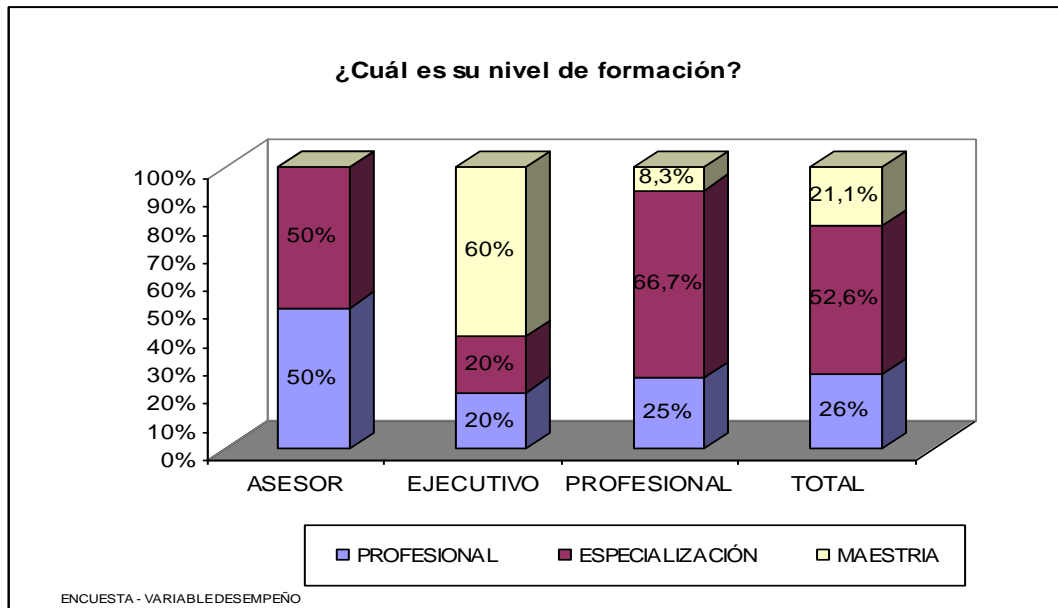
1.3.2.1. Situación actual niveles asesor- ejecutivo- profesional en cuanto a satisfacción laboral y capacitación.

Al igual que en los niveles administrativo- técnico- operativo, en este también se tomará la información arrojada en las entrevistas y encuestas para así realizar un análisis de la formación actual de los empleados:

Se tendrá en cuenta la muestra para una mejor interpretación:

NIVEL	Q
ASESOR	2
EJECUTIVO	5
PROFESIONAL	12

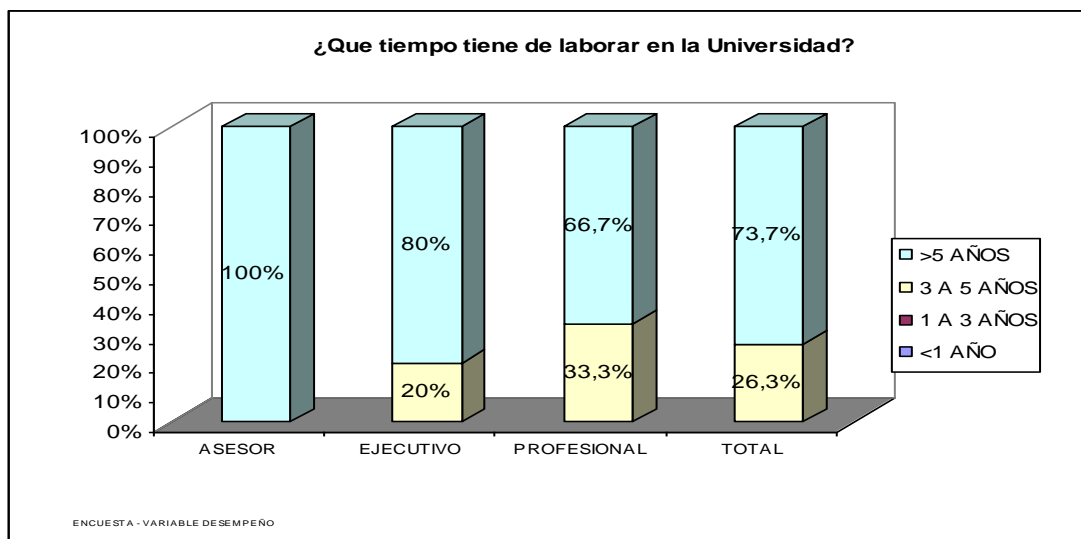
Grafica 16. Nivel de formación de ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

Cabe destacar que todas las personas que laboran en la Universidad en los niveles ejecutivos, asesores y profesionales han culminado carrera universitaria, en el nivel ejecutivo se observa que 3 (60%) de 5 empleados poseen maestrías, en el profesional 7 (56.7%) de 12 empleados poseen especialización. En general de los 19 empleados de estos tres niveles 4(21.1%) poseen maestría, 10 (52.6%) poseen especialización y 5 (26%) poseen estudios profesionales.

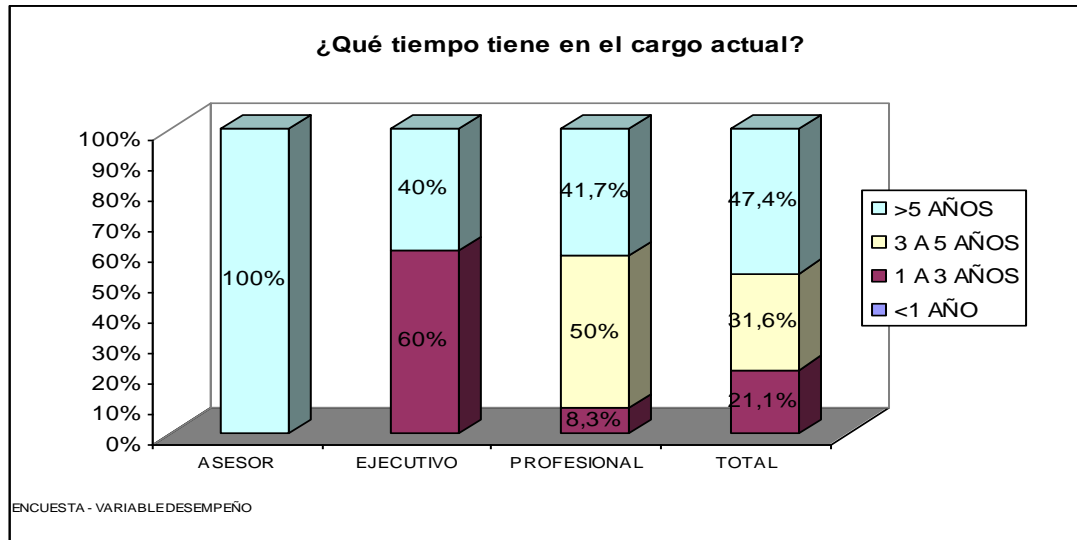
Grafica 17. Tiempo de servicio de ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

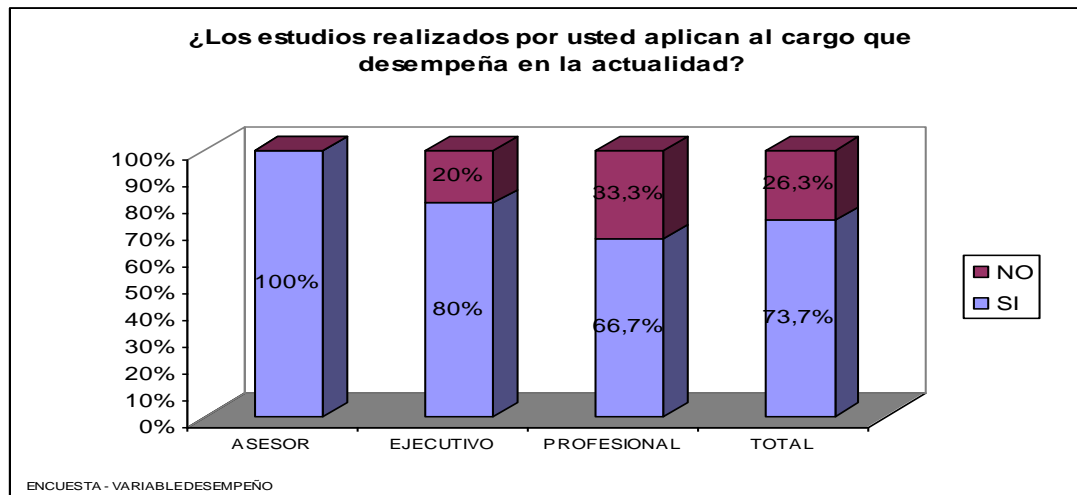
Similar al caso de técnicos, administrativos y operarios, recopilando los datos de las encuestas y entrevistas los dos asesores cuentan con mas de 5 años de laborar en la institución, según la muestra se observa que ninguno de los empleados cuenta con menos de tres años de laborar en esta y en el nivel profesional 4 de los 12 empleados cuentan con 3 a 5 años de laborar allí, siendo los mas recientes.

Grafica 18. Tiempo el cargo actual de ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

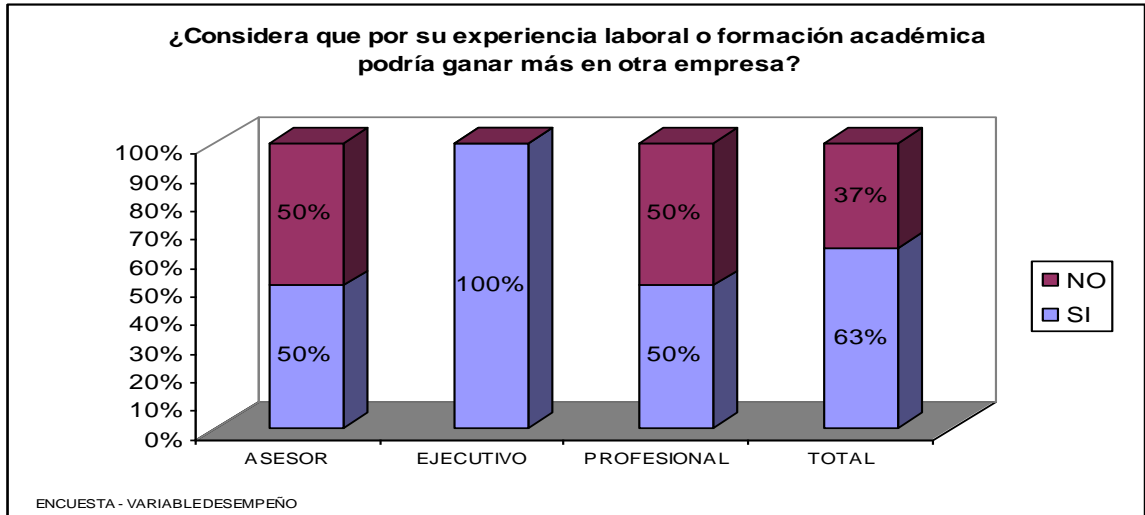
Grafica 19. Pertinencia de la formación académica con el cargo desempeñado actualmente- ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

Se observa que la mayoría de los empleados considera que sus estudios armonizan con los cargos desempeñados.

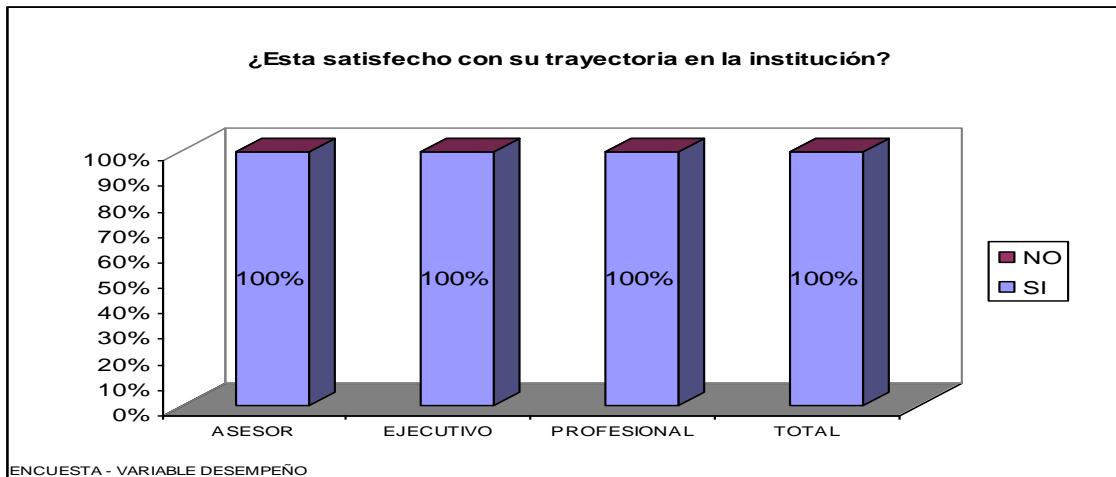
Grafica 20. Salario potencial Vs. Experiencia o formación profesional- ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

Por otra parte, uno de los dos asesores al igual que 10 de los 20 empleados del nivel profesional, consideran que podrían devengar un salario más alto en una empresa distinta a la universidad, dada su formación académica. Sólo los 5 empleados del nivel ejecutivo están totalmente de acuerdo con esta afirmación, en general, 12 de la muestra de 19 empleados, responden afirmativamente a esta pregunta.

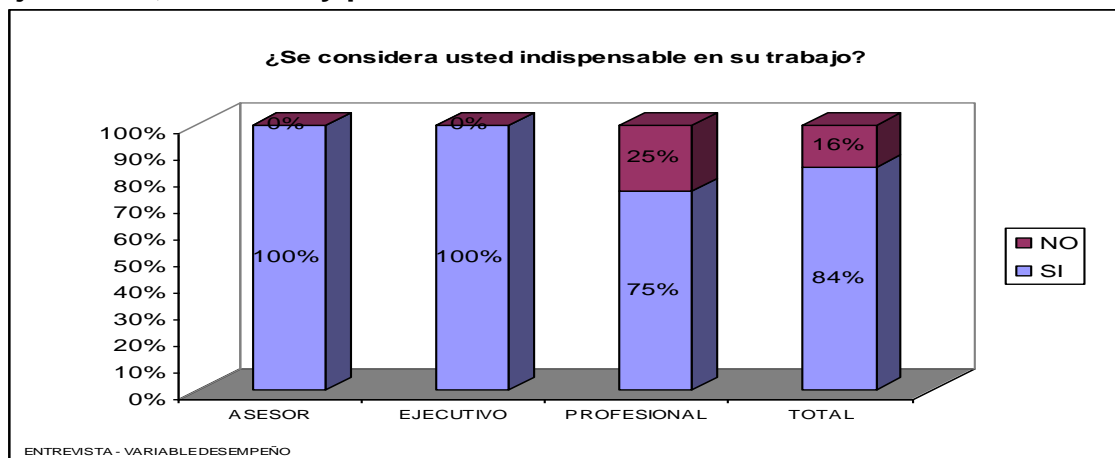
Grafica 21. Satisfacción con la trayectoria en la institución- ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

Cabe destacar, que todos los 19 empleados de los niveles asesor, ejecutivo y profesional se encuentran satisfechos de la trayectoria dentro de la institución, mostrando con ello que se sienten a gusto en ella, porque la institución les ha brindado estabilidad económica y social.

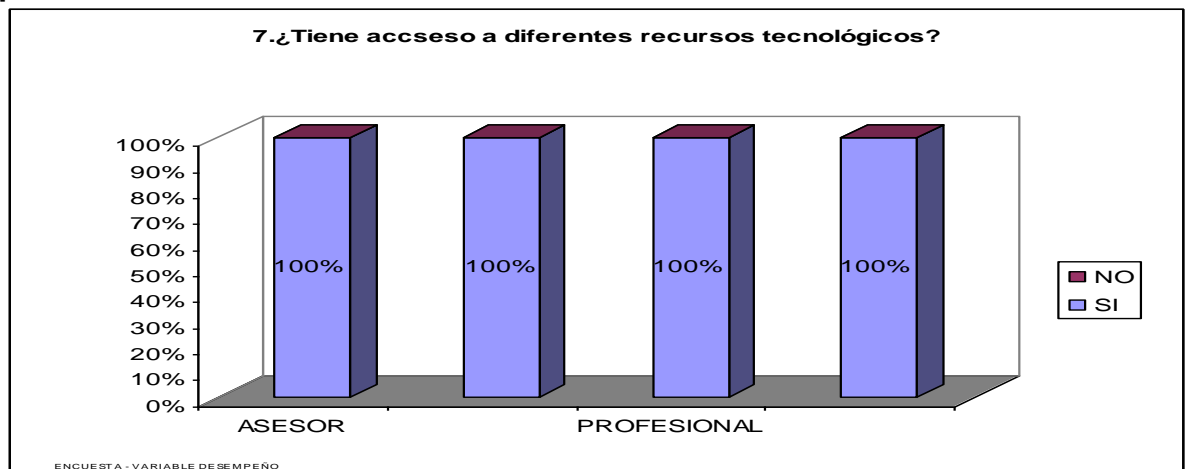
Grafica 22. Percepción de la importancia que reporta en su puesto de trabajo ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

Es importante tener presente la percepción que tienen las personas acerca de la importancia que reporta para la institución la labor que desempeñan. En esta, los dos asesores y los 5 empleados del nivel ejecutivo afirman ser indispensables en su trabajo mientras que en el nivel profesional 3 (25%) de los 12 empleados afirman no serlo, 16 de los 19 empleados de estos niveles confirman que sienten que su trabajo si es importante, creando un sentido de pertenencia y siendo parte activa en el logro de los objetivos que la universidad se ha propuesto.

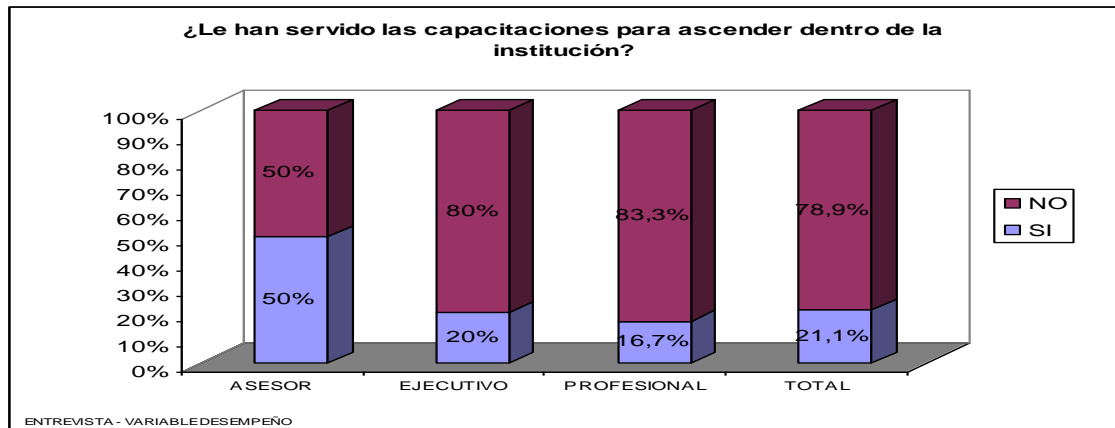
Grafica 23. Acceso a recursos tecnológicos- ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

En cuanto a acceso a recursos tecnológicos, los empleados de estos niveles consideran que si cuentan con herramientas tecnológicas suficientes para el desarrollo de sus actividades laborales.

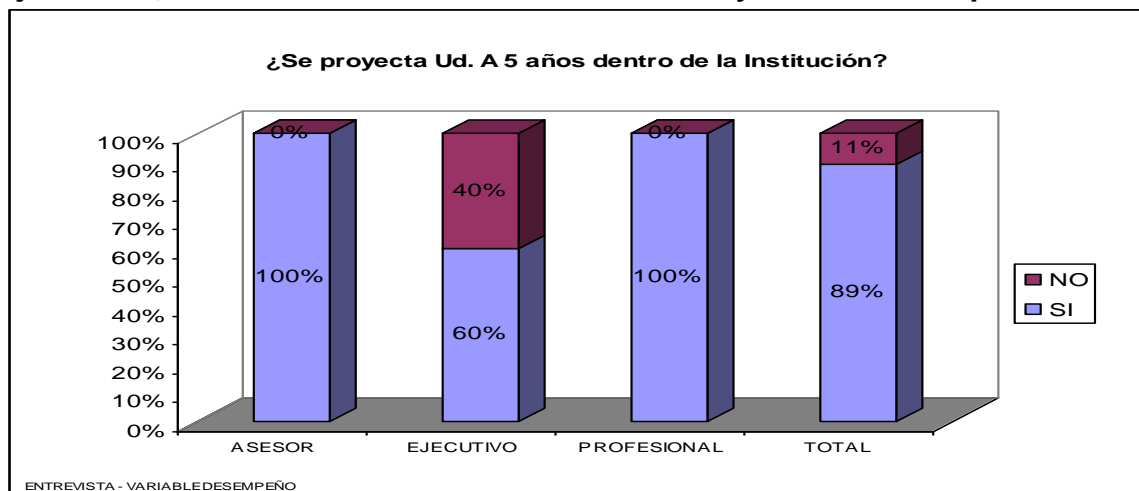
Grafica 24. Pertinencia de las capacitaciones para el ascenso - ejecutivos, asesoras y profesionales



Fuente: Autores

En cuanto a la pertinencia de las capacitaciones impartidas dentro de la institución para lograr ascenso se observa mucho inconformismo, especialmente en los empleados de los niveles ejecutivo y profesional de estos 4 (80%) y 10 (83.3%) empleados respectivamente afirman que las capacitaciones no les han servido para ascender de nivel al interior de la institución, de forma general sólo 4 de los 19 empleados afirma que han podido ascender de nivel con las capacitaciones impartidas.

Grafica 5. Proyección en la institución en los próximos cinco años - ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

Se observa, de forma general, que 9 de cada 10 empleados de estos niveles se proyectan profesionalmente al interior de la universidad, por lo menos en los próximos 5 años. Resulta importante este dato, pues expone la confianza que los empleados tienen en la institución.

De estos datos arrojados podemos analizar que los empleados de la Universidad de Cartagena se sienten muy satisfechos y conformes con lo que la Institución les ha ofrecido de hecho la mayor parte de los empleados se proyectan en la institución, se observan muchas fortalezas debido a que son personas que cuentan con un nivel mínimo de formación que son estudios profesionales, la formación académica que tienen son pertinentes con el cargo desempeñado en la actualidad, además son personas que sienten la necesidad de prepararse para satisfacción personal y para ofrecer una mejor calidad en cuanto a las labores realizadas. Adicionalmente se observa que ellos consideran dominar el uso de tecnologías, siendo esto de gran importancia ya que son empleados competitivos, además la mayoría tiene mas de 5 años de estar laborando en la institución lo cual demuestra que conocen y realizan sus funciones satisfactoriamente.

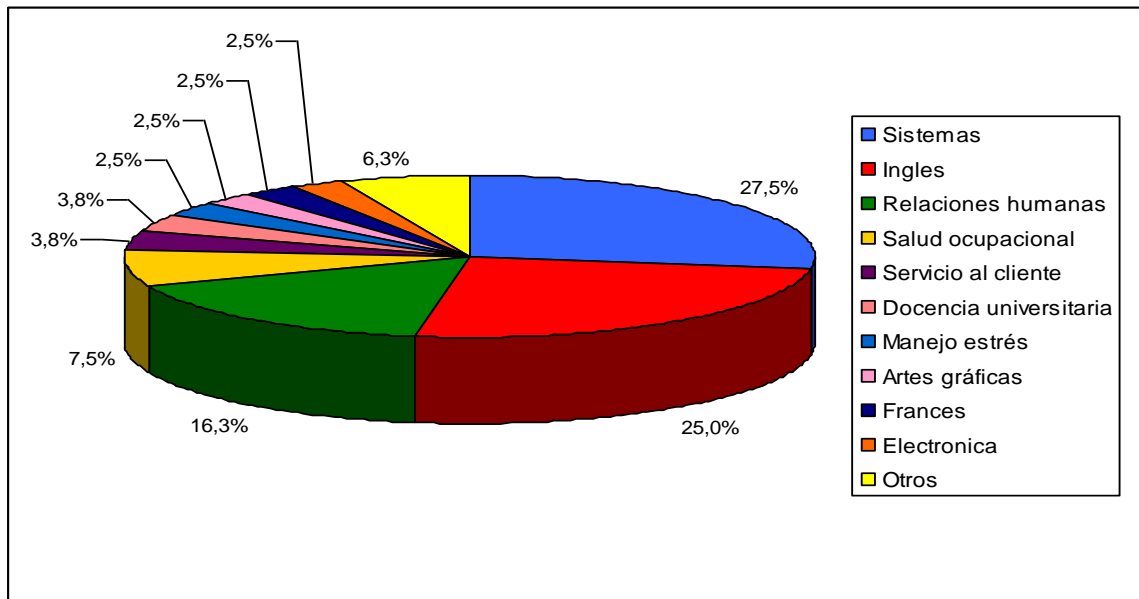
Se observan deficiencias en cuanto al pago de los salarios debido a que 12 de los 19 empleados de estos niveles consideran poder ganar más en otras empresas teniendo en cuenta su formación, es posible que se este subvalorando al empleado, además existe mucho inconformismo en cuanto a los ascensos se debe tomar en cuenta las capacitaciones para el ascenso, esto seria un incentivo para los empleados, aunque es claro que el principal motivo de capacitación no debe ser el ascenso sino la complementación en la capacitación de los empleados para el mejoramiento continuo de sus actividades laborales y así mismo contribuir con el alcance de la visión institucional.

1.4 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Resulta importante no solo definir los esquemas de capacitación que requieren los empleados para complementar su formación, también lo es tener en cuenta las sugerencias que plantean acerca de los tipos de cursos que debe incluirse para su formación. Con el propósito de establecer necesidades reales de capacitación de los empleados de carrera administrativa de la Universidad de Cartagena, se procedió a la observación del trabajo en jornadas laborales, revisión de hojas de vida y a la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas. Estos instrumentos se utilizaron para identificar dichas necesidades, y así proceder al diseño del plan estratégico de capacitación para orientar a los servidores en cuanto a la mejora en el desempeño laboral.

En términos generales de los resultados obtenidos de la fase diagnóstica se puede observar que las áreas de mayor elección profesional son:

Grafica 26. Necesidades de capacitaciones personal área administrativa



Fuente: Autores

- El 27.5% (35 empleados) requieren capacitaciones en lo relacionado con el área de la Informática y las telecomunicaciones; específicamente en las áreas de: Excel Avanzado, Informática Básica y Avanzada, así como redes de computadores y manejo de Software como Photoshop, Linux; en las modalidades de curso, diplomado y pregrado.
- El 25% (32 empleados) solicitan capacitación para aprender el idioma inglés, en modalidades intermedia y avanzada, siendo esta solicitud una de las más frecuentes entre los trabajadores.
- El 3.8% (5 Empleados) necesitan capacitaciones en salud ocupacional en las modalidades de curso, seminario, diplomado y especialización. En el área de Gestión de Talento y Desarrollo Humano, el 16.3% de los funcionarios solicitaron capacitación, lo que corresponde; en las modalidades de curso, diplomado, especialización y maestría.
- En el área concerniente a las relaciones públicas y servicio al clientes el 3.8%(5 empleados) de los funcionarios del área administrativa solicitaron capacitación
- En lo relacionado con el tema de Elaboración de Informes Ejecutivos, los funcionarios necesitan cursos para determinar los logros institucionales alcanzados e identificar las áreas potenciales de éste en el cumplimiento de unas funciones y objetivos precisos; de tal manera que un bajo rendimiento

puede deberse a deficiencias en las competencias propias del cargo, en lo relacionado a información, conocimiento o habilidades necesarias para desempeñarse en él.

- Un porcentaje del 6.3%(8 empleados) solicitaron capacitaciones en otras áreas, como Relaciones interpersonales, manejo de conflictos, Finanzas públicas, Capacitación en software financieros, Habilidades en la expresión oral, Comunicación efectiva, entre otros.

1.4.1 NECESIDADES DE CAPACITACION POR NIVELES

Teniendo en cuenta la información suministrada por los empleados en las encuestas, se puede observar que las necesidades de capacitación mas frecuentes en orden de importancia son:

Nivel Operativo

- Sistemas (Excel, Office, Power Point, Linux, Manejo de Software, Photoshop, etc.)
- Relaciones humanas
- Salud ocupacional
- Manejo del estrés

Nivel Técnico

- Sistemas (Excel, Office, Power Point, Linux, Manejo de Software, Photoshop, etc.)
- Relaciones Humanas
- Ingles
- Salud ocupacional
- Docencia Universitaria
- Electrónica

Nivel Administrativo

- Sistemas (Excel, Office, Power Point, Linux, Manejo de Software, Photoshop, etc.)
- Relaciones humanas
- Redacción y ortografía
- Manejo del estrés

- Salud ocupacional
- Diseño

Nivel Ejecutivo

- Ingles
- Relaciones humanas
- Competencias laborales

Nivel Profesional

- Relaciones humanas
- Sistemas (Excel, Office, Power Point, Linux, Manejo de Software, etc.)
- Ingles
- Docencia Universitaria

En el siguiente capítulo, se abordarán las capacitaciones que en la actualidad han recibido los empleados de la universidad, así como el impacto que estas han tenido en el desarrollo de sus tareas diarias, para así a partir de sus necesidades y las capacitaciones que han obtenido, poder identificar claramente cuáles son las necesidades de capacitación de personal en los próximos años.

2. IDENTIFICACION E IMPACTO DE ACCIONES DE CAPACITACION REALIZADAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

En el presente capítulo se analizan las acciones de capacitación realizadas por la Universidad a sus empleados en los años comprendidos entre 2004- 2006, éste análisis e identificación se realiza tomando como base la información suministrada por las personas encuestadas y entrevistadas, además se realiza un análisis general del programa actual de capacitación del que dispone la Universidad de Cartagena (año 2006), determinando cuanto de este plan se ha desarrollado para los empleados del área administrativa de la institución.

Para el análisis sólo se toma como base el plan de capacitación del año 2006 debido a que la información relacionada con los años 2004 y 2005 no pudo ser obtenida puesto que en estos años no se realizó plan de capacitación, sino que se realizaba las capacitaciones que en el momento se iban especulando¹.

2.1 MODALIDADES DE CAPACITACION

El Artículo 83 del Acuerdo 01 del 2003, emanado del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena, contempla las modalidades de capacitación que pueden ser impartidos para los empleados de la institución. Según este Acuerdo “la capacitación podrá ser bajo modalidades que responden a objetivos, principios y las obligaciones que se señalan en la presente normatividad. Para tal efecto, podrán realizarse actividades dentro o fuera de la Universidad de Cartagena. Puede abordarse de manera individual o grupal, teniendo en cuenta:

- Capacitación institucional basada en cursos: Es la que se realiza a través de eventos tradicionales como cursos, seminarios, simposios, talleres o conferencias, organizado por la oficina de selección y capacitación de la Universidad de Cartagena o a través de acuerdos establecidos entre las universidades públicas o instituciones internas debidamente acreditadas.
- Capacitaciones institucionales basadas en visitas e intercambios institucionales: Permiten a los empleados de la Universidad de Cartagena compartir experiencias y conocimientos laborales con empleados de otras universidades, entidades u organismos a través de la observación directa de sus procesos internos, del intercambio de grupos de estudio y demás actividades relacionadas.

¹ Información suministrada por la Jefe de Selección y Capacitación Año 2006 de la Universidad de Cartagena

Por otra parte, los contenidos de las capacitaciones también fueron definidos en el mismo Acuerdo. Se definió que las temáticas mínimas de las capacitaciones brindadas en la Universidad para los empleados de la misma, deben ser las siguientes:

- Desarrollo humano: Se refiere a la optimización de las condiciones individuales, sociales y laborales de los empleados que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida y del clima organizacional de la institución. Estas actividades darán solución a los problemas que en razón de la condición humana afectan el clima organizacional.
- De entrenamiento en habilidades técnicas: Dependiendo de la naturaleza del cargo, a través de la capacitación técnica, se busca el mejoramiento en el desempeño de las funciones de los empleados.
- Desempeño laboral: Tiene que ver con el ejercicio de ciertas destrezas propias de la administración y el desarrollo de habilidades específicas, relacionadas con el cargo.
- Alta dirección: Consiste en brindar al personal directivo y profesional, las herramientas necesarias para la actualización permanente en temas relacionados con normatividad, gestión universitaria, gestión financiera y del talento humano. Contempla la orientación de los funcionarios que hacen parte de los núcleos directivos, asesor, ejecutivo y profesional.

Además, siguiendo los lineamientos de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa, quedó contemplado en el artículo 88 del Acuerdo 01 de 2003 el procedimiento básico para elaborar el programa de capacitación de la Universidad de Cartagena, atendiendo a los siguientes pasos:

- Análisis de necesidades: La Universidad de Cartagena liderará un proceso participativo de todos los funcionarios en el que cada unidad de gestión proyectará las necesidades de capacitación, soportando los objetivos de la dependencia, las metas propuestas y los resultados de la valoración anual del mérito; adicionalmente se diligenciará el formato sobre el estudio de necesidades que defina la Comisión de Carrera Administrativa de la Universidad de Cartagena.
- Recolección de información: Anualmente la sección de Selección y Capacitación presentará a la Comisión de Carrera Administrativa de la Universidad de Cartagena los requerimientos de capacitación proyectada para el siguiente año.

- **Diseño de programación:** La sección de Selección y Capacitación de la universidad de Cartagena, con el apoyo de la Comisión de Carrera administrativa de la Universidad de Cartagena, será la encargada de analizar y armonizar el programa anual de capacitación, en función del logro de los objetivos institucionales, con el fin de ser desarrollados durante el siguiente año.
- **Ejecución:** El proceso de ejecución de los programas y subprogramas de capacitación empezarán en el mes de febrero de cada año. Para la realización de los eventos, deberán identificarse previamente los elementos tales como: Objetivos, metodología, contenidos, duración, criterios de evaluación y costos.
- **Control y supervisión:** En todo caso las programaciones anuales de capacitación deberán guardar concordancia con el presupuesto que se asigne en la correspondiente vigencia.
- **Evaluación de la actividad y eventos programados:** Para cada actividad o evento de capacitación que se realice se adelantará una valuación que determinará las modificaciones necesarias y servirán de base para el informe semestral del programa de capacitación de la Universidad de Cartagena. Esta evaluación deberá contener como mínimo los siguientes factores: Cobertura, nivel de asistencia, metodología, contenido y responsables de la actividad.
- **Evaluación general del programa y seguimiento:** La sección de Selección y Capacitación de la universidad de Cartagena presentará un informe anual a la Comisión Nacional de Carrera Administrativa propia de la universidad pública para su conocimiento y sugerencias en el mes de febrero de cada año, teniendo en cuenta variables tales como: Cobertura, nivel de asistencia, cumplimiento del cronograma y de los objetivos propuestos, metodología.

2.2 ACCIONES DE CAPACITACION REALIZADAS A LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Son diversas y variadas las actividades de capacitación realizadas por la Universidad de Cartagena, estas han contribuido sin duda en mayor o menor grado a mejorar las condiciones laborales y los niveles de educación de los trabajadores de dicha entidad.

Las acciones de capacitación son realizadas por la División de Recursos Humanos, específicamente la Sección de Selección y Capacitación, para el año 2006 ésta sección está compuesta por 4 empleados, y su Jefe es la Doctora Lalia Blanquicett Anaya.

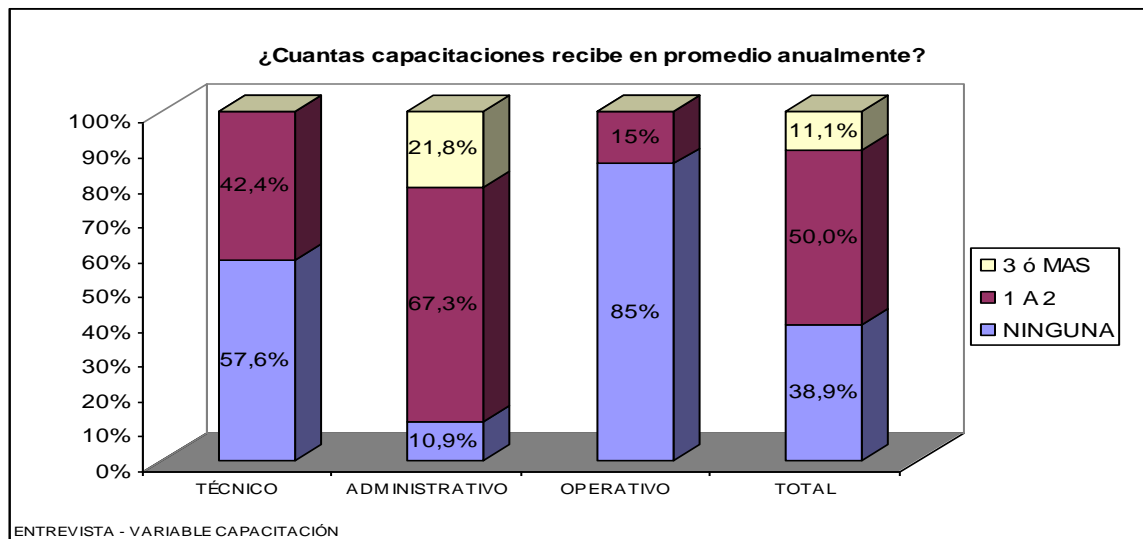
Con las acciones realizadas en los últimos tres años de una u otra manera se ha buscado el continuo mejoramiento del conocimiento teórico y práctico de los empleados, tratando de dar respuesta a las necesidades que estos tienen y así contribuir al logro de los objetivos que la Universidad se ha propuesto.

Para la identificación de las acciones de capacitación realizadas a la planta administrativa de la Universidad de Cartagena, se tendrá en cuenta los datos arrojados en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de cada nivel, sabiendo que los seis niveles se han dividido en dos grupos para un mejor análisis, como lo veremos a continuación:

2.2.1 Niveles Administrativos – Técnicos- Operativos

En los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas se puede observar que el 38.9% de la muestra (42) de los trabajadores de los niveles administrativos-operativos – técnicos no han recibido capacitación alguna, esto es por diversos motivos tales como dificultad para asistir debido a los horarios y otros por que consideran estar ya capacitados en el tema que les ofrece la Institución y por esto no lo necesitan. El 61.1% (66 empleados) restantes han recibido al menos una capacitación en el tiempo de laborar con la institución.

Grafica 27. Promedio de capacitaciones anuales personal técnico, administrativo y operativo



Las capacitaciones ofrecidas por la institución a los empleados entre los años 2004-2006 han sido:

Nivel Administrativo

- Manejo de Office
- Manejo del estrés
- Relaciones Interpersonales
- Calidad de vida
- Actualización secretarial
- ISO 9001
- Mejoramiento continuo
- Internet virtual

Nivel Operativo

- Manejo de público
- Servicio al cliente

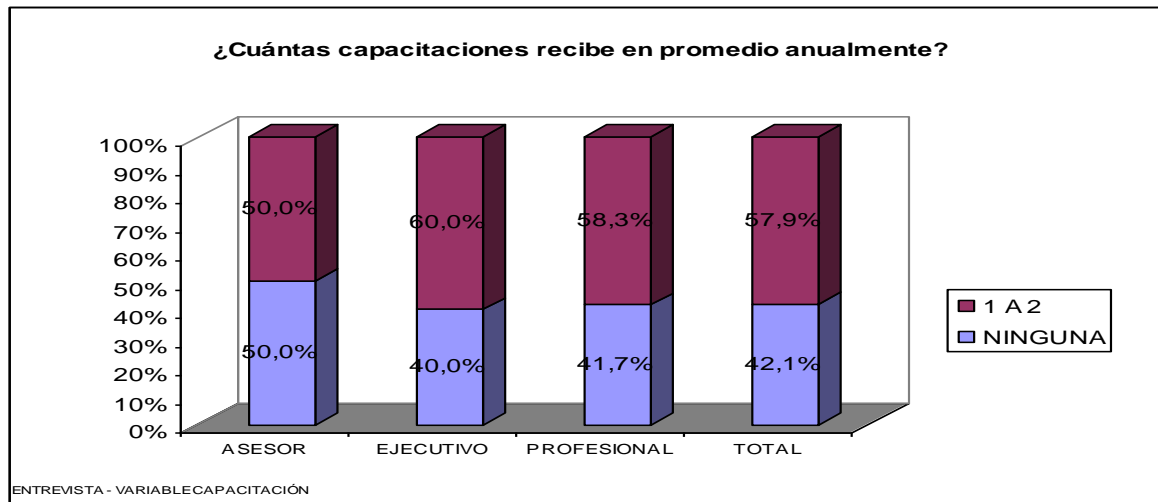
Nivel Técnico

- Mejoramiento continuo
- Relaciones públicas
- Calidad de vida
- Clasificación de libros

2.2.2 Niveles Asesor- Ejecutivo- Profesional

En los resultados de las encuestas realizadas al personal de estos niveles se puede observar que al 42.1 % de la muestra escogida (8 empleados) en estos últimos tres años no han recibido capacitación por las mismas razones que exponen los empleados de los niveles administrativo, técnico y operativo y el 58.9%(11 empleados) restante han recibido al menos una capacitación.

Grafica 28. Promedio de capacitaciones anuales ejecutivos, asesores y profesionales



Teniendo en cuenta los datos arrojados en las encuestas se pueden identificar las siguientes acciones de capacitación realizadas en los años 2004- 2006:

Nivel profesional

- Formación pedagógica
- Mejoramiento continuo
- Desarrollo humano
- Gestión por competencias

Nivel ejecutivo

- Docencia Universitaria
- Diseño de microcurriculum
- Sistema de gestión de la calidad
- Mejoramiento continuo
- Formación pedagógica

Nivel asesor

- Mejoramiento continuo

2.3 IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION REALIZADAS A LA PLANTA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

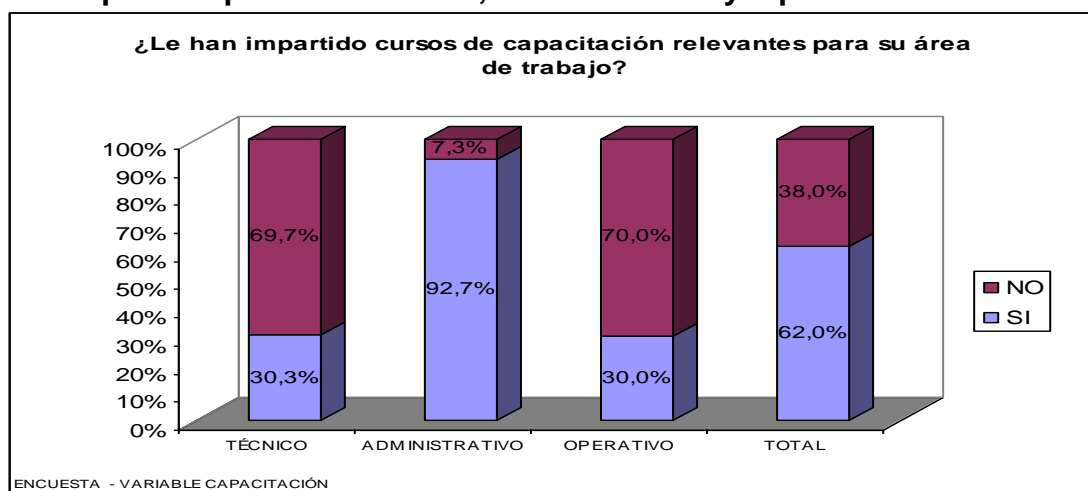
Las capacitaciones que la Universidad de Cartagena imparte a los empleados de la planta administrativa requieren de una buena planeación si se quiere lograr un alto y positivo impacto en el desempeño laboral de los mismos.

Las acciones de capacitación anteriormente mencionadas realizadas en estos tres años han generado un impacto positivo, debido a que estas han sido relevantes en el personal, complementado su formación educativa y contribuyendo al mejoramiento del desempeño laboral, esto se puede verificar a través de los datos suministrados en las encuestas y entrevistas realizadas a todos los niveles del personal de carrera administrativa discriminados en dos grupos, el primer grupo está formado por los niveles Técnico, Operativo y Administrativo; el segundo consta de los niveles Profesional, Asesor y Ejecutivo. Los cuales se mencionan a continuación:

2.3.1 Niveles Técnico, administrativo y operativo

No sólo es importante recibir capacitaciones, sino que éstas sirvan para mejorar la labor desempeñada. El impacto de las acciones de capacitación en los empleados de estos niveles en términos generales ha sido bueno aunque podría ser mucho mejor, se observa que para los empleados de los niveles técnico y operativo no han sido de mucha importancia ya que de los 33 técnicos 23 (69.7%) afirman no estar satisfechos y 14(70%) de los 20 empleados operativos seleccionados en la muestra, afirman lo mismo.

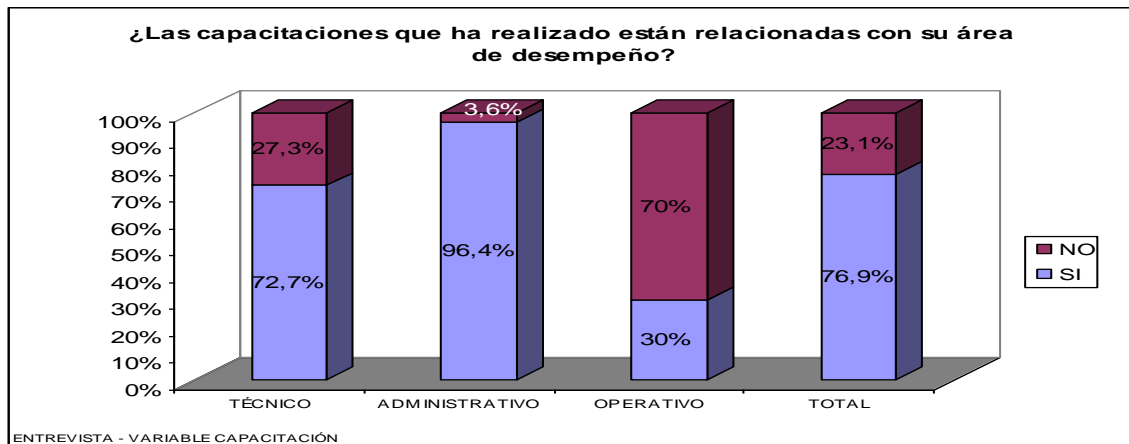
Grafica 29. Relevancia de la capacitación recibida para el trabajo desempeñado personal técnico, administrativo y operativo



Si se observa desde un punto de vista individual para los empleados de los niveles administrativos y técnicos no han sido tan relevantes las capacitaciones recibidas, esto un punto importante porque permite saber que a los empleados de esos niveles se les debe capacitar en temas mas esenciales que contribuyan directamente a mejorar su desempeño laboral.

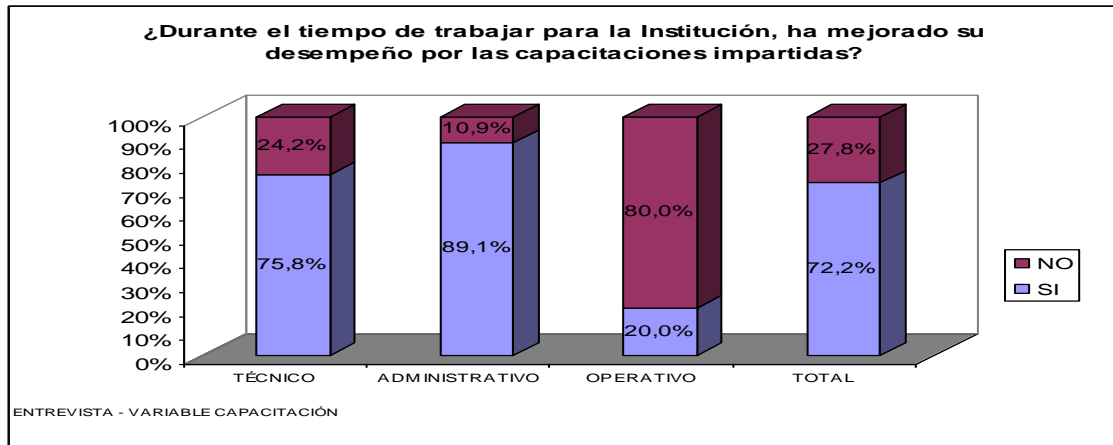
Es evidente que para los empleados del nivel administrativo ha sido muy importante las capacitaciones ofrecidas, 51 (92.7%) empleados de los 55 que conforman este nivel afirman estar satisfechos debido a que las capacitaciones han complementado sus conocimientos.

Grafica 30. Relación de las capacitaciones con el área de desempeño personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

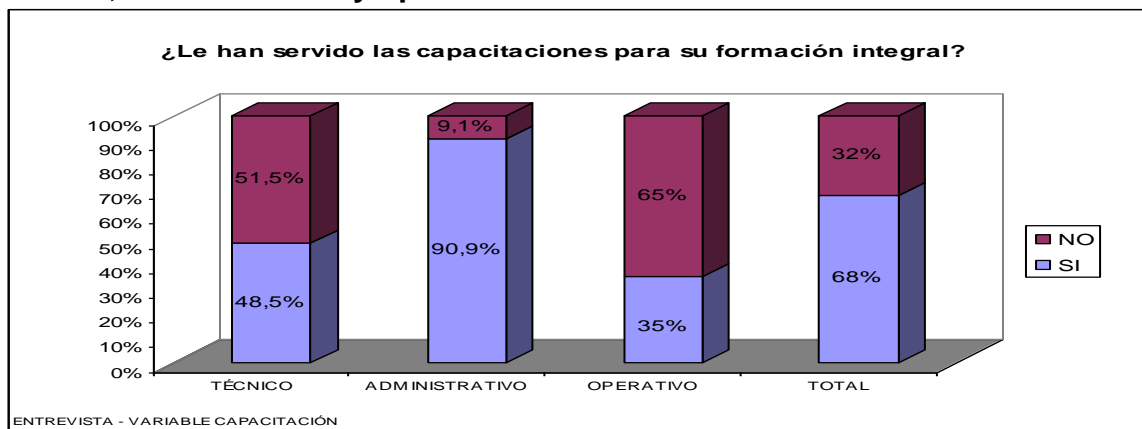
Grafica 31. Mejora en el desempeño Vs. Capacitaciones recibidas personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

Según los datos arrojados se observa que los empleados de los niveles técnico y operativo han mejorado su desempeño por las capacitaciones impartidas pero el 80% de los empleados de los niveles operativos consideran que no han mejorado.

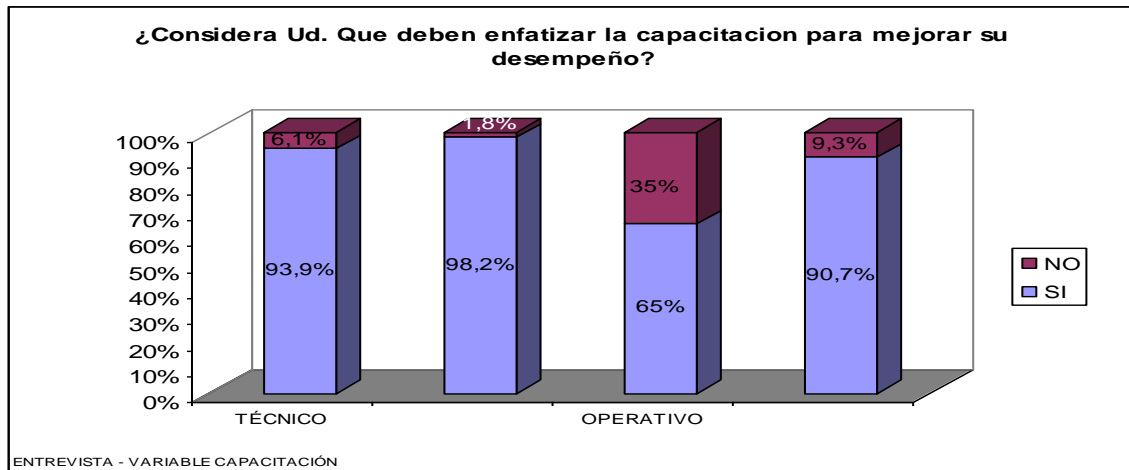
Grafica 32. Utilidad de la capacitación para la formación integral personal técnica, administrativa y operativa



Fuente: Autores

Los empleados del nivel técnico y operativo, en su mayoría consideran que las capacitaciones no han contribuido en su vida para su crecimiento integral, mientras que los empleados de nivel administrativo si han aprovechado estas capacitaciones para su superación personal

Grafica 33. Énfasis de la capacitación en la mejora del desempeño personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

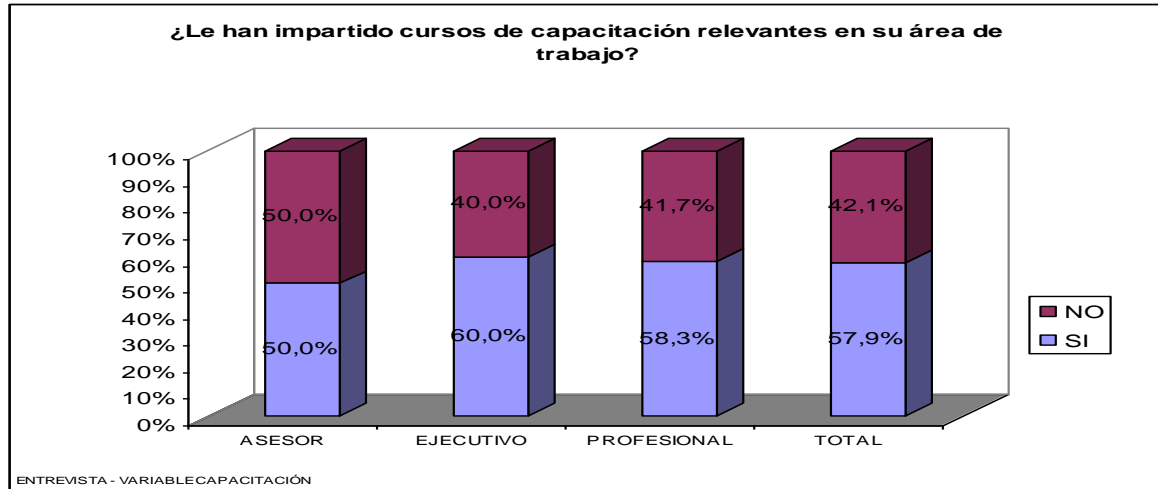
Es evidente que la mayor parte de los empleados del nivel técnico, administrativo y operativo consideran que se debe enfatizar las capacitaciones en diversas áreas se observa que 30 técnicos, 54 administrativos y 13 operativos de la muestra tomada, demandan que se haga énfasis en áreas como sistemas principalmente.

2.3.2 Nivel asesor, ejecutivo y profesional

En este grupo podemos decir que las acciones realizadas han tenido un impacto medio debido a aproximadamente el 55% de sus empleados considera que las capacitaciones recibidas han tenido cierta relevancia, además consideran que no están totalmente relacionadas con su área de desempeño, por lo tanto no contribuyen directamente en la mejora de las actividades laborales.

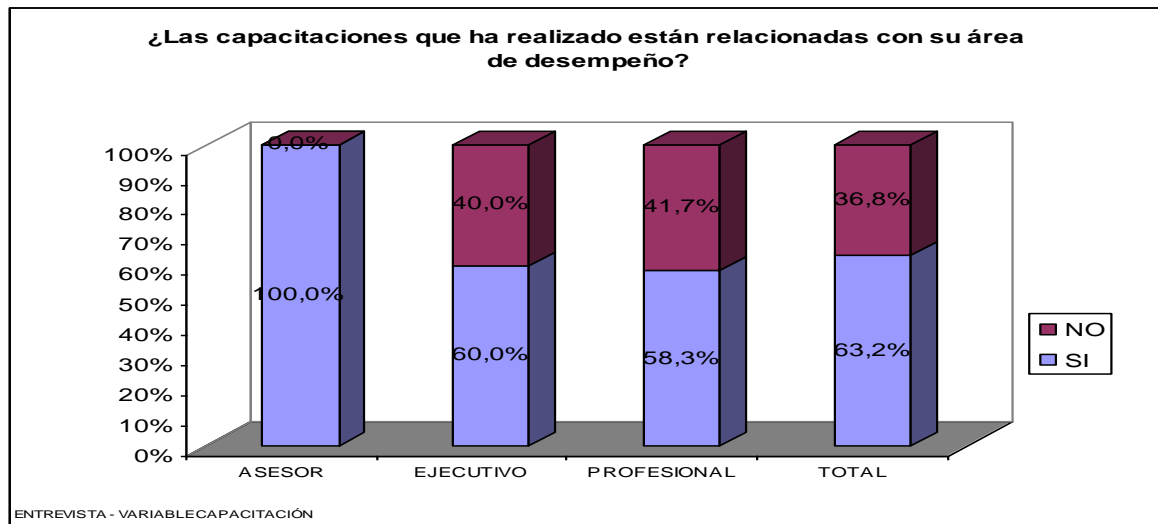
Estos consideran que las capacitaciones se deben enfatizar más en el área de idiomas, sistemas y relaciones interpersonales.

Grafica 34. Relevancia de la capacitación recibida para el trabajo desempeñado personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

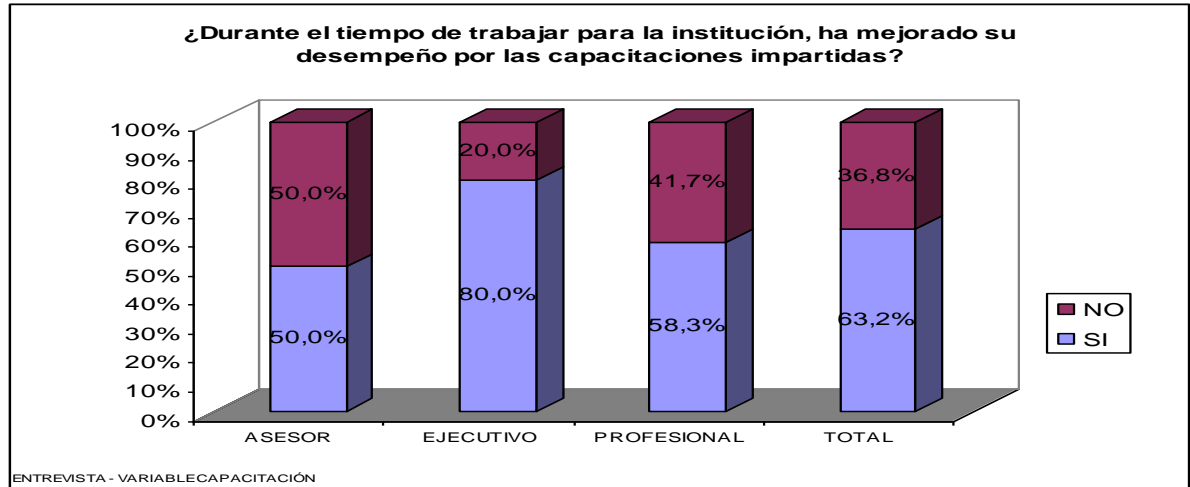
Grafica 35. Relación de las capacitaciones con el área de desempeño personal técnico, administrativo y operativo



Fuente: Autores

Gran parte de los empleados de los niveles ejecutivo, asesor y profesional consideran que las capacitaciones impartidas han sido para cumplir requisitos, mas no para satisfacer sus necesidades laborales, las capacitaciones brindadas han sido satisfactorias, sin embargo no apuntan a la mejora del desempeño laboral.

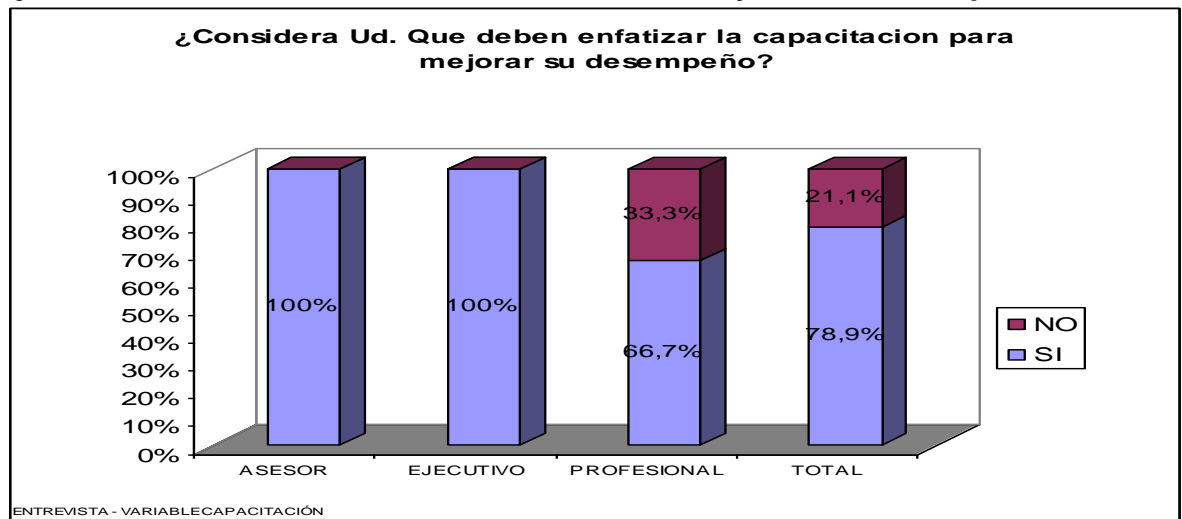
Grafica 36. Mejora en el desempeño Vs. Capacitaciones recibidas ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

La mejora en el desempeño de los empleados por las capacitaciones recibidas ha sido muy regular. El gasto en capacitaciones no es compensado con el desarrollo laboral, pues no se están satisfaciendo las necesidades básicas laborales.

Grafica 37. Énfasis de la capacitación en la mejora del desempeño ejecutivos, asesores y profesionales



Fuente: Autores

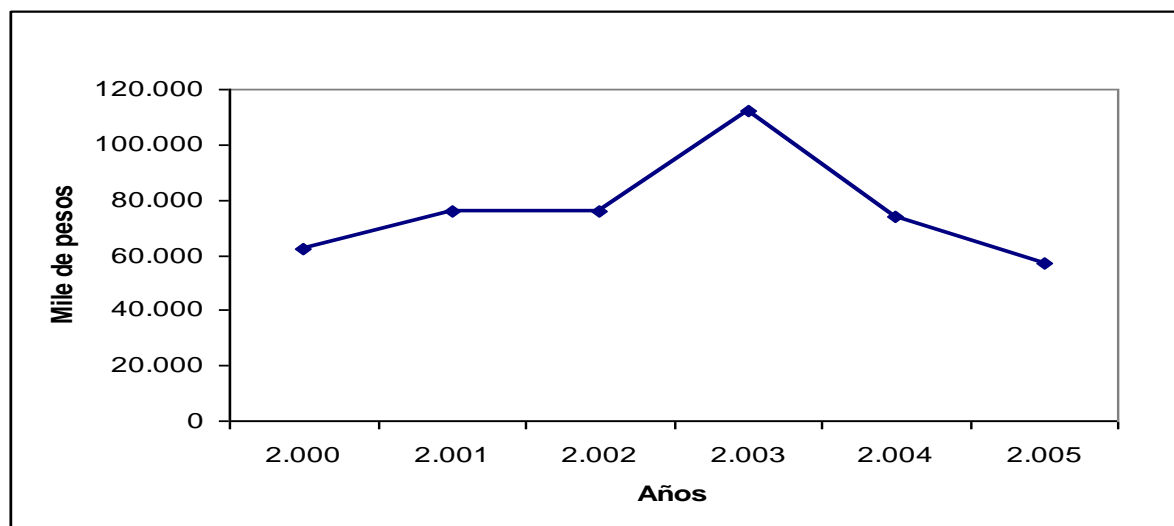
El total de empleados de los niveles asesor y ejecutivo, consideran que es necesario enfatizar las capacitaciones en áreas que vayan directamente relacionadas con la mejora de su desempeño, de este grupo, solo 4 empleados están de acuerdo con la manera como se han venido desarrollando las capacitaciones hasta ahora.

2.4 INVERSIÓN EN CAPACITACIONES

La calidad y cantidad de capacitaciones a llevarse a cabo, dependen ostensiblemente de los recursos económicos con los que se cuenten para tal fin, por lo que se convierte en una variable crítica de éxito de un plan de capacitaciones a cualquier nivel.

Con respecto a este punto, en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2005, las inversiones en capacitación de docentes y administrativos tuvieron una tendencia creciente hasta alcanzar un máximo en el año 2003, cuando se invirtieron \$112.337.000. A partir de ese año se han disminuido los aportes a este rubro hasta llegar en el 2005 a un valor de \$57.338.000.

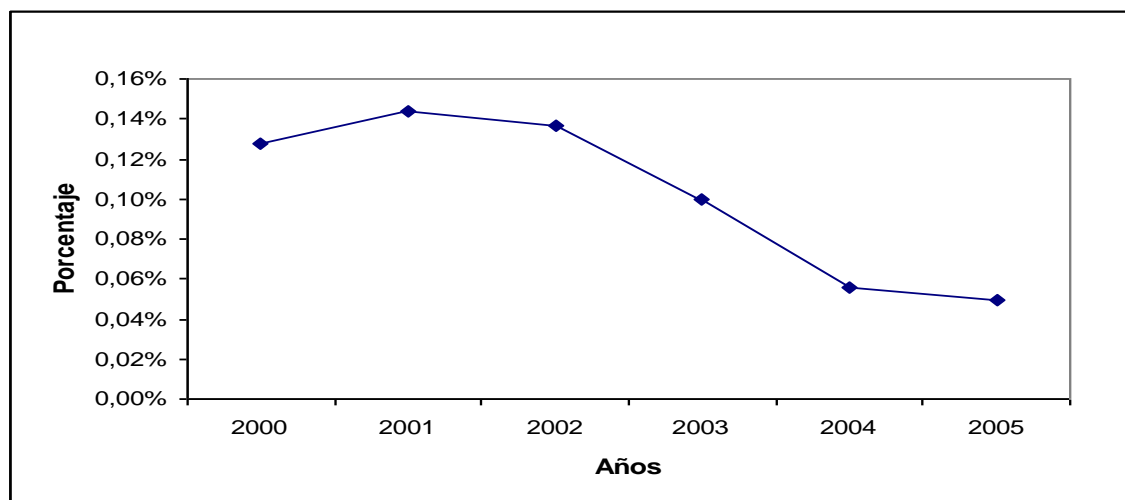
Grafica 38. Inversión social en capacitaciones Universidad de Cartagena 2000-2005



Fuente: Presupuesto ejecutado Universidad de Cartagena

Sin embargo, el porcentaje del total destinado a capacitaciones docentes y administrativos con respecto a los egresos ejecutados, han tenido una clara tendencia a la disminución en los últimos años, alcanzando en el año 2005 un porcentaje 0.04%.

Grafica 39. Porcentaje de las inversiones en capacitación del total del gasto ejecutado periodo 2000-2005



Fuente: Autores

Es pertinente entonces determinar si el monto destinado para las capacitaciones realmente es el adecuado para satisfacer las necesidades de preparación del capital humano, pues, de lo contrario, debería hacerse una revisión del mismo, de modo que pueda llegar a todos los trabajadores que lo necesitan.

2.5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2006

El programa de capacitación para el año 2006 de la Universidad de Cartagena, fue elaborado y aprobado a finales del año 2005 por la Comisión de Carrera Administrativa de la Universidad de Cartagena, fundamentados en los lineamientos planteados en el Acuerdo N^o 01 del 2003 de la institución¹, previa revisión de las necesidades de capacitación vistas en el personal administrativo de la universidad.

Es importante resaltar que solo se está analizando el programa de capacitación del año 2006 debido a que en la sección de selección y capacitación de la Universidad de Cartagena no hay evidencias de los años anteriores, ya que no se planeaba la capacitación sino que las capacitaciones que se consideraban necesarias en el momento se realizaban.

¹ El plan de capacitación de la Universidad de Cartagena está regido y contenido dentro de los lineamientos planteados en el acuerdo 01 de 2003, que reglamenta la carrera administrativa en la institución.

El programa de capacitación del personal administrativo del año 2006 abarcó diferentes áreas de formación:

- Educativa,
- Mejoramiento en la ejecución del trabajo de trabajo
- Capacitación en salud ocupacional.

Fueron en total 22 capacitaciones programadas con capacidad para 30, 40 o 60 personas, dependiendo el curso, para un total de 688 horas de formación en el año¹. Cabe resaltar que de los 22 talleres, se realizaron 14 y sólo 10 aplicaron para aumento de grado de personal de carrera administrativa, algo escaso si se tiene en cuenta que existen 195 personas inscritas en la carrera administrativa y además, las capacitaciones otorgaban puntos sólo a aquellos cuyas temáticas se relacionaba con sus funciones.

En la siguiente tabla se muestra de manera explícita los niveles de formación de las capacitaciones del año 2006 con sus respectivos cursos:

Tabla 5. Ejes de formación de las capacitaciones del año 2006

Nivel de formación	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Pedagógica Básica • Flexibilización y Educación • Sistema de Gestión de la Calidad G-P 1000 ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> • Epistemología y Modelos Pedagógicos • Desarrollo de Competencias en la Educación Superior • Investigación y Pedagogía 	<ul style="list-style-type: none"> • Vacíos de la Ley 909 de Carrera Administrativa y Acuerdo N° 1 del 26 de Abril de 2003
Mejoras ejecución de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización en Autocad 2D • Gestión por Competencias • Taller Manejo del Estrés • Mejoramiento Continuo en el ámbito laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Mensajería • Actualización Secretarial • Taller Manejo de Voz 	No hubo capacitaciones en este nivel

¹ El programa de capacitación de la Universidad de Cartagena para el año 2006, se puede observar en los anexos del trabajo.

Salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en Administración en Salud • Brigada de Emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Brigada Contra incendio • Taller Hábitos Seguros de Trabajo • Brigada de Rescate 	<ul style="list-style-type: none"> • Brigada de Primeros Auxilios • Simulacro de Evacuación • Taller de Higiene Postural
-------------------	---	--	---

Fuente: Autores

2.5.1 Análisis DOFA de la situación actual en cuanto a capacitación de los empleados de carrera administrativa de la Universidad de Cartagena

Para el análisis de la situación actual de los empleados administrativos de la institución se va a utilizar una herramienta sencilla y conocida, además de eficaz, como lo es el análisis DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) éste va a permitir describir dicha situación.

Esta herramienta, consiste en analizar la Institución mirándola desde afuera, como si se fuera un observador externo.

Se deben detectar y analizar a fondo las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno y en la coyuntura actual.

De esto se desprende que las fortalezas y debilidades se refieren a las diferencias del personal de la Institución con sus competidores directos, esto es, que ventajas posee el personal de carrera administrativa frente a otros empleados de otras Instituciones similares que los hace ser mas competitivos, y como se explotan esas ventajas, así como también la manera de erradicar las debilidades.

Mientras que las oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, a su posición frente a la sociedad y a su cultura , a la situación socioeconómica y política del país, a la posibilidad de un nuevo competidor del exterior, en definitiva a lo que se debe cambiar internamente para adaptarse a ese medio ambiente.

A continuación se puede observar el análisis DOFA de la situación que tienen para el año 2006 los empleados Universidad de Cartagena

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados sienten seguridad al realizar sus labores gracias al factor antigüedad que les ha dado experiencia dentro de la Institución. • Sienten cierto grado de satisfacción con su trayectoria en la Institución. • Todos los empleados conocen cual 	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones no están totalmente enfocadas en el área laboral de los empleados • No se realizan capacitaciones con la frecuencia e

	<p>es su grado de aporte a la Universidad en conjunto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se consideran autónomos en sus puestos de trabajo. • Existen buenas relaciones interpersonales y cierto grado de confianza entre jefes y empleados. 	<p>intensidad necesaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco acceso y dominio de los recursos tecnológicos. • De manera general, las capacitaciones no han funcionado a los empleados de C. A para ascender dentro de la institución. • Algunas capacitaciones son realizadas en horarios laborales. • Los empleados conocen poco acerca de los objetivos y políticas Institucionales. • las capacitaciones realizadas no han sido con base en previo diagnostico de necesidades laborales. • Algunos empleados perciben que dan más en sus labores que lo que reciben como remuneración.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección de los empleados en la Institución en los próximos 5 años. • Interés por parte de los altos mandos para capacitar mejor a los empleados. • la Institución esta viviendo un proceso de apertura el cual permite crear alianzas con demás entidades en 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de las relaciones de trabajo con otros organismos nacionales y regionales. • Mantener las relaciones con otras entidades con el fin de realizar alianzas que permitan la expansión de la institución. • La universidad esta en proceso de internacionalización, lo cual fomenta las relaciones interinstitucionales y permite crear alianzas. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar anualmente diagnostico de necesidades laborales. • Realizar mínimo tres capacitaciones anuales pasadas en un previo diagnostico de necesidades laborales. • Programar las capacitaciones en horarios que no afecten la jornada laboral ni las horas de descanso, por ejemplo de

<p>pro del beneficio mutuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar las estrategias enseñadas el Plan de desarrollo de manera tal que contribuyan al alcance de la Visión Institucional. 		<p>7:00 a 8: 30 a.m.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y fortalecer a todo el personal administrativo especialmente el operativo en sistemas de información y ofrecerle mayor acceso a los recursos tecnológicos. • Realizar capacitaciones enfatizadas en áreas relacionadas con el puesto de trabajo de los empleados para así complementar su formación y contribuir al logro de los objetivos y la visión institucionales.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción que tienen los empleados en cuanto a la remuneración de su trabajo, piensan que en otras empresas pueden ganar más, de acuerdo a su formación y experiencia. • Otras instituciones de educación superior brindan más y mejores herramientas de trabajo a sus empleados. • La Institución como tal puede perder competitividad al no mantener al personal capacitado y preparado frente a las demandas del entorno, en todo el proceso de internacionalización. 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reestructuración de la escala salarial y remunerar al personal de acuerdo a su experiencia y formación. • Equipar la Universidad con herramientas de alta tecnología. • Examinar y determinar cuales empleados poseen una muy buena formación en el oficio que desempeña, de manera tal que puedan brindar capacitación a los demás que presentan falencias laborales. 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de incentivos que le permitan a los empleados ascender de nivel. • Programar las capacitaciones en horarios distintos a la jornada laboral. • Involucrar con más frecuencia a los empleados del nivel operativo en las actividades de capacitación de la institución. • Informar oportunamente y promover al Personal de Carrera administrativa sobre concursos internos para ascender.

2.6. Evaluación de capacitaciones realizadas a la planta administrativa de Universidad de Cartagena

Según el Acuerdo N^o 01 del año 2003, la Universidad de Cartagena debe realizar una evaluación periódica de las capacitaciones llevadas a cabo para los docentes y administrativos a través de un formato que los trabajadores deben diligenciar¹ y a través de la observación directa, sin embargo, para años anteriores al Acuerdo, no existen registros sobre las evaluaciones realizadas luego del proceso de capacitación.

Para el año 2006 se realizaron 14 capacitaciones, éstas fueron evaluadas pero solo tres de ellas están tabuladas hasta la fecha².

La Universidad de Cartagena es una institución que busca estar siempre a la altura de los tiempos pero es evidente que la mayoría del personal de carrera administrativa no ha recibido una capacitación relevante para mejorar su desempeño, siendo esto un factor negativo para la universidad ya que para el logro de los objetivos y el alcance de la Visión que la institución se ha propuesto, es necesaria la contribución de todos sus integrantes.

Es necesario que las capacitaciones llevadas a cabo profundicen más sobre las necesidades laborales de los empleados y sobre las que apunten a alcanzar la visión, además el número de cupos debe ampliarse, correspondiendo con el presupuesto asignado para tal fin, de modo que sean más oportunas y llegue a la mayoría de empleados de carrera administrativa en la institución.

En el próximo capítulo se abordará el tema de los requerimientos futuros del personal en el área administrativa basándose en la visión que la universidad ha establecido.

¹ El formato se puede observar en el Anexo I

² Ver resultados en los Anexos J, K y L.

3. IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS FUTUROS DE CAPACITACION DE PERSONAL BASÁNDOSE EN LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Es este capítulo se pretende identificar los requerimientos de capacitación del personal del área administrativa de la Universidad de Cartagena, fundamentándonos en la visión de la institución. Para ello se analizará el rumbo de las capacitaciones de acuerdo a la cultura universitaria requerida, la estabilidad institucional, y el enfoque de las competencias laborales necesaria para la formación profesional. También se revisan las competencias mínimas exigidas a lo servidores públicos y las peticiones de capacitación del personal, y por ultimo se determinan las prioridades estratégicas diseñadas para el buen funcionamiento de los programas de capacitación.

3.1 CULTURA LABORAL

La visión de la universidad es clara al afirmar que “como institución pública de la región Caribe y actor social de desarrollo, liderará procesos de investigación científica en su área geográfica, constituyéndose en la primera Institución de Educación Superior de la Costa Norte colombiana; con el mayor número de proyectos de investigación generadores de nuevos conocimientos, con el fin de elevar la competitividad de nuestra región en todos los órdenes.

Orientará los procesos de docencia basados en una alta cualificación de su recurso humano, facilitando la capacitación en su saber específico y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por la presencia permanente en la interpretación y aporte a las soluciones de la problemática regional y del país, se verá en el mediano plazo como la mejor opción para la comunidad académica, empresarial, y sociedad civil en general”¹; así que la cualificación de su personal no sólo debe concentrarse en la formación docente, sino en todos los aspectos que permitan un alto nivel de su recurso humano.

Dentro de sus objetivos institucionales, la universidad plantea la importancia de la implementación de una política permanente de orientación docente y capacitación profesional, la cual debe fomentar el desarrollo personal, la practica de la enseñanza y la investigación, en busca de un mejoramiento de la calidad

¹ Plan de Desarrollo de la Universidad de Cartagena. Año 2002-2007

institucional, para ello adoptó unas políticas de calidad claras que promueven la alta cualificación docente, de modo que se logre alcanzar la visión¹.

Con la finalidad de alcanzar la visión, se pretende contar con una planta de personal interdependiente, con confianza en las labores que desempeñan, con claro sentido de la responsabilidad y del trabajo bien hecho, con alta visión de futuro, capaz de liderar procesos que permitan el crecimiento tanto personal como de grupo.

Por otro lado de debe hacer a un lado a ese empleado pasivo, con pensamiento de pasado, sin iniciativa, que sólo reaccione con los problemas que se presenten, a manera de un “apaga fuego” y que no genere ningún valor agregado en las tareas que desempeñe, además se debe cambiar en ellos la cultura de realizar las capacitaciones porque le genera beneficio en lo personal, esto se pudo observar en las encuestas ya que muchos de los empleados consideran que las capacitaciones no les han servido para ascender en la institución, sin valorar la contribución de éstas en el trabajo diario que realizan y el aporte a la consecución de los objetivos y visión que la universidad se ha planteado.

Se requiere entonces que el personal del área administrativa adquiriera una nueva cultura laboral que busque el crecimiento y fortalecimiento de la Universidad a nivel regional, nacional e incluso internacional, dicha cultura se basa en un liderazgo real, en el estímulo al talento, la capacidad y la productividad de todos y cada uno de los miembros de la misma, en el fortalecimiento de la carrera administrativa para la toma de decisiones descentralizadas y en el ejercicio socialmente responsable de la autonomía, así como también del manejo de conflictos. Esta nueva cultura necesita que el personal adquiriera un adecuado manejo de las relaciones públicas, que todos los miembros del recinto universitario se conozcan y existan buenas relaciones interpersonales.

En la siguiente tabla se ilustra cual es el comportamiento deseado por parte del personal de carrera administrativa para alcanzar la visión Institucional y cual es el comportamiento observado en la actualidad, el cual no contribuye al alcance de la misma.

¹ De acuerdo a los objetivos universitarios. Para ver versión completa, leer Plan de desarrollo 2002-2007. Universidad de Cartagena. Año 2001

Tabla 8. Contraste entre el comportamiento no deseado y el deseado, de acuerdo a la visión de la universidad

COMPORTAMIENTO NO DESEADO	COMPORTAMINETO DESEADO
Co- dependencia	Interdependencia
Miedo/temor/ansiedad	Confianza
Competitivo	Cooperador
Concentrado en problemas	Concentrado en la oportunidad
Conservador/tradicional	Evolucionario
Pensamiento del pasado	Pensamiento al futuro
Lógico/racional	Creativo / imaginativo
Certidumbre	Curiosidad
Respondiendo/reaccionando	Iniciando / anticipando
Comparando con el pasado	Viviendo el presente
Deductivo	Inductivo
Del pasado	Al futuro
Administración/objetivos	Liderazgo/visión
Competencia interna	Actitud cooperativa
Fallas / culpas	Aprendizaje / apoyo

Fuente: Autores

Es necesario valorar el trabajo administrativo en la Universidad como una actividad esencial para que las funciones sustantivas puedan realizarse en las mejores condiciones y para que los trabajadores administrativos se motiven y desarrollen un sentimiento de pertenencia a la institución.

Estas son las características fundamentales que debe poseer el personal de carrera administrativa para adquirir una nueva cultura laboral:

- Disciplina
- Respeto por las normas de seguridad en la empresa
- Compromiso con un trabajo de calidad
- Responsabilidad y calidad en el desarrollo de la tarea asignada
- Cumplimiento de la normativa interna de la empresa: horarios, disciplina laboral, regulaciones, etc.,
- Deseos de superación, presentación personal acorde con las exigencias del cargo, reacción positiva frente a las órdenes de los superiores, capacidad de trabajo en equipo, Entrenamiento y mejoramiento continuo, respeto mutuo, Compromiso y Ética profesional, Creatividad e Innovación.

3.2. ESTABILIDAD INSTITUCIONAL

La necesaria estabilidad institucional surge de un sólido gobierno académico, el respeto a la pluralidad, de una comunicación clara y objetiva entre las distintas áreas de la comunidad universitaria, de la participación creativa y comprometida de todos sus miembros para la construcción de un destino institucional común por encima de los intereses de grupo y del conocimiento colectivo profundo de la realidad, capacidad, potencial y perspectivas institucionales.

Para esto se requiere generar la necesaria estabilidad institucional que conlleve al trabajo colectivo, serio y comprometido de los empleados de carrera administrativa. Específicamente se requiere:

- El profundo conocimiento del área en que se desempeña, cual es el horizonte y los objetivos de su departamento en especial para saber realmente cual es su grado de aporte en el cumplimiento de las metas,
- Un sistema adecuado de evaluación y retribución del desempeño del personal administrativo.
- La comunicación clara y permanente hacia todas las áreas de la Institución, de los proyectos, limitaciones y perspectivas de los quehaceres de los cargos de carrera administrativa.
- La promoción de una participación amplia, representativa y comprometida de los empleados de carrera administrativa en el cumplimiento de las tareas inherentes a la Visión de la Institución.
- Se requiere establecer los mecanismos de contratación necesarios, a fin de garantizar que el personal de confianza cumpla con el perfil establecido para el puesto que va a desempeñar y realizar la respectiva inducción, evaluar el sistema de inducción y rediseñarlos con base en los resultados de la evaluación.
- Es necesario capacitar y actualizar al personal administrativo en el manejo de nuevas tecnologías, una vez detectadas las áreas específicas a su función, cuales serian las destrezas y habilidades necesarias. Se debe establecer una base tecnológica unificada que le permita integrarse plenamente a la sociedad.

3.3. REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS LABORALES

El Decreto 2539 del 22 de Julio de 2005 es aquel en el que se establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los niveles jerárquicos de las entidades. Antes de mencionar las competencias que un empleado debe tener es necesario conocer la definición de las competencias y sus componentes, éstas se contemplan el anterior Decreto y se presentan a continuación:

3.3.1 Concepto de Competencias. Teniendo como fundamento el Artículo 2 del Decreto N^o 2539 del 22 de Julio de 2005, podemos definir las competencias como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

3.3.2 Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

- Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.
- Las competencias funcionales del empleo.
- Las competencias comportamentales¹

3.3.2.1 Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél, conforme a los siguientes parámetros:

- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
- Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados².

3.3.2.2 Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Responsabilidad por personal a cargo.
- Habilidades y aptitudes laborales.
- Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- Iniciativa de innovación en la gestión³.

¹ Artículo 3 del Decreto 2539 del 22 de Julio del 2005

² Artículo 5 del Decreto 2539 del 22 de julio de 2005

³ Artículo 6 del Decreto 2539 del 22 de Julio de 2005

La formación con enfoque de competencias contribuye al desarrollo de los conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que promueven en el/la participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo, habilitándolo(a) para desarrollar sus competencias en diferentes contextos y en situaciones emergentes.

3.4. Competencias comunes a los servidores públicos.

En la siguiente tabla se muestra las competencias mínimas generales que debe tener todos los servidores públicos:

Tabla 10. Competencias mínimas generales servidores públicos

Competencia	Definición	Conductas asociadas
Orientación a los resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presentan
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el • Servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.

	garantizar el acceso a la información gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Además, por cada nivel definido existen un número mínimo de competencias, que veremos en las siguientes tablas:

Tabla 11. Competencias mínimas nivel asesor

Competencia	Definición	Conductas asociadas
Experticia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. • Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. • Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, funcionamiento y relaciones políticas y administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. • Se informa permanentemente sobre

		políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza sus contactos para conseguir objetivos • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.

Tabla 12. Competencias mínimas nivel profesional

Competencia	Definición	Conductas asociadas
Aprendizaje continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.

		<ul style="list-style-type: none"> • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Coopera en distintas situaciones y comparte información. • Aporta sugerencias, ideas y opiniones. • Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. • Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. • Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

<p>Liderazgo de Grupos de trabajo</p>	<p>Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. • Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. • Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. • Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. • Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. • Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. • Explica las razones de las decisiones.
<p>Toma de decisiones</p>	<p>Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. • Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. • Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. • Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. • Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. • Fomenta la participación en la toma de decisiones.

Tabla 13. Competencias mínimas nivel técnico

Competencia	Definición	Conductas asociadas
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados	<ul style="list-style-type: none"> • Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. • Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. • Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. • Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. • Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. • Es recursivo. • Es práctico. • Busca nuevas alternativas de solución. • Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

Tabla 14. Competencias mínimas nivel Administrativo

Competencia	Definición	Conductas Asociadas
manejo de la información	De La Competencia: Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone	<ul style="list-style-type: none"> • Evade temas que indagan sobre información confidencial. • Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.

		<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. • Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. • Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y se adapta fácilmente a los cambios • Responde al cambio con flexibilidad. • Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. • Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. • Acepta la supervisión constante. • Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. • Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. • Cumple los compromisos que adquiere. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo

Fuente: Decreto No. 2539 del 22 de Julio del año 2005

En el interior de la Universidad se puede palpar que algunas de estas competencias se cumplen, pero en su mayoría no, al respecto tampoco se muestra el interés por adquirirlas, este documento que esta establecido por parte del gobierno y que atañe a la universidad por ser entidad publica se ha quedado en el papel, el departamento de Recursos humanos de la Universidad de Cartagena no tiene un plan establecido para lograr que el personal de carrera administrativa adquiera estas competencias mínimas.

4. DISCREPANCIAS ENTRE LA FORMACIÓN ACTUAL Y LA FORMACIÓN REQUERIDA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

En este capítulo se realiza un análisis sobre las capacitaciones recibidas por parte del personal del área administrativa de la Universidad de Cartagena, comparándolo con las necesidades de capacitación reales, tomando como base la visión institucional, ya que para que la Universidad en el mediano plazo sea la mejor opción para la comunidad académica, empresarial y sociedad civil en general, se requiere además de una planta docente cualificada, que el personal de la planta administrativa posea los conocimientos y competencias necesarias para que esta sea competitiva y pueda afrontar los retos de la internacionalización, ya que el personal administrativo constituye un soporte para la academia.

Para el análisis de las discrepancias es preciso saber cuales fueron las capacitaciones recibidas por los empleados desde el año 2004 hasta el 2006, comparar esto con lo que los empleados realmente necesitan que se les capacite, y luego sugerir que acciones de capacitación realmente apuntan al logro de los objetivos y contribuyan al alcance de la visión institucional.

Como ya se analizó en el capítulo anterior, las capacitaciones llevadas a cabo en la Universidad de Cartagena para el personal del área administrativa en estos tres últimos años han estado enfocadas en tres áreas de formación, a saber, educativa, mejoramiento en la ejecución del trabajo y salud ocupacional; sin embargo, la segunda ha tenido menor despliegue que la primera y la tercera, dejando así de concentrar el esfuerzo en la mejora de la ejecución de las tareas propias del cargo, para enfocarlo en la formación pedagógica de los empleados.

Se puede observar que los empleados han sido capacitados en:

Nivel Administrativo

- Manejo de Office
- Manejo del estrés
- Relaciones Interpersonales
- Calidad de vida
- Clasificación de libros
- Archivo
- Calidad de vida
- ISO 9001
- Mejoramiento continuo
- Internet virtual

Nivel operativo

- Manejo de público
- Servicio al cliente

Nivel técnico

- Mejoramiento continuo
- Relaciones públicas
- Calidad de vida
- Clasificación de libros
- ISO 9001

Nivel profesional

- Formación pedagógica
- Mejoramiento continuo
- Docencia Universitaria
- Desarrollo humano
- Manejo del estrés

Nivel ejecutivo

- Docencia Universitaria
- Diseño de microcurriculum
- Administración
- Legislación
- Desarrollo humano
- Mejoramiento continuo
- Formación pedagógica

Nivel Asesor

- Mejoramiento continuo

Con la finalidad de ayudar al alcance de la visión, se pretende contar con una planta de personal interdependiente, con confianza en las labores que desempeñan, con claro sentido de la responsabilidad y del trabajo eficiente, con

alta visión de futuro, capaz de liderar procesos que permitan el crecimiento tanto personal como de grupo; esto partiendo de la base de que la cultura organizacional no se impone, sino que se crea a través del ejemplo, la motivación y el dialogo permanente dentro de la misma.

Existe un gran porcentaje de trabajadores que consideran que las capacitaciones recibidas no son relevantes con las necesidades propias de los puestos de trabajo que desempeñan en la actualidad, además muchos piensan que no han mejorado su desempeño en los últimos años con dichas capacitaciones. Esto trae como consecuencia que los empleados asistentes a los talleres y cursos de capacitación asistan con desgano, sin que éstas sirvan realmente para mejorar su desempeño profesional y personal.

En concordancia con lo anterior, es preciso diseñar un plan estratégico de capacitación acorde con las necesidades laborales actuales y futuras, que motive a los empleados, incrementando así el nivel de calidad en las funciones administrativas de la institución, además de crear un ambiente de confianza para los empleados en cuanto a la calidad y oportunidad de las instrucciones recibidas.

Con el fin de cerrar la brecha entre la formación actual y la formación requerida del personal administrativo de la Universidad de Cartagena, se han considerado una serie de herramientas básicas en lo concerniente a capacitación que serian de gran ayuda en este proceso.

Es claro que la Universidad no ha brindado capacitación al personal de carrera administrativa en el alcance de las competencias funcionales, por el contrario, se han ofrecido cursos de capacitación muy generales que si bien son útiles, no van directamente relacionados con el cumplimiento de objetivos en los distintos cargos.

Es por esto que de acuerdo con un previo diagnostico de necesidades laborales se deben implementar las capacitaciones para el logro de objetivos de cada puesto de trabajo, estas deben implementarse periódicamente de acuerdo a las necesidades que van surgiendo con el tiempo, así como también se debe evaluar a los empleados antes y después de los cursos para mirar el grado de avance que han tenido, si se han adquirido las competencias requeridas para el correcto desempeño de sus funciones y si es palpable el retorno de la inversión que ha hecho la Universidad en la instrucción de sus empleados, de manera tal que se logre un beneficio mutuo.

En este proceso de trabajar para el crecimiento y fortalecimiento de la institución es importante que los empleados se familiaricen con la misma, que tengan un conocimiento profundo del cargo que desempeñan, así como del área en que se desenvuelven con el fin de que adquieran capacidad para generar ideas y tomar

decisiones que influyan positivamente en el desarrollo de la Universidad, esto incluye que los empleados no se sientan limitados en sus labores diarias, sino que estén motivados y así su comportamiento sea proactivo.

Antes que todo esto se debe lograr un cambio de mentalidad, esto es posible alcanzarlo con:

- Una Institución que ofrezca mayor grado de confianza a sus empleados,
- Una Institución que les de la oportunidad de generar ideas y los motive en la toma de decisiones,
- Una Institución que brinda todas las herramientas a su alcance para el logro de objetivos personales e institucionales.

Promover la internacionalización de la Universidad de Cartagena, es una meta para alcanzar, que mas que deseo hoy por hoy se convierte en una necesidad, si se quiere posicionar y expandir la Institución a largo plazo, aquí deben intervenir todos y cada uno de sus integrantes para lograr un cambio completo y radical, al respecto es importante enfocar la capacitación hacia el tema de “manejo de la información”, además del ingles para emprender las capacitaciones en idiomas.

El énfasis en el área de sistemas y telecomunicaciones es fundamental, pues contribuye a mejorar la productividad, ya que los estándares de tiempo en la realización de tareas van a disminuir, así como también los empleados se van a sentir mas seguros en sus labores, van realizar su trabajo diario de manera eficaz; además, el hecho de que la Institución como tal le brinde a sus empleados herramientas de trabajo con tecnología de punta, mejora su sentido de pertenencia y su grado de confianza en la Institución.

Programas básicos como Excel, Power Point, Office, son sencillos pero se han convertido en una necesidad para mejorar los métodos de trabajo; el buen manejo de software como Photoshop, Linux, Siabuk, son herramientas útiles para que el personal de carrera administrativa sea un fuerte soporte en la Universidad, lo cual se ve reflejado en mayor eficacia y eficiencia en el servicio prestado tanto a clientes internos como externos.

El dominar la Internet se ha vuelto una necesidad apremiante, pues existen muchas falencias al respecto, como se pudo observar en los resultados arrojados por las encuestas, es urgente la capacitación de manera intensiva en esta área, para eliminar fallas que dificultan el desarrollo tanto de los empleados individualmente como de la institución en general. El manejo adecuado de esta herramienta es de gran apoyo tanto para estudiantes y docentes, pues el fin primordial del personal administrativo es ser un soporte oportuno y adecuado para que toda la Institución en su conjunto funcione bien; adicionalmente, se fomentan las relaciones interpersonales en la Institución, al igual que también se tendrá la oportunidad de conocer como se desenvuelve el mundo y así adquirir alto sentido

cultura, creatividad y cooperativismo, ya que al tomar como ejemplo otras culturas universitarias del mundo, se pueden captar y generar ideas nuevas en pro del crecimiento de la Institución y su expansión nacional e internacionalmente.

Un cambio en la cultura Institucional, es importante antes que cambio en aspectos tecnológicos, lo principal es provocar un cambio de mentalidad en cada persona, pasando por todos los niveles desde los directivos hasta llegar a los ayudantes. Esta comprobado que las personas aprenden y se desarrollan mas por medio de conductas imitativas, la manera mas efectiva de lograr un cambio en la cultura es dando el ejemplo, esto aplica para todos los aspectos tanto laborales como personales, pues la Universidad de Cartagena, antes que como un ente educativo se debe ver como una familia donde todos cumplen un papel importante. En el siguiente capitulo se dan algunas estrategias que ayudan a cumplir este ideal.

5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

En este capítulo se propone el plan de capacitación del personal del área administrativa de la Universidad de Cartagena, respondiendo al análisis realizado y a las exigencias institucionales, así como se dan las pautas para implementarlo, con el fin de que pueda hacerse efectivo al interior de la Universidad de Cartagena. Para ello se definen objetivos, alcances, contenidos, siguiendo con las estrategias por cada fase diseñada y los programas de estímulos para quienes participen de ellas.

5.1. OBJETIVOS

El objetivo general de este plan de capacitación es el de desarrollar competencias a nivel funcional, laboral, humanas y educativas, que permitan un eficiente desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad de Cartagena, de modo que su trabajo oportuno y de calidad permita el cumplimiento de las metas institucionales.

5.2. ALCANCES

El plan está dirigido a todo el personal de Carrera administrativa de la Universidad de Cartagena en todos los niveles jerárquicos, definidos según el capítulo 2 del Acuerdo No. 01 del 2003 por el cual se establece el sistema de carrera administrativa y desarrollo del talento humano en la Universidad de Cartagena.

5.3. CONTENIDO TEMÁTICO

Se propone para que el plan de capacitación debe contener las siguientes temáticas:

- **Competencias funcionales:** son funciones esenciales del empleo y capacidades que se identifican a partir de un análisis del propósito principal del cargo, con el objeto de establecer las contribuciones individuales del empleo, los conocimientos básicos y las evidencias requeridas que demuestren competencias laborales. Se establecerán dependiendo de la naturaleza del cargo, mediante capacitaciones a nivel técnico.

- **Competencias laborales:** Son funciones que surgen del desarrollo de la actividad, y comprende el desarrollo destrezas propias de la administración y el desarrollo de habilidades específicas, relacionadas con el cargo.
- **Competencias humanas:** Se refiere a la optimización de las condiciones individuales, sociales y laborales de los empleados que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida y del clima organizacional de la institución. Estas actividades darán solución a los problemas que en razón de la condición humana afectan el clima organizacional.
- **Competencias comportamentales.** Son aquellas competencias que se describen teniendo en cuenta los siguientes criterios: responsabilidad por personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales, responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones, Iniciativa de innovación en la gestión y valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.
- **Competencias educativas:** Son aquellas competencias que buscan el crecimiento formativo de los trabajadores, logrando con ello satisfacer sus necesidades de crecimiento intelectual, sin distanciarse de las funciones propias de su cargo¹.

Además de las anteriores, se incluirán capacitaciones que busquen el fortalecimiento de competencias docentes en los empleados, de modo que puedan ser elegibles como instructores y/o docentes de la universidad.

5.4. CONTENIDO DEL PLAN

Con base en el diagnóstico general, el análisis de encuestas y entrevistas y el análisis de los resultados de la identificación de oportunidades y fortalezas, así como de las amenazas y debilidades, se lograron identificar dos áreas estratégicas y cinco estrategias fundamentales que, al ser instrumentadas de manera correcta, consistente y congruente, permitirán conducir a la visión institucional, a continuación se muestra:

5.4.1. Área 1: Modernización de la gestión del área administrativa

Dado que cada vez va incrementando la complejidad institucional, debido al cumplimiento de variadas metas académicas y administrativas, se requiere implementar un proceso de modernización de la gestión del área administrativa. Esta modernización en la gestión de capacitación se expresa a partir de la convicción de que el factor clave para el desarrollo institucional lo constituyen las personas, por lo tanto, la Universidad de Cartagena debe reorientar la actual

¹ Decreto No. 2539 de 22 de Julio de 2005

gestión de capacitación de Personal administrativo hacia una concepción mas amplia de Recursos Humanos, buscando la dinamización a través de los distintos agentes, con el fin primordial de incrementar la descentralización, de manera que se incremente la eficiencia y la eficacia interna de la Institución.

Como tarea específica es preciso desarrollar una política de perfeccionamiento del personal administrativo orientado a la adquisición de destrezas que mejoren el desempeño de las funciones asignadas y/o capaciten para realizar otras funciones que estén en una trayectoria (carrera) que razonablemente se aspire a efectuar.

5.4.1.1 Primera estrategia:

Identificación de liderazgos reales en el personal de carrera administrativa, para esto se requiere cumplir con los siguientes objetivos:

OBJETIVO	INDICADOR
Reubicar al personal donde puedan ejercer roles de liderazgo en los diversos grupos de análisis, diseño y ejecución, todo esto luego de detectar fortalezas y debilidades, a través del diagnostico.	Diagnostico realizado.
Adecuar los actuales y futuros sistemas de incentivos a la productividad laboral para estimular el liderazgo, el talento, el empeño y la creatividad del personal administrativo.	No. empleados motivados por incentivos/No. de empleados motivados por incentivos cuyo desempeño laboral aumentó.
Organizar seminarios, cursos, talleres y conferencias sobre liderazgo, destinados a todo el personal de carrera administrativa de la Universidad de Cartagena.	No. de Cursos y Seminarios ofrecidos/ No. de empleados cuyo desempeño laboral aumentó por los cursos recibidos.
Fortalecer las capacidades gerenciales, mediante cursos de capacitación de alta gerencia que busquen fortalecer y desarrollar las habilidades de los cuerpos ejecutivos de la institución.	No de acciones de capacitación brindadas/ No. de empleados cuyo desempeño laboral aumento por las capacitaciones recibidas.
Instaurar la rotación de personal, esto es en cargos afines, sin modificar las funciones	% de empleados reubicados cuyo desempeño laboral

principales, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, captar y generar nuevas ideas para cada departamento, conocer a fondo las dependencias de la Institución y crear sentido de pertenencia en los empleados.	aumentó.
--	----------

5.4.1.2 Segunda estrategia:

Desarrollar una nueva cultura institucional, sustentada en el liderazgo administrativo.

En este aspecto se requiere:

OBJETIVO	INDICADOR
Construir a través del consenso un nuevo código ético que promueva una nueva cultura institucional y se refleje en los diversos procedimientos que rigen el quehacer de las distintas áreas de la planta administrativa de la Universidad de Cartagena.	Código ético diseñado e implementado
Divulgar y aplicar un conjunto de valores que integre el nuevo código ético a través de todos los medios universitarios de comunicación y en la práctica educativa misma.	Valores divulgados.
Establecer periódicamente competencias y objetivos para cada empleado con relación a sus funciones en el puesto de trabajo, así como la evaluación de estos anualmente.	No. de empleados que establecen periódicamente sus objetivos y competencias/ Total de empleados.
Elaborar un cuestionario-test coherente y compatible con cada nivel de la carrera administrativa para verificar la magnitud de los planes de capacitación y para rechazar tareas que no son compatibles con la visión de la Institución.	No. de empleados a quienes se les ha implementado el test/ No. total de empleados

Implementar un plan estratégico de capacitación del personal de carrera administrativa con base en el diagnóstico de necesidades.	% de servidores participando en el nuevo proceso de capacitación.
---	---

5.4.1.3 Tercera estrategia:

Motivar a los empleados a la participación y al trabajo en equipo para el logro de la visión institucional

OBJETIVO	INDICADOR
La comunicación clara y permanente hacia todas las áreas de la Institución, de los proyectos, limitaciones y perspectivas de los quehaceres de la planta administrativa.	Proyectos comunicados
Identificar de manera conjunta alternativas de solución, de corto, mediano y largo plazo, para atender las probables causas de conflicto institucional.	Disminución de Conflictos.
Promover una participación amplia, representativa y comprometida de los empleados de carrera administrativa en el cumplimiento de las tareas inherentes a la Visión de la Institución.	No. de empleados que participan activamente generando ideas a la Institución/No. Total empleados
Establecer una política de diálogo abierto y permanente entre las distintas áreas de la Universidad para que, a través de consensos, apuntarle al trabajo colectivo.	No. de departamentos que aplican en su interior la política de dialogo/No. total de departamentos.

5.4.2. Área 2: Comunicación eficaz en el medio laboral

Al momento de decidir el mejoramiento de la calidad y productividad de la institución, es indispensable referirse al proceso de comunicación, su naturaleza e importancia que tiene dentro de la interrelación en el ámbito laboral. La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación.

Otro aspecto que siempre se debe atender y desarrollar es el factor humano de la organización; por lo tanto, una herramienta importante, que permite mejor desempeño laboral entre todos los miembros de la institución, es el saber trabajar como equipo. Esto implica mantener óptimas y satisfactorias relaciones humanas entre todos los que conforman la organización, a través de una constante y fluida comunicación.

Las estrategias definidas para cumplir con estos aspectos tan importantes, son las siguientes:

5.4.2.1 Cuarta estrategia:

Mejoramiento de los sistemas de comunicación internos y externos

Para esto se requiere:

OBJETIVO	INDICADOR
Adquirir herramientas tecnológicas de vanguardia, ampliar la cobertura de los servicios tecnológicos y hacer un uso efectivo de las tecnologías de la informática y de las telecomunicaciones como la pagina Web.	% de empleados con acceso a recursos tecnológicos necesarios para su cargo. Porcentaje de tareas mejoradas por el uso de equipos de alta tecnología.
Establecer programas y procedimientos orientados a reforzar la planeación, organización, dirección y control de las actividades sustantivas y adjetivas	No. de Programas realizados y evaluados.
Establecer las bases para incorporar dentro de los sistemas actuales de información, un sistema integral que permita conocer eficiente y eficazmente la información general de todos los proyectos y actividades vigentes en la Institución con la intención de optimizar la toma de decisiones del personal directivo y mejorar el desempeño laboral de toda la planta administrativa como tal.	Plataforma Tecnológica Instalada
Capacitar al personal en el manejo de sistemas de información y comunicación.	No. de empleados que recibieron capacitación/No. Total de empleados

Publicar periódicamente entre el personal de la Institución, noticias de interés general y divulgar cual ha sido el personal administrativo que se ha destacado en el alcance de logros y cumplimientos de objetivos.	No. de publicaciones en el año.
Informar oportunamente a los empleados de Carrera administrativa sobre los concursos de ascenso y promover su participación.	% de aspirantes a concursos informados.

5.4.2.2 Quinta estrategia:

Motivación de los empleados para el aprendizaje continuo

La disposición y motivación de la persona son dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes 6 puntos pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan objetivos y metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.
- Hacer una evaluación trimestral del rendimiento laboral.
- Realizar reuniones periódicas entre empleados-jefes de cada departamento con el fin de intercambiar información y tomar en conjunto decisiones de mejora.

5.4.2.3 Sexta estrategia:

Definición de competencias básicas

Esta estrategia va orientada hacia la definición de competencias básicas para los empleados de carrera administrativa de la Universidad de Cartagena. Estas competencias son las operativas, latentes y potenciales, las primeras se basan en la experiencia profesional y laboral que posee cada individuo; las latentes son las no utilizadas y por lo tanto no identificadas por el jefe; y las potenciales se descomponen de las motivaciones y aptitudes.

Los puntos fuertes se refuerzan y las debilidades se compensan, practicando políticas correctivas y anticipadoras, lo cual llevara a una mejor adecuación de necesidades y recursos, logrando así beneficio para todos, gracias a los mejores resultados de personas mejor orientadas en función de sus capacidades y competencias frecuentemente mas motivadas.

Una efectiva capacitación y entrenamiento del personal conlleva a una Institución congruente en la relación empleado- puesto de trabajo, lo cual conduce a un alto desempeño y por ende la productividad laboral en el corto plazo y a contribuir al alcance de la visión y metas institucionales en el largo plazo.

5.5 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Dentro del contexto de técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo podemos señalar las siguientes técnicas:

- **Instrucción directa sobre el puesto:** la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo; aplica para los niveles técnico y operario.
- **Rotación de Puesto:** se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la institución en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
- **Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz.** En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.
- **Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo:** en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:
 - Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

Estas son las técnicas que la Institución utiliza con mayor frecuencia al momento de impartir capacitación a los empleados de carrera administrativa, indudablemente son buenas, sin embargo es necesario implementar además otras adicionales como las que aquí se contemplan.

- Lectura, estudios Individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

Esta técnica basada más que todo en el autoaprendizaje, es de gran ayuda, además de economizar recursos, motiva al empleado a esforzarse mas por aprender y destacarse entre los demás.

5.6. EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Llevar a cabo entre los empleados un examen anterior a la capacitación (a manera de diagnostico) y la comparación entre el resultado inicial y el final, permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo, se habrán logrado los objetivos.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la Institución como menor tasa de ausentismo, mejora en la calidad de los servicios.

Entonces, la evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la Institución.

A fin de verificar el éxito de un programa, la sección de Selección y Capacitación de Recursos Humanos debe insistir en la evaluación sistemática de su actividad¹, Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son

¹ Ver formato de evaluación de capacitación en el Anexo J

más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

5.7. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El contenido de los programas de capacitación que se desarrollen en adelante, deben estar acordes a los lineamientos propuestos en el plan de capacitación aquí planteado y de los lineamientos de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa, propia de la universidad pública.

El procedimiento básico para elaborar el programa de capacitación de la Universidad de Cartagena será el siguiente¹:

- **Análisis de necesidades:** La Universidad de Cartagena liderará un proceso participativo de todos los funcionarios en el que cada unidad de gestión proyectará las necesidades de capacitación, soportando los objetivos de la dependencia, las metas propuestas y los resultados de la valoración anual del mérito; adicionalmente se diligenciará el formato sobre el estudio de necesidades que defina la Comisión de Carrera Administrativa de la Universidad de Cartagena.
- **Recolección de información:** Anualmente la sección de Selección y Capacitación presentará a la Comisión de Carrera Administrativa de la Universidad de Cartagena los requerimientos de capacitación proyectada para el siguiente año.
- **Diseño de programación:** La sección de Selección y Capacitación de la universidad de Cartagena, con el apoyo de la Comisión de Carrera administrativa de la Universidad de Cartagena, será la encargada de analizar y armonizar el programa anual de capacitación, en función del logro de los objetivos institucionales, con el fin de ser desarrollados durante el siguiente año.
- **Ejecución:** El proceso de ejecución de los programas y subprogramas de capacitación empezarán en el mes de febrero de cada año. Para la realización

¹ Estos procedimientos ya están contemplados en la Universidad de Cartagena, en el Acuerdo 01 del 2003.

de los eventos, deberán identificarse previamente los elementos tales como: Objetivos, metodología, contenidos, duración, criterios de evaluación y costos.

- **Control y supervisión:** En todo caso las programaciones anuales de capacitación deberán guardar concordancia con el presupuesto que se asigne en la correspondiente vigencia.
- **Evaluación de la actividad y eventos programados:** Para cada actividad o evento de capacitación que se realice se adelantará una evaluación que determinará las modificaciones necesarias y servirán de base para el informe semestral del programa de capacitación de la Universidad de Cartagena. Esta evaluación deberá contener como mínimo los siguientes factores: Cobertura, nivel de asistencia, metodología, contenido y responsables de la actividad.
- **Evaluación general del programa y seguimiento:** La sección de Selección y Capacitación de la universidad de Cartagena presentará un informe anual a la Comisión Nacional de Carrera Administrativa propia de la universidad pública para su conocimiento y sugerencias en el mes de febrero de cada año, teniendo en cuenta variables tales como: Cobertura, nivel de asistencia, cumplimiento del cronograma y de los objetivos propuestos, metodología.

5.8. SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Los estímulos que se propongan para los empleados del área administrativa de la Universidad de Cartagena, debe lograr que se cumplan los siguientes requisitos:

- Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se maneje integralmente en función de bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.
- Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión de la Universidad de Cartagena para que construya una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados
- Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de la Universidad de Cartagena.
- Facilitar la cooperación interinstitucional de las universidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Además los fundamentos bajo los cuales deben fundamentarse son los que se mencionan a continuación:

- Humanización del trabajo
- Equidad y justicia
- Sinergia
- Objetividad y transparencia
- Coherencia
- Articulación

5.9. PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación para el área administrativa de la Universidad se fundamenta en las necesidades identificadas en dicha área, y como el objetivo principal es el incremento de la calidad en la ejecución y articulación de las funciones de los empleados de carrera administrativa en la Institución, funcionará entonces como herramienta a incluir en el plan de desarrollo vigente de la Universidad de Cartagena. Es entonces necesario que el Departamento de Recursos Humanos, previo aval de su contenido, proponga ante el órgano correspondiente este plan, para que este pueda hacerse efectivo directamente en la comunidad trabajadora.

El plan de capacitación ha de ser flexible para ser efectivo, debe actualizarse permanentemente teniendo en cuenta los cambios del entorno, ya que la bondad de un plan se mide en la capacidad de este para reflejar la estimación mas probable de lo que va a suceder en el futuro inmediato, así como también en la identificación precisa de contingencias y factores que puedan debilitar el plan.

Prioridades Estratégicas

De acuerdo a las necesidades de capacitación establecidas por los trabajadores de la planta administrativa de la universidad, es necesario establecer ciertas prioridades estratégicas para que puedan llevarse a cabo de la mejor manera:

- Se debe motivar la participación en los programas de capacitación e incrementar la responsabilidad de todos y cada uno de los empleados de carrera administrativa de la Universidad de Cartagena.
- Es importante que las etapas del plan se adapten con mayor precisión a las características de las actividades de la Institución, e incluso a la idiosincrasia de los empleados.
- Fomentar las relaciones de cooperación con organismos de desarrollo y con otros organismos relacionados con la educación.
- Analizar regularmente las necesidades laborales del personal de carrera administrativa.
- Fomentar el desarrollo de Internet avanzado como herramienta para el desarrollo de las labores administrativas, estableciendo iniciativas que faciliten el acceso masivo de la comunidad universitaria, para automatizar rendimientos.
- Utilizar la Internet como medio para realizar eventos de capacitación, con la Participación masiva del Personal de carrera administrativa.

CONCLUSIONES

Es notable que dentro de la Universidad de Cartagena existen buenas relaciones interpersonales entre sus empleados, la gran mayoría tienen más de 5 años de laborar en ésta, lo cual les da cierto grado de seguridad y autonomía en su desempeño laboral, es por ello que están conscientes de la importancia y del aporte de su trabajo para el buen funcionamiento de la institución, además se pudo inferir teniendo en cuenta los datos arrojados en las encuestas y entrevistas que son personas preparadas que se han esforzado por adquirir cada día más conocimientos.

No obstante, para que la Institución se pueda distinguir como una Universidad “siempre a la altura de los tiempos” es necesario un cambio en la cultura laboral, el cual empieza internamente desde cada empleado hasta reflejarse de manera externa, al respecto la dificultad radica en que los empleados se manifiestan desmotivados en materia salarial, ellos perciben que lo que devengan no es proporcional con su formación y experiencia adquiridas, aunque esto no ha sido un obstáculo para proyectarse a largo plazo dentro de la misma.

La Institución brinda buenas capacitaciones a sus empleados, pero no las acordes con sus necesidades laborales específicamente. Los programas de capacitación actuales de la Universidad de Cartagena se encuentran estipulados dentro del Acuerdo 01 del 2003 emanado del Consejo Superior de la institución, además establece los estímulos a los empleados de carrera administrativa. Sin embargo no se observa una clara correspondencia entre lo escrito y lo realizado.

Gran parte de los empleados de carrera administrativa consideran que las capacitaciones recibidas van en desacuerdo con las necesidades propias de los puestos de trabajo que desempeñan en la actualidad. Al respecto, la tendencia de los cursos de capacitación impartidos en el periodo de estudio fue hacia temas como: Fundamentos de Informática, Internet básico, mejoramiento de la calidad de vida; sin embargo, entre las necesidades reales de capacitación se detectaron: Informática avanzada, relaciones humanas y los idiomas, principalmente el idioma inglés. Para algunos departamentos es urgente instruir en programas de Sistemas muy específicos como son Siabuk para el área de Biblioteca y Photoshop para el departamento de Publicaciones.

RECOMENDACIONES

En la ejecución del presente trabajo se plantearon las siguientes recomendaciones:

- Se requiere un cambio en la cultura laboral, comenzando por un cambio personal para llegar al general, donde se logre el fortalecimiento de la carrera administrativa en temas como la toma de decisiones, la responsabilidad, la autonomía y el trabajo proactivo.
- Establecer un sistema adecuado de evaluación y retribución del desempeño del personal administrativo que los incentive a realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presentan, un sistema que promueva una participación amplia y comprometida de los empleados, para que se sientan motivados y satisfechos dentro de la misma, aunque los salarios no sean tan altos.
- Para la motivación del personal, se debe garantizar que la Universidad de Cartagena proporcione orientaciones y herramientas de gestión favorables para construir un ambiente laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.
- Brindar excelentes capacitaciones que respondan con calidad a las exigencias laborales y realizar evaluación oportuna de las mismas; además brindar todas las herramientas de alta tecnología necesarias para un aprendizaje metódico y continuo.
- Es importante que dentro del programa de capacitación diseñado, se establezca también la respectiva evaluación, esto es, para los capacitandos antes y después de la misma, para los capacitadores, para la temática de los cursos y las técnicas empleadas.
- Promover la reubicación del personal, esto con el fin de que los empleados que están preparados en determinadas áreas, tengan la oportunidad de desempeñarse en departamentos que estén relacionados con su formación personal, de manera que su grado de aporte a la Institución sea mayor, a la vez que se sienten mas seguros en su trabajo y crean valor agregado, logrando así un completo engranaje entre empleados, departamentos y la Universidad.

- Fomentar relaciones de cooperación con entidades de capacitación, así como también motivar a los empleados a participar activamente de todas las actividades programadas.
- Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de la Universidad de Cartagena y para que los empleados se sientan motivados y satisfechos dentro de la misma, aunque los salarios no sean tan altos.
- Efectuar investigaciones periódicas en cada puesto de trabajo para determinar las necesidades específicas de los mismos y luego diseñar un adecuado y pertinente plan de capacitación, el cual debe ser propuesto por la oficina de Recursos Humanos previo aval de su contenido, ante el órgano correspondiente este plan, para que pueda hacerse efectivo para los directamente beneficiados, de modo que se pueda otorgar la partida correspondiente para su ejecución y cumplimiento de sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- BALKIN, David; CARDY, Robert; GÓMEZ MEJIA, Luís. Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Prentice Hall. 1997
- BLAKE, O. Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación. Ediciones Macchi. Argentina 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. MC Graw-Hill, 5ta. Edición. Santa fe de Bogota 1999.
- Decreto 2539 del 22 de julio de 2005.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la Presentación de Trabajos. Segunda Actualización. Santa fe de Bogotá D. C. ICONTEC, 1996. NTC 1307.
- MEJIA J. Ángela; MIRANDA V. Virginia; QUIÑONES S. Elsa. Pasos para el Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Programación de actividades. DAFP. Santa Fe de Bogota D. C. 2004.
- SENGE, Peter M ;GARDINI Carlos. La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente. Buenos Aires. Granica. Vergara.
- SILICEO, Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México 1996. 3ra Edición.
- JACKSON, W. M. Diccionario Hispánico Universal. Enciclopedia Ilustrada en Lengua Española Tomo I. Inc., Editores
- Plan de desarrollo de la Universidad de Cartagena, años 2006-2007.

ANEXOS

**Anexo A. Plan De Capacitación Universidad De Cartagena Año 2006
I Trimestre**

TEMATICAS	MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	INTENSIDAD HORARIA	PARTICIPACIÓN POR NIVELES	DIRIGIDO A	Nº PART	APLICA PARA AUMENTO DE GRADO DE PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA
Formación Pedagógica Básica	Diplomado	140 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Docentes)	Tecnólogos y Profesionales de la diferentes disciplinas	30	Aplica sólo para instructores y facilitadores de seminarios - talleres a estudiantes o trabajadores y que aun tienen la posibilidad de seguir aumentando de grado
Actualización en Autocad 2D	Curso	40 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente	Delineantes, Ingenieros, Arquitectos, Diseñadores de Interiores y Gráficos	20	Aplica sólo para empleados que diseñen, implementen o utilicen planos arquitectónicos
Formación en Administración en Salud	Curso	40 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente.	Auxiliares, Técnicos y Profesionales de la diferentes disciplinas del área de la Salud	30	Aplica para las personas que desempeñan actividades relacionadas con la administración o coordinación de clínicas o laboratorios en las Facultades del área de la salud y que aun tienen la posibilidad de seguir aumentando de grado
Sistema de Gestión de la Calidad G-P 1000 ISO 9000	Curso	110 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente	Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas de diferentes disciplinas	40	Aplica para todos los empleados de carrera administrativa que aun tienen posibilidad de seguir aumentando de grado.
Brigada de Emergencia	Curso	30 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Trabajadores Oficiales - Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	30	No Aplica

Fuente: Oficina de selección y capacitación de la Universidad de Cartagena

TEMATICAS	MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	INTENSIDAD HORARIA	PARTICIPACIÓN POR NIVELES	DIRIGIDO A	Nº PART	APLICA PARA AUMENTO DE GRADO DE PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA
Sistema de Gestión de la Calidad G-P 1000 ISO 9000	Curso	110 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente	Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas de diferentes disciplinas	40	Aplica para todos los empleados de carrera administrativa que aun tienen posibilidad de seguir aumentando de grado.
Brigada de Emergencia	Curso	30 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Trabajadores Oficiales - Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	30	No Aplica
Gestión por Competencias	Cursos	8Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	30	No Aplica
Taller Manejo del Estrés	Seminario - Taller	12 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Docentes - Trabajadores Oficiales)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	40	Aplica para todos los empleados de carrera administrativa que aun tienen posibilidad de seguir aumentando de grado.
Mejoramiento Continuo en el ámbito laboral	Seminario - Taller	20 horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	40	Aplica para todos los empleados de carrera administrativa que aun tienen posibilidad de seguir aumentando de grado.

Flexibilización y Educación	Curso	30 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente	Profesionales de diferentes disciplinas	60	Aplica sólo para instructores y facilitadores de seminarios - talleres a estudiantes o trabajadores y que aun tienen la posibilidad de seguir aumentando de grado
-----------------------------	-------	----------	--	---	----	---

Fuente: Oficina de selección y capacitación de la Universidad de Cartagena

Anexo B. Plan de capacitación Universidad de Cartagena II trimestre del 2006

TEMATICAS	MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	INTENSIDAD HORARIA	PARTICIPACIÓN POR NIVELES	DIRIGIDO A	CUPO Nº PART	APLICA PARA AUMENTO DE GRADO DE PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA
Epistemología y Modelos Pedagógicos	Curso	30 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente	Profesionales de la diferentes disciplinas	60	No aplica
Técnicas de Mensajería	Curso	30 Horas	Personal Administrativo: Nivel Operativo	Ayudantes	30	Aplica para ayudantes (Mensajeros) que aun tienen la posibilidad de seguir aumentando de grado
Actualización Secretarial	Curso	30 Horas	Personal Administrativo	Secretarias y Secretarias Ejecutivas	30	Aplica para secretarias que aun tienen la posibilidad de seguir aumentando de grado
Brigada Contra incendio	Curso	20 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Trabajadores Oficiales - Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	30	No aplica
Desarrollo de Competencias en la Educación Superior	Curso	30 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente	Profesionales de la diferentes disciplinas	60	No aplica
Taller Manejo de Voz	Seminario - Taller	12 Horas	(Personal Administrativo y Personal Docente)	Personal que atiende público, secretarias, recepcionistas y docentes	30	No aplica

Fuente: Oficina de selección y capacitación de la Universidad de Cartagena

TEMATICAS	MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	INTENSIDAD HORARIA	PARTICIPACIÓN POR NIVELES	DIRIGIDO A	CUPO PART N°	APLICA PARA AUMENTO DE GRADO DE PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA
Investigación y Pedagogía	Curso	30 Horas	Personal Administrativo y Personal Docente	Profesionales de la diferentes disciplinas	60	No aplica
Taller Hábitos Seguros de Trabajo	Seminario - Taller	8 Horas	Nivel Técnico y Trabajadores Oficiales	Técnicos de Laboratorio y Auxiliares de Servicios Generales	30	Aplica para personal que labora en laboratorios y que aun tiene la posibilidad de seguir aumentando de grado
Brigada de Rescate	Curso	10 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Trabajadores Oficiales - Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	30	No aplica

Fuente: Oficina de selección y capacitación de la Universidad de Cartagena

Anexo C. Plan de capacitación para el III trimestre del 2006

TEMATICAS	MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	INTENSIDAD HORARIA	PARTICIPACIÓN POR NIVELES	DIRIGIDO A	CUPO PART N°	APLICA PARA AUMENTO DE GRADO DE PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA
Brigada de Primeros Auxilios	Curso	24 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Trabajadores Oficiales Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	30	No aplica
Simulacro de Evacuación	Seminario - Taller	8 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Trabajadores Oficiales Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, etc.	30	No aplica
Taller Higiene Postural	Seminario - Taller	12 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Docentes)	Personal expuesto a riesgo ergonómico	30	No aplica
Vacios de la Ley 909 de Carrera Administrativa y Acuerdo N° 1 del 26 de Abril de 2003	Seminario - Taller	4 Horas	Todos los Niveles (Personal Administrativo - Docentes)	Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos, Profesionales, Especialistas, de diferentes disciplinas.	30	No aplica

Fuente: Oficina de selección y capacitación de la Universidad de Cartagena

Anexo D. Modelo de encuesta para identificar las necesidades de capacitación de los empleados del área administrativa

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
 DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 SECCIÓN DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN
 ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DEPENDENCIA:

JEFE DE LA DEPENDENCIA:

FECHA:

DIAGNOSTICO INDIVIDUAL DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PERFIL		ÁREA DE TRABAJO	NIVEL	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	PRIORIDAD	CLASE DE NECESIDAD		
	EDUCATIVO	OCUPACIONAL					I	C	H

I: En información C: En conocimiento H: En habilidades.

INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación se hace una breve orientación de cada ítem.

1. Nombre del funcionario: relacionar nombre del servidor público que requiere la capacitación
2. Perfil
 - Educativo: hace referencia al nivel educativo del trabajador (Bachiller, Técnico, Tecnólogo, Profesional, Especialista, etc.)
 - Ocupacional: hace referencia al Cargo que está desempeñando el empleado en la dependencia.
3. Área de trabajo: hace referencia al área o dependencia donde esta laborando la persona
4. Nivel: hace referencia a los diferentes niveles que se registran en la planta del personal, los cuales relacionamos a continuación:
 - Nivel ejecutivo
 - Nivel profesional
 - Nivel técnico
 - Nivel administrativo
 - Nivel operativo
5. Necesidad de capacitación: señalar las temáticas que considere deben ser abordadas para mejorar el desempeño del personal que labora en su dependencia.
6. Clase de necesidad: hace referencia a la carencia o falencia presentada por el trabajador en el desempeño de la función, la cual puede presentarse así:
7. Prioridad: la priorización será calificada de 1 a 5 así: se calificara con (5) la necesidad de capacitación con mayor prioridad y se le asignara (1) a la de menor prioridad

Anexo E. Modelo de encuesta aplicado a distintos niveles de empleados de la universidad de Cartagena

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO- OPERATIVO - TÉCNICO

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Identificar fortalezas y debilidades de los planes de capacitación impartidos para el personal administrativo de la Institución.
- Identificar su trayectoria en la Institución.
- Conocer el nivel de profesionalización.
- Reconocer el acceso y uso a diversas tecnologías de información y comunicación.

Departamento: _____ Sede _____
Fecha _____
Nivel: _____ Cargo _____

ENCUESTA:

VARIABLE DESEMPEÑO

1) ¿Está satisfecho con su trayectoria en la Institución?

SI____ NO____

Por que

2) ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la Institución?

SI____ NO____

Especifique

3) ¿Considera UD. que tiene suficiente autonomía en su trabajo?

SI____ En que áreas _____

NO____ En que áreas _____

4) ¿Cual es su nivel de formación?

Bachiller____ Técnico____ Tecnólogo____ Profesional____ Otro____
Cual_____

5) ¿Los estudios realizados por usted aplican al cargo que desempeña en la actualidad?

SI____ NO____

6) ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

SI____ NO____

7) ¿Cuanto tiempo lleva en el cargo?

< De 1 año ____ de 1 a 3 años____ 3 a 5 años____ > de 5 años____

8) ¿Cuanto tiempo lleva laborando en la Universidad?

< De 1 año ____ de 1 a 3 años____ 3 a 5 años____ > de 5 años____

9) ¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?

SI____ NO____

Especifique

10) ¿Se considera Ud. indispensable en su trabajo?

SI____ NO____

Especifique_____

11) ¿Tiene acceso a diferentes recursos tecnológicos?

SI____ Cuales_____ NO____ Cuales_____

12) ¿Domina el uso de diversas tecnologías?

SI____ Cuales_____ NO____
Cuales_____

VARIABLE CAPACITACION

1) ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Institución?

SI___ NO___

2) ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes en su área de trabajo?

SI___ NO___

Cuales_____ En que áreas_____

3) ¿Domina Ud. otro idioma diferente al español?

SI___ NO___ Cual_____

Anexo F. Modelo de entrevista dirigida a personal administrativo- operativo – técnico

Objetivos:

- Identificar fortalezas y debilidades de los planes de capacitación impartidos para el personal administrativo de la Institución.
- Conocer el plan de vida del personal de carrera administrativa.
- Indagar si las capacitaciones impartidas contribuyen a satisfacer metas del personal administrativo.

VARIABLE CAPACITACION

1) ¿Cuales capacitaciones le han servido para su formación integral?

2) ¿Cuántas capacitaciones recibe en promedio anualmente?

Ninguna___ 1-2_____ 3 o mas_____

3) ¿Las capacitaciones que ha realizado están relacionadas con su área de desempeño?

SI___ NO___

Especifique

4) Durante el tiempo de trabajar para la Institución, ¿en que áreas ha mejorado su desempeño por las capacitaciones impartidas?

Especifique

5) ¿En que áreas considera UD. que se debe enfatizar la capacitación para mejorar su desempeño?

Especifique

6) ¿Se evalúan los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por los participantes? ¿Como lo hacen? ¿Quien lo hace? ¿Con que frecuencia?

VARIABLE DESEMPEÑO

1) ¿Le ha servido la capacitación para ascender dentro de la institución?
Especifique cuales cursos le han servido para ascender dentro de esta.

2) Especifique como se proyecta UD. a 5 años dentro de la Institución.

Anexo G. Modelo de encuesta dirigida a personal asesor - ejecutivo - profesional

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Identificar fortalezas y debilidades de los planes de capacitación impartidos para el personal administrativo de la Institución.
- Identificar su trayectoria en la empresa
- Conocer el nivel de profesionalización.
- Reconocer el acceso y uso a diversas tecnologías de información y comunicación.

ENCUESTA:

VARIABLE DESEMPEÑO

1) ¿Está satisfecho con su trayectoria en la Institución?

SI___ NO___

2) ¿Cual es su nivel de formación?

Profesional ___ Especialización ___ Maestría ___ Otro ___ Cual___

3) ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

SI___ NO___

4) ¿Los estudios realizados por usted aplican al cargo que desempeña en la actualidad?

SI___ NO___

5) ¿Que tiempo tiene en el cargo actual?

< De 1 año ___ de 1 a 3 años___ 3 a 5 años___ > de 5 años___

6) ¿Que tiempo tiene de laborar en la Universidad?

< De 1 año ___ de 1 a 3 años___ 3 a 5 años___ > de 5 años___

7) ¿Tiene acceso a diferentes recursos tecnológicos?

SI___ NO___ Cuales_____

8) ¿Que tipo de capacitación ha recibido para manejar los diferentes recursos tecnológicos a los cuales tiene acceso?

Especifique

VARIABLE CAPACITACION

1) ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Institución?

SI___ NO___

4) ¿Domina Ud. otro idioma diferente al español?

SI___ NO___ Cual_____

Anexo H. Modelo de Entrevista dirigida a personal asesor - ejecutivo - profesional

Objetivos:

- Conocer los beneficios generales de los programas de capacitación diseñados por la Institución.
- Conocer el nivel de satisfacción ante las capacitaciones recibidas.
- Conocer el plan de vida del personal de carrera administrativa.

VARIABLE CAPACITACION

1) ¿Cuántas capacitaciones recibe en promedio anualmente?

Ninguna___ 1-2_____ 3 o mas_____

2) ¿Cuáles le han servido para su formación integral?

Especifique

3) ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes en su área de trabajo?

SI___ NO___ Cuales_____ En que
área_____

4) ¿Las capacitaciones que ha realizado están relacionadas con su área de desempeño?

SI___ NO___

Especifique

5) Durante el tiempo de trabajar para la Institución, ¿en que áreas ha mejorado su desempeño por las capacitaciones impartidas?

Especifique

6) ¿En que áreas considera UD. que se debe enfatizar la capacitación para mejorar su desempeño?

Especifique

7) ¿Se evalúan los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por los participantes? ¿Como lo hacen? ¿Quien lo hace? ¿Con que frecuencia?

VARIABLE DESEMPEÑO

- 1) ¿Le ha servido la capacitación para ascender dentro de la institución?
Especifique cuales cursos le han servido para ascender
- 2) ¿Es usted indispensable en su trabajo?
Especifique
- 3) ¿Le ha servido la capacitación para ascender dentro de la institución?
Especifique cuales cursos le han servido para ascender dentro de esta.
- 4) Especifique como se proyecta Ud. a 5 años dentro de la Institución.

Anexo I. Modelo de Encuesta dirigida a:

Clientes internos (empleados y estudiantes de la Universidad de Cartagena)
Clientes externos (proveedores y comunidad cartagenera)

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Identificar tiempo que espera un cliente en ser atendido.
- Medir el grado de satisfacción de los clientes
- Identificar grado de acceso de los clientes a diversas tecnologías

Dpto. _____
Fecha _____

Sede _____

Tipo de Cliente:

Empleado _____

Estudiante _____

Proveedor _____

Otro _____

Cual _____

1) ¿Al solicitar información, esta se le brinda de manera clara y oportuna?

SI _____ NO _____ A VECES _____

2) ¿Sus necesidades son resueltas oportunamente?

SI _____ NO _____ FRECUENTEMENTE _____ RARA VEZ _____

3) ¿Cuánto tiempo espera en ser atendido?

_____ Minutos

4) ¿Al solicitar un servicio, este se le brinda dentro del tiempo estipulado para ello?

SI _____ De lo contrario, marque una de las siguientes opciones

Antes del tiempo previsto _____ Tarde _____ Muy Tarde _____

5) ¿En General como clasificaría la atención prestada?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Pésima _____

6) ¿Ha solicitado información por teléfono?

SI _____ NO_____

7) ¿Son serviciales y atentos los empleados por teléfono?

SI____ NO_____

8) ¿Como califica el grado de acceso a la Red electrónica para obtener información completa y clara, con respecto a este departamento?

SI_____ NO_____

OBSERVACIONES_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo J. Formato de evaluación de capacitaciones

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DEL CURSO

A continuación encontrará una serie de preguntas a través de las cuales se pretende conocer su opinión sobre el diplomado que acaba de culminar. El diligenciamiento objetivo de este cuestionario contribuirá con el fortalecimiento de los programas de capacitación de la Universidad.

Fecha: _____

Nombre del Curso: _____

Nombre _____ del _____ Facilitador:

Señale la casilla correspondiente, según su opinión:

I. CAPACITACIÓN.	SI	NO
1. ¿Favorecen el desarrollo integral como personas?		
2. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado?		
3. ¿Aportan al desempeño laboral de los participantes?		
4. ¿La duración del diplomado fue suficiente?		
5. ¿El contenido del diplomado responde a las expectativas del tema?		
6. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado?		
II. EL FACILITADOR.		
1. Explicó claramente el objetivo del diplomado		

2. Demostró preparación y conocimiento sobre los temas		
3. Estimuló la participación activa		
4. Demostró capacidad para resolver preguntas		
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión		
6. Presentó los contenidos de forma ordenada		
7. Mantuvo el interés de los participantes		
III. METODOLOGÍA UTILIZADA	SI	NO
1. Los medios técnicos utilizados fueron adecuados.		
2. La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso		
3. La metodología permite una participación activa		
4. El ritmo de exposición ha sido adecuado		
5. Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información.		
IV. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO.	SI	NO
1. La información previa sobre el curso fue adecuada		
2. Las aulas y el equipo utilizado fue adecuado		

Anexo K. Formato de evaluación de la capacitación Sistema de Gestión de la calidad

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

TABULACION DE LA EVALUACION DEL MODULO NORMAS ISO 9000-2000
“SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD”

NUMERO DE ESTUDIANTES: 24

Fecha: JUNIO 20 DE 2006

Nombre del Facilitador: NELSON VELEZ CANTILLO

Señale la casilla correspondiente, según su opinión:

I. CAPACITACIÓN.	SI	NO
1. ¿Favorecen el desarrollo integral como personas?	24	
2. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado?	24	
3. ¿Aportan al desempeño laboral de los participantes?	24	
4. ¿La duración del diplomado fue suficiente?	24	
5. ¿El contenido del diplomado responde a las expectativas del tema?	24	
6. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado?	24	
II. EL FACILITADOR.		
1. Explicó claramente el objetivo del diplomado	24	
2. Demostró preparación y conocimiento sobre los temas	24	
3. Estimuló la participación activa	24	

4. Demostró capacidad para resolver preguntas	24	
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión	24	
6. Presentó los contenidos de forma ordenada	24	
7. Mantuvo el interés de los participantes	24	
III. METODOLOGÍA UTILIZADA	SI	NO
1. Los medios técnicos utilizados fueron adecuados.	24	
2. La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso	24	
3. La metodología permite una participación activa	23	1
4. El ritmo de exposición ha sido adecuado	24	
5. Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información.	24	
IV. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO.	SI	NO
1. La información previa sobre el curso fue adecuada	24	
2. Las aulas y el equipo utilizado fue adecuado	20	4

Anexo L. Formato de evaluación del curso AUTOCAD

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

TABULACION DE LA EVALUACION DEL CURSO AUTOCAD

NUMERO DE ESTUDIANTES: 18

Fecha: JUNIO 13 DE 2006

Nombre del Facilitador: JOSE DE POMBO

Señale la casilla correspondiente, según su opinión:

I. CAPACITACIÓN.	SI	NO
1. ¿Favorecen el desarrollo integral como personas?	16	2
2. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado?	18	
3. ¿Aportan al desempeño laboral de los participantes?	18	
4. ¿La duración del diplomado fue suficiente?	14	4
5. ¿El contenido del diplomado responde a las expectativas del tema?	18	
6. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado?	18	
II. EL FACILITADOR.	SI	NO
1. Explicó claramente el objetivo del diplomado	18	
2. Demostró preparación y conocimiento sobre los temas	18	
3. Estimuló la participación activa	18	
4. Demostró capacidad para resolver preguntas	18	

5. Empleó lenguaje de fácil comprensión	18	
6. Presentó los contenidos de forma ordenada	18	
7. Mantuvo el interés de los participantes	18	
III. METODOLOGÍA UTILIZADA	SI	NO
1. Los medios técnicos utilizados fueron adecuados.	18	
2. La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso	24	
3. La metodología permite una participación activa	18	
4. El ritmo de exposición ha sido adecuado	18	
5. Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información.	18	
IV. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO.	SI	NO
1. La información previa sobre el curso fue adecuada	18	
2. Las aulas y el equipo utilizado fue adecuado	16	2

**Anexo M. Formato de evaluación del diplomado formación pedagógica
básica**

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

TABULACION DE LA EVALUACION DEL DIPLOMADO FORMACION
PEDAGOGICA BASICA

NUMERO DE ESTUDIANTES: 18

Fecha: JUNIO 20 DE 2006

Nombre del Facilitador: LUZ MARINA ZULUAGA TINOCO

Señale la casilla correspondiente, según su opinión:

I. CAPACITACIÓN.	SI	NO
1. ¿Favorecen el desarrollo integral como personas?	18	
2. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado?	15	3
3. ¿Aportan al desempeño laboral de los participantes?	14	4
4. ¿La duración del diplomado fue suficiente?	11	7
5. ¿El contenido del diplomado responde a las expectativas del tema?	17	1
6. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado?	14	4
II. EL FACILITADOR.	SI	NO
1. Explicó claramente el objetivo del diplomado	18	
2. Demostró preparación y conocimiento sobre los temas	18	
3. Estimuló la participación activa	18	

4. Demostró capacidad para resolver preguntas	18	
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión	18	
6. Presentó los contenidos de forma ordenada	18	
7. Mantuvo el interés de los participantes	18	
III. METODOLOGÍA UTILIZADA	SI	NO
1. Los medios técnicos utilizados fueron adecuados.	18	
2. La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso	17	1
3. La metodología permite una participación activa	18	
4. El ritmo de exposición ha sido adecuado	17	1
5. Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información.	16	2
IV. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO.	SI	NO
1. La información previa sobre el curso fue adecuada	16	2
2. Las aulas y el equipo utilizado fue adecuado	18	