

**DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN A LOS  
EMPLEADOS DEL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO,  
SENA-REGIONAL ANTIOQUIA**

BEATRIZ ANDREA ARTEAGA HOYOS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ALTA GERENCIA  
COHORTE 34  
MEDELLÍN  
2010

**DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN A LOS  
EMPLEADOS DEL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO,  
SENA-REGIONAL ANTIOQUIA**

BEATRIZ ANDREA ARTEAGA HOYOS

Monografía que se presenta como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

RAÚL ALEJANDRO VÉLEZ OBANDO  
Asesor Temático

MARÍA CECILIA ARCILA  
Asesora Metodológica

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ALTA GERENCIA  
COHORTE 34  
MEDELLÍN  
2010

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCION	9
1. EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO, DELSENA, REGIONAL ANTIOQUIA	13
1.1 GENERALIDADES	15
1.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	17
1.3 DEFICIENCIAS A CORREGIR	27
1.4 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO	29
1.5 EL MODELO DE COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE LA INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	31
1.6 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS	33
2. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DE CUERO DEL SENA, REGIONAL, ANTIOQUIA	36
2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL	36
2.2 VISIÓN INSTITUCIONAL	36
2.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	36
2.4 ¿QUÉ ES EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?	37
2.4.1 Finalidad del Direccionamiento Estratégico en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero	37
2.4.2 El Enfoque Estratégico del SENA	38
2.4.3 Mapa de Procesos	40
2.4.4 Procesos Estratégicos	40
2.4.5 Procesos Misionales	41
2.4.6 Procesos de Apoyo	42
2.4.7 Procesos de Evaluación	42
2.5 MARCO ESTRATÉGICO DEL POA 2010 (PLAN OPERATIVO ANUAL)	43

2.6 COMPROMISOS Y METAS QUE APOYAN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	44
2.6.1 Capacitación y actualización de docentes, asesores y personal de apoyo, Meta 2010	45
2.7 ELEMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	45
2.7.1 Formación y capacitación	45
2.7.2 Normatividad que rige los procesos de formación y capacitación	45
2.7.3 Plan nacional de formación y capacitación	46
2.7.4 Población objetivo de la capacitación	47
3. PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCION PARA LOS FUNCIONARIOS DEL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO	52
3.1 LINEAMIENTOS GENERALES	52
3.2 REQUISITOS PARA GARANTIZAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	53
3.3 PROGRAMA DE INDUCCIÓN	55
3.4 PROGRAMA DE REINDUCCIÓN	63
4. DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN - REINDUCCION PARA EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO	68
4.1 OBJETIVO	68
4.2 ALCANCE	68
4.3 RESPONSABLE	68
4.4 DEFINICIONES Y TÉRMINOS	68
4.5 DESARROLLO DEL CONTENIDO	69
4.6 SEGUIMIENTO Y MONITOREO	70
4.7 CONDICIONES GENERALES	71
4.8 DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	73
4.9 REGISTROS	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77

**TÍTULO**  
**DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN A LOS EMPLEADOS DEL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO, SENA-REGIONAL ANTIOQUIA**

**AUTOR**  
BEATRIZ ANDREA ARTEAGA HOYOS

**TÍTULO QUE SE OTORGA**  
Especialista en Alta Gerencia

**ASESORES**

**Asesor Temático**  
RAÚL ALEJANDRO VÉLEZ OBANDO

**Asesora Metodológica**  
MARÍA CECILIA ARCILA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ALTA GERENCIA  
COHORTE 34  
MEDELLÍN  
2010

**RESUMEN**

El presente trabajo está desarrollado para mostrar la importancia que tienen los procesos de inducción y reinducción en las entidades públicas, haciendo referencia a las condiciones del ser humano y específicamente en el mejoramiento del desempeño laboral, teniendo en cuenta que estos son una exigencia de Ley y que deben estar incluidos en los planes institucionales de cada entidad

Los cambios mundiales de la actualidad, la globalización, los adelantos científicos y tecnológicos obligan a que las entidades se transformen y se modernicen permanentemente. Las entidades públicas no son la excepción a esta afirmación. Más aún cuando hablamos de una entidad de formación, la cual debe responder

de manera pertinente y eficiente a las necesidades que tienen las empresas, provocadas precisamente por los cambios mencionados.

El ser humano debe cumplir con una formación y con un perfil adecuado para cumplir con sus funciones laborales. Sin embargo esto no es suficiente para su desempeño. Es necesario que los funcionarios tengan un conocimiento claro de la entidad y de la normatividad que afecta el funcionamiento de ésta.

Cumplir con todo lo anterior y agregar, además, la motivación, el entusiasmo y el sentido de pertenencia, proporcionan características importantes para que el clima laboral sea el más apto para desempeñarse dentro de la empresa.

El estudio realizado en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA, Regional Antioquia, muestra cómo el proceso de reinducción en una entidad pública genera mayor tranquilidad y seguridad en el desempeño de sus trabajadores, al igual que una mejora continua en la productividad del colectivo de ésta.

## **ABSTRACT**

The present work is developed to show the importance that there have the processes of induction and reinduction in the public entities, referring to the conditions of the human being and specifically in the improvement of the labor performance, bearing in mind that these are an exigency of Law and that they must be included in the institutional plans of every entity

The world changes of the current importance, the globalization, the scientific and technological advances force that the entities transform and modernize permanently. The public entities are not the exception to this affirmation. Even more when we speak about an entity of formation, which must answer in a

pertinent and efficient way to the needs that have the companies, provoked precisely by the mentioned changes.

The human being must expire with a formation and with a profile adapted to expire with his labor functions. Nevertheless this is not sufficient for his performance. It is necessary that the civil servants have a clear knowledge of the entity and of the normatividad that affects the functioning of this one.

To expire with everything previous and to add, in addition, the motivation, the enthusiasm and the sense of belonging, they provide important characteristics in order that the labor climate is the most suitable to get out of a jam itself inside the company.

The study realized in the Center of Design and Manufacture of the Leather of the SENA, Regional Antioquia, shows how the process of reinduction in a public entity generates major tranquility and safety in the performance of his workers, as an improvement continues in the productivity of the group of this one.

## INTRODUCCION

La Dirección General del SENA, quien ha basado su plan estratégico en una política clara y en la cual se da valor al ser humano como parte fundamental de la estructura administrativa priorizándolo en la necesidad de mejorar el ambiente y clima laboral para buscar una mejor calidad de vida laboral, de ahí surge la necesidad de diseñar un proceso de Inducción y Reinducción con miras a contribuir al fortalecimiento de los conocimientos y competencias funcionales (comunes y comportamentales) de los servidores públicos con fundamento en la Constitución Política de Colombia y demás normas vigentes que reglamentan los procesos de capacitación en el SENA.

Como parte de los diversos aspectos que componen la cultura organizacional dentro del Bienestar Social laboral, la entidad ha identificado la importancia que tienen los procesos de inducción y reinducción en la vinculación efectiva de los nuevos funcionarios, puesto que estas personas juegan un papel trascendental en la búsqueda permanente de nuevas y mejores formas de hacer el trabajo y en su contribución al fortalecimiento de los valores institucionales.

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA, Regional Antioquia, requiere diseñar e implementar el proceso de inducción y reinducción para la vigencia 2010, con el fin de integrarlo al plan de capacitación y al plan de bienestar social laboral, como uno de los componentes que contribuirán al mejoramiento del clima organizacional de la entidad, en dicho plan de inducción están contemplados todos los funcionarios tanto de la planta administrativa como docente con el fin de mantener actualizados a todos los funcionarios sobre las políticas, planes, programas y proyectos institucionales y de esta manera facilitar una mayor contribución al desarrollo de estos.

La entidad considera que propiciar una cultura de conocimiento de las diferentes funciones, así como de los recursos físicos, humanos y logísticos con que cuenta la institución, es de vital importancia para el desarrollo de la potencialidad institucional y personal en miras de alcanzar todos los objetivos planteados. La formación y capacitación de los empleados del Estado ocupa sitio de preferencia dentro de los procesos de gestión del talento humano, por las incidencias positivas que las mismas tienen para el servidor y para la administración pública. Para el servidor, pues contribuye a realizar su proceso de personalización y a satisfacer sus necesidades de saber, permitiéndole ser exitoso en sus proyectos existenciales y laborales, cualquiera sea el sitio y las circunstancias en los que le corresponda actuar. Para la administración pública, toda vez que los logros que han de garantizar la legitimidad de sus entidades, sólo serán posibles si cuenta con empleados capacitados y competentes que den respuesta satisfactoria a las necesidades de los ciudadanos.

El artículo 64 de la ley 190 de 1995 “Establece que Todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán -entre otros- las normas sobre inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa, y en especial los aspectos contenidos en la Ley”.

Así mismo, el artículo 7 del Decreto Ley 1567 de 1998 establece que los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente, además de programas de inducción, programas de reinducción, los cuales deberán hacerse por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan los cambios. Estos programas se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste, habilidades gerenciales y de servicio público, suministrar la información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y

organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.

En función del cumplimiento de estos propósitos se diseña el proceso de Inducción y reinducción para el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA, Regional Antioquia, buscando el reconocimiento y respaldo de las instancias directivas de la Entidad, expresado en una política que respalde ésta iniciativa y facilite la adaptación y socialización inicial requerida de quienes se vinculan al proceso. Ya que para el Centro, en su propósito de mantener el Sistema de Gestión de calidad en cada uno de sus procesos, resulta vital implementar el programa de inducción y Reinducción docente y administrativo como una acción permanente fortalecedora de la cultura y el clima institucional, desde esta concepción resulta pertinente implementar acciones coherentes con la misión y propósitos institucionales y que tendrá como propósito principal, precisamente, compartir algunos elementos conceptuales y metodológicos indispensables para darles a los procesos de formación y capacitación todo el alcance y proyección que por naturaleza ellos tienen.

Este documento se divide en cuatro capítulos fundamentales:

El primer capítulo describe las generalidades del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero, el diagnóstico de la entidad frente a los procesos de inducción y reinducción y su gestión por procesos.

En el segundo se aborda el Direccionamiento Estratégico como herramienta administrativa y de planeación y su importancia en la implementación de los procesos de inducción y reinducción en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA, Regional Antioquia.

El tercer capítulo refiere con cierto detalle los programas del área básica de capacitación como son el de Inducción y el de Reinducción. Su objetivo es el de compartir con los responsables de que dichos programas se lleven a cabo en la entidad, unas ideas y un modus operandi apropiado para que los servidores, los recién vinculados y los antiguos, logren auténticos aprendizajes de la cultura organizacional que garanticen el mejoramiento del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero al que están vinculados, así como la satisfacción y productividad en su quehacer laboral.

En el capítulo cuarto se presenta el diseño del proceso de Inducción y reinducción para docentes y administrativos del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero que incluye su objetivo, alcance, contenido, documentos de referencia y su evaluación.

Por último se presentan las conclusiones generales del Proyecto y las recomendaciones para la implementación del programa de Inducción y reinducción en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA, Regional Antioquia.

## **1. EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO, DELSENA, REGIONAL ANTIOQUIA**

El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA fue creado el 21 de junio de 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de trabajadores organizados, empresarios e iglesia católica con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Desde esa fecha hasta hoy sigue siendo un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social. Sus ingresos provienen de los aportes parafiscales que pagan las empresas legalmente constituidas, de carácter estatal o privado, que ocupen uno o más trabajadores permanentes.

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

El SENA presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos. En los Consejos Directivos y en los Comités Técnicos de sus Centros de Formación, participan los empresarios y los gremios productivos. Indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.

Además de la formación profesional integral, impartida a través de los Centros de Formación, brindan servicios de Formación continua del recurso humano

vinculado a las empresas; información; orientación y capacitación para el empleo; apoyo al desarrollo empresarial; servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad. Esta infraestructura, los programas que desarrolla con base en ella y la información que difunde, constituyen un factor de impulso a la productividad y a la competitividad. Los Centros de Formación Profesional Integral, son las dependencias responsables de la prestación de los servicios de formación profesional integral, los servicios tecnológicos, la promoción y el desarrollo del empresarismo, la normalización y evaluación de competencias laborales, en interacción con entes públicos y privados y en articulación con las cadenas productivas y los sectores económicos. Estos operarán en sedes fijas, con un área de jurisdicción determinada, para dar respuesta a las necesidades de su entorno, con flexibilidad, oportunidad, calidad y pertinencia. Los Centros arbitrarán los recursos que se generen en cada uno, por la venta de bienes y servicios; para tal fin constituirán una cuenta independiente, con una contabilidad que refleje los ingresos y egresos de la misma.

El Director General del SENA, de conformidad con los criterios adoptados por el Consejo Directivo Nacional, podrá crear mediante acto administrativo Centros o Programas Itinerantes de Formación Profesional Integral, y determinar su organización, jurisdicción, funciones y recursos requeridos para garantizar su operación y el cumplimiento de metas de formación profesional. Los Centros o Programas Itinerantes serán transitorios y en todo caso serán financiados con los recursos aprobados en el correspondiente presupuesto anual de la entidad.

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero, es uno de los 115 centros de formación que tiene la entidad en sus diferentes regionales, Este pertenece a la Regional Antioquia y desde su inicio se ha comprometido con el desarrollo de la cadena productiva del cuero a través de los diferentes servicios que ofrece a nivel regional y nacional.

## 1.1 GENERALIDADES

Está ubicado en el complejo sur en el Barrio Calatrava, calle 63 N° 58 b 03, Municipio de Itagüí. En este complejo también se encuentran los Centros de Formación en diseño, confección y moda y el Centro tecnológico mobiliario.

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero también tiene cobertura en los siguientes municipios:

- **Regional Antioquia.** Dabeiba, Ciudad Bolívar, Jericó, Concepción, San Carlos, Titiribí, Tarazá, Cáceres, Girardota, Bello (Cárcel de Bellavista), y Apartadó.
- **Nacional.** Sincelejo, SamPues, Chinú

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero tiene alumnos en formación tipo pasantía de los departamentos de Vaupés, Guaviare, Putumayo, Amazonas, Caquetá, Guainía, Sincelejo y Necoclí en el área de Calzado y Marroquinería.

La dotación con la que cuenta el Centro de Diseño y manufactura del Cuero en su sede fortalece cada vez más los ambientes de aprendizaje que existen para impartir su formación profesional integral

Descripción de las máquinas que se encuentran en los diferentes ambientes de aprendizaje del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero

✓ **Ambiente de aprendizaje de corte.** En este ambiente de aprendizaje se encuentran máquinas troqueladoras, marcas Fipi y Atom, con tecnología tradicional (electro-hidráulicas), y una máquina troqueladora automática con

sensores de aproximación y fotoceldas, además se cuenta con mesas especiales para el corte de cuero en forma manual.

✓ **Ambiente de aprendizaje de costura (calzado y marroquinería).** Se tienen máquinas de coser de diferentes marcas y modelos (Pfaff, Singer, Seiko, Adler, Servex, Gemsy, Sew King, SunStar, Tentex, Estrobel), de transporte sencillo, transporte combinado y triple transporte.

Máquinas planas de una aguja, de torre o poste de una y dos agujas, máquinas de codo izquierdo y derecho, máquinas de zigzag, máquina jareteadora.

La tecnología que se maneja en cuanto a máquinas de coser, es tradicional. En este ambiente de aprendizaje se encuentran otro tipo de máquinas como prensas grabadoras, máquinas cementadoras, máquinas martilladoras, máquinas dobladoras, máquinas refiladoras, máquinas desbastadoras, máquinas cortadoras de tiras, que son utilizadas en la elaboración de artículos de marroquinería, son máquinas de segunda generación, hidráulicas, neumáticos y electrónicas.

✓ **Ambiente de aprendizaje de montaje mecánico y manual.** En este ambiente se cuenta con una máquina montadora de puntas, máquinas taloneadora (máquina conformadora de talones), máquina vaporizadora, horno envejecedor, máquina clavadora de tacones, máquina cardadora, máquina descalzadora, máquina calzadora, máquina punteadora, horno reactivador, cabina para pintura, pegadora de punteras termoplásticas, prensa pegadora de suelas, montadores verticales para calzado, máquina punteadora, además de un transportador horizontal y uno vertical, puestos de trabajo para el montaje manual de calzado.

La tecnología utilizada es tradicional, contando con algunas máquinas neumáticas, hidráulicas, eléctricas y electrónicas.

✓ **Ambiente de aprendizaje de prefabricado de suelas.** Hay cardadoras, perfiladora de suelas, refileadora de suelas, comprimidora de tacones, apomazadoras, cambreadora de plantillas, troqueladora, prensa pegadora de suelas.

✓ **Ambiente de aprendizaje de modelaje.** Máquinas de coser de tecnología tradicional, y un pantógrafo manual, además se cuenta con mesas para dibujo.

En el último año se han adquirido varias máquinas de coser planas de una aguja, poste o torre de una aguja, máquina desbastadoras, cardadoras, hornos reactivadores y prensas neumáticas pegadoras de suelas, para ser utilizadas en los programas de formación en los municipios donde el centro del calzado tiene presencia.

## **1.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **Oferta Educativa:**

#### **Programas Técnicos**

✓ **Técnico Producción de Calzado.** Ofrece los lineamientos técnicos y tecnológicos necesarios para la elaboración de cualquier tipo de calzado en todas sus etapas productivas como son: cortar, armar coser, montar, y operar maquinaria especializada.

✓ **Técnico en Producción de Marroquinería.** Este programa de formación ofrece los lineamientos técnicos y tecnológicos necesarios para la elaboración de productos marroquineros como bolsos, billeteras, cinturones, entre otros productos similares.

✓ **Técnico en Elaboración Artesanal de Artículos de Cuero** . Este técnico puede manufacturar productos por medio de conocimientos técnicos y tecnológicos que le permitan modelar, cortar, armar y elaborar artesanías en cuero, costuras manuales y decorativas

✓ **Técnico en Manufactura del Prendas de Vestir**. Este programa pretende formar aprendices, que estén en capacidad de responder a las demandas del sector, fabricando diferentes tipos de prendas de vestir en dicho material.

### **Programas Tecnológicos**

✓ **Tecnólogo en Producción de Calzado y Marroquinería**. Formar aprendices con capacidad de llevar a cabo procesos de planificación y desarrollo de sistemas productivos de calzado y marroquinería en las empresas del sector.

✓ **Tecnólogo en Diseño de Calzado y Marroquinería**. El tecnólogo en Diseño está orientado a desarrollar una metodología de trabajo que permita crear propuestas de colecciones con énfasis en moda, teniendo en cuenta la realidad económica y productiva del sector.

### **Cursos Cortos**

- ✓ Elaboración de Sandalias. Duración: 360 horas
- ✓ Elaboración de Bolsos. Duración: 360 horas
- ✓ Elaboración de Artesanías en Cuero. Duración: 360 horas
- ✓ Modelaje de Calzado. Duración: 520 horas
- ✓ Corte, Armado y Costura de Calzado. Duración: 270 horas

### **Certificación por Competencias**

Certificación por competencias es el acto por el cual un organismo certificador debidamente acreditado, testifica por documento escrito, que una persona ha

demostrado de conformidad con una Norma de competencia Laboral que es competente para el desempeño laboral.

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero certifica a los trabajadores de las empresas del sector en las competencias técnicas laborales o a aquellas personas que soliciten la certificación, independiente de cuándo y cómo adquirió el conocimiento.

**Laboratorio en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero.** El laboratorio de Control Calidad para Cuero y Calzado, es un laboratorio que hace parte de los Servicios Tecnológicos del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero en la Regional Antioquia.

Brinda al sector del cuero, calzado y marroquinería servicios de ensayo bajo procedimientos normalizados según normas nacionales e internacionales.

La realización de ensayos bajo normas estandarizadas permite un control más eficaz de la producción y garantiza la calidad de los productos, así se mejoran los procesos productivos, permitiendo que el país sea más competitivo en los mercados nacionales e internacionales.

Se cuenta con todos los recursos físicos y humanos para realizar los ensayos en control de calidad:

- ✓ Cuero terminado
- ✓ Zapatos terminados, cementados y vulcanizados
- ✓ Adhesivos
- ✓ Materiales, forros y plantillas
- ✓ Costuras
- ✓ Punteras: metálicas y no metálicas.

El laboratorio también cuenta con:

✓ Molderías de Marroquinería

Concertación de diseño

Desarrollo de molde patrón

Desarrollo de moldes

Elaboración de ficha técnica

Elaboración de prototipo en materiales de prueba

✓ Molderías de Calzado

Concertación de Diseño

Desarrollo de molde patrón

Desarrollo de moldes

Elaboración de ficha técnica

Elaboración de prototipo en materiales de prueba

✓ Dividida o Calibrada de piezas, recorte de tiras

Este servicio se presta sobre las piezas que el cliente entrega al Centro respectivamente marcadas

✓ Diseño de colecciones

Concertación de la idea o concepto de diseño

Presentación de 10 (diez) bocetos de la colección

Entrega de colección definitiva cinco (5) diseños de producto en catálogo

Las colecciones pueden ser de marroquinería o calzado

El **Centro de Diseño y Manufactura del Cuero**, comprometido con ser un faro que difunde conocimiento para el fortalecimiento de la cadena productiva del cuero y el mejoramiento de la calidad de vida de sus actores, se ha comprometido con el desarrollo de las competencias laborales en todas sus especialidades comunes y comportamentales de los trabajadores del sector; el mantenimiento del sistema de

gestión de calidad bajo parámetros establecidos y la acreditación de las pruebas que realiza en su laboratorio, mencionadas anteriormente. Con todo esto contribuye al desarrollo de la cadena productiva del Cuero y sus manufacturas mediante el aporte del talento humano innovador, competente y emprendedor, el fomento y la incorporación de la tecnología a través de la prestación de servicios tecnológicos y la facilitación de estrategias que propicien la asociatividad, entre los integrantes de la cadena, a través de programas de fortalecimiento de proveedores.

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA, no solo busca servir a la comunidad en general sino que también busca Instruir a sus funcionarios en la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos. E Informarlos acerca de las normas vigentes a nivel nacional y que rigen a la entidad, al igual sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos, logrando con esto crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad. Disponer de programas, metodologías de formación, mecanismos de evaluación, ambientes de aprendizaje articulados al contexto productivo, con el fin de elevar las capacidades de las personas y hacer más eficiente su desempeño en el mundo del trabajo.

El centro de diseño y manufactura del cuero cuenta con 75 funcionarios en su planta de personal, 25 administrativos y 50 docentes, con el fin de elevar las competencias laborales de los funcionarios, se realizó una encuesta para el diagnóstico del centro en cuanto a los programas de formación y capacitación de los funcionarios, relacionados con los Procesos de inducción y reinducción. Partiendo de este estudio se identificaron las necesidades teniendo en cuenta la misión y visión institucional, las necesidades e intereses de los funcionarios, el programa operativo de la entidad, los elementos del Sistema de Desarrollo Administrativo y el Plan Nacional de Formación y Capacitación (entre otros). Para

obtener un panorama general, analice los factores externos e internos de la organización, a esto agregue distintos niveles: personal, institucional y global.

- El nivel personal se refiere a necesidades particulares, bien sea de individuos o áreas específicas de la entidad (por ejemplo: Un nuevo empleado requiere capacitación para aprender a manejar las herramientas de trabajo propias del nuevo puesto, o los funcionarios del área de Control Interno deben aprender sobre los procesos de racionalización de trámites en virtud a nuevas obligaciones y responsabilidades asignadas a dicha área).
- El nivel institucional se refiere a las políticas, intereses organizacionales y responsabilidades propias de la entidad, que en razón de su misión (razón de ser) y visión (dónde quiere llegar) le corresponde desarrollar, buscando mecanismos para hacer circular la información y generar habilidades para responder a sus planes de operación o desarrollo.
- El nivel global corresponde a las exigencias o quejas externas bien sea por el no cumplimiento de los objetivos, nuevos rumbos en los sistemas económicos, sociales, tecnológicos, del país o de otras organizaciones o personas.

Considerando lo anterior se realiza el análisis de la información resultante de la encuesta realizada a los funcionarios.

**Tabla 1. Síntesis de la información de la encuesta**

ÁREAS	SUBÁREAS	NECESIDADES DETECTADAS	PROCEDIMIENTOS ANTERIORES	PROCEDIMIENTOS SUGERIDOS	RECURSOS NECESARIOS
Estado y Servicio Público	Comprensión del Estado.  Sentido de lo Público.	Actualizar al personal de la entidad en los nuevos roles del Estado. Señalar políticas de modernización y comprometer en ello a los servidores.	No han existido programas dirigidos a estos fines.  Se ha partido del supuesto que el servidor conoce.	a) A través de programas de inducción y reinducción, con personas expertas en el tema.  b) Propiciar diálogos sobre el sentido de lo público mediante Sesiones breves en	- Experto en el tema. - Disposición de horarios para la capacitación. - Material didáctico. - Presupuesto:\$5.000.000

ÁREAS	SUBÁREAS	NECESIDADES DETECTADAS	PROCEDIMIENTOS ANTERIORES	PROCEDIMIENTOS SUGERIDOS	RECURSOS NECESARIOS
				reuniones programadas.  Acompañar con notas en los medios de comunicación institucional.	
Gestión Integral y Mejoramiento de lo público.	Componente Gerencial.  Conocimiento y habilidades que faciliten la participación ciudadana en la gestión.	Desarrollar habilidades para el trabajo orientado a resultados de acuerdo con las políticas de la entidad  Subsisten comportamientos de funcionarios que tratan con desdén a los usuarios de la entidad. El sistema de gestión de calidad reporta casos de quejas sobre El no cumplimiento de objetivos debido al desconocimiento de procesos y de normatividad que rige a la entidad.	El 26.6 % de los funcionarios de la entidad dicen haber recibido en algún momento reinducción pero no se ve su desarrollo práctico; subsisten problemas para su desarrollo.  A través del Comité de Desarrollo Administrativo y el equipo de trabajo de de Bienestar el año anterior se llevó a cabo un proceso de identificación de normas y mecanismos aplicables en la entidad que facilitan la participación ciudadana.	En conjunto con la Subdirección del Centro programar las jornadas de inducción y reinducción para todos los funcionarios del centro para que inicien su desarrollo práctico aplicando metodologías aprendidas.  En coordinación con el equipo de trabajo de Bienestar, adelantar talleres de sensibilización y conocimiento sobre normas y mecanismos para la participación ciudadana en la entidad.  Realizar sesiones de reflexión sobre actitudes y competencias comunes del servidor público.	Un experto que se comprometa al acompañamiento y seguimiento. Contar con el apoyo de otros profesionales que tengan resultados exitosos en el manejo de proyectos.  Personal de la entidad con "competencias", con habilidades para el desarrollo de talleres.  Presupuesto: \$5.000.000

El análisis contemplado en esta tabla, es un resumen de las preguntas realizadas a los funcionarios y las cuales se pueden agrupar en estas áreas y subáreas, detectando unas necesidades básicas que se deben fortalecer a través de los programas de inducción y reinducción que adopte el centro de diseño y manufactura del cuero para el beneficio institucional y personal de sus funcionarios. Esto facilita la interpretación clara por el equipo de trabajo interesado en el tema. Los elementos allí señalados son claves para lograr la definición de políticas y compromisos posteriores por parte de la Alta Dirección.

Los déficits de capacidad individual para el desempeño de los cargos se traducen en déficit de las diferentes áreas para desarrollar sus proyectos o cumplir con sus

funciones, (y ellos a su vez en debilidades de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos).

El programa de orientación al servicio público, el de inducción, lo mismo que el de reinducción, forman parte de un proceso progresivo de formación y aprendizaje de los servidores públicos, indispensable para su desarrollo humano en la entidad y para que ésta pueda cumplir adecuadamente su misión.

Dada la importancia de los programas para la integración armónica entre los servidores públicos y las entidades para las cuales trabajan, de manera que cada vez se garanticen más la legitimidad de éstas y el desarrollo integral de aquéllos, se recomienda:

- Hacer el tránsito progresivo de unos programas básicamente centrados en lo magistral a otros esencialmente participativos, en los que se prioricen los procesos de aprendizaje y de construcción del conocimiento sobre la realidad del Estado, el servicio público y la administración pública.

- Para acceder a esta nueva metodología, se requiere concebir las entidades públicas como comunidades educativas, constituidas por seres humanos adultos, que ofrecen un servicio público y que como elementos dinamizadores de la organización plantean problemas y necesidades particulares; implementar pedagogías activas, adaptables a la educación no formal, en la que haya espacios para los aprendizajes colectivos a partir del planteamiento de problemas que afectan al individuo y a la entidad y de la implementación de acciones creativas conducentes a las soluciones de los mismos; tener en cuenta que los cambios más efectivos no son aquellos que se imponen desde afuera, sino los que son consecuencia de la reflexión y el compromiso libremente adquirido.

- Realizar una planeación cuidadosa de los eventos a adelantar dentro del área básica (Orientación al Servicio Público, Inducción, Reinducción), llevarlos a cabo y evaluar su cobertura e impacto. Esto implica principalmente:

- Tener claridad de los objetivos que se desean conseguir con el evento que se programe.
- Estos objetivos serán, a la vez, parámetro de evaluación del programa.
- Determinación de los contenidos a desarrollar y de las metodologías más apropiadas. Se precisarán los contenidos a desarrollar en cada uno de los programas, así como preverse las estrategias, dinámicas y ejercicios correspondientes.
- Selección de los facilitadores de contenidos (expositores) y de procesos (dinámicas) Para realizar estos programas, se deberán escoger de entre los servidores que prestan sus servicios en la misma entidad, o en otra, a aquellos que por su compromiso institucional, solidez conceptual, habilidades pedagógicas y buenas relaciones interpersonales, estén en condiciones de presentar con claridad los contenidos básicos, de coordinar las diferentes sesiones y dinámicas que se programen, y de garantizar, en general, el éxito del proceso de aprendizaje.
- Elaboración de la agenda, Deberá estar escrita y ser entregada a todos los participantes. Esto da la idea de organización, interés y respeto por las personas que participan en el proceso.
- Contenidos a desarrollar y expositores; dinámicas a utilizar y coordinadores
- Fechas de cada uno de los temas y horarios, Lugar de la reunión

- Realización de los programas: Deberán desarrollarse los temas y las dinámicas previstas en la programación, respetando los horarios y los lugares acordados. Es muy conveniente dejar la impresión de seriedad y de exigencia. Es conveniente, así mismo, prever algunas autoevaluaciones e imponer un ritmo de estudio para que los participantes puedan afianzar los conocimientos y aprendizajes que se quieren impartir.

Con el objeto de que los programas avancen con la participación de los funcionarios, se debe animar a que tomen parte activa en los grupos de discusión que se organicen, a que expresen con confianza sus dudas e inquietudes y a que cumplan determinadas labores que se planeen previamente y que impliquen interacción con otros servidores, antiguos y nuevos, de las diferentes áreas de la entidad.

Así mismo, para que los programas avancen en forma ágil, agradable y provechosa para todos los participantes, es conveniente que se prevea una clasificación de los mismos, de manera que el nivel de conceptualización y profundización de los desarrollos temáticos correspondan a su nivel educativo. Es decir, los contenidos básicamente serán los mismos, pero la forma de expresarlos y de transmitirlos deberá tener en cuenta el nivel educativo de la persona.

- **Preparación de las autoevaluaciones.** Es conveniente preparar con anticipación los cuestionarios o ejercicios, procurando que los aspectos que se evalúen representen los contenidos más significativos de los programas de orientación al servicio público, de inducción o reinducción. Conviene que los contenidos de las evaluaciones tengan validez mediante el visto bueno de expertos en los procesos.

### **1.3 DEFICIENCIAS A CORREGIR**

Es deseable, a manera de síntesis de este capítulo, que la entidad haga todo lo que esté de su parte para corregir las deficiencias que por lo general acompañan el desarrollo de estos programas:

- Ausencia de políticas institucionales claras sobre los programas de orientación al servicio público, de inducción y de reintucción;
- Predominio de la cátedra magistral por parte de expertos y pasividad del servidor. Esta debe reducirse a lo mínimo indispensable;
- Escasez de experiencias prácticas que aborden los problemas laborales del sector público;
- Desconocimiento o escasa atención a lo ético y humanístico;
- Carencia de apoyo directivo.
- Reducir los programas, sobre todo los de inducción, a eventos de un solo día, impidiendo que sean procesos de apropiación institucional.

La finalidad de tener los programas de inducción y reintucción es propiciarle al empleado que ingresa a laborar a esta Entidad, un período de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral. Lograr un acercamiento a la cultura de la organización y al grupo de trabajo. A la vez este proceso genera y establece un vínculo entre los ingresantes y el área de capacitación con la intención de dar continuidad al trayecto formativo planificado. Este Programa de inducción y reintucción de los Servidores Públicos, se hace con el propósito de integrar las orientaciones estructurales del plan nacional de formación y capacitación en el programa de educación garantizando así la efectividad administrativa y el fortalecimiento de aquellos conocimientos y competencias requeridas por el funcionario para el desempeño de su cargo. La capacitación entonces se convierte en una obligación para el SENA, pero a la vez en un deber para el servidor público.

Contribuir al fortalecimiento de conocimientos y competencias de los servidores públicos en función del crecimiento personal, laboral y el mejoramiento del servicio prestado, a través de programas estratégicos de formación y capacitación que responda fundamentalmente a las necesidades reales del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero; contribuyendo a la formación integral del personal, mediante el desarrollo de habilidades y aptitudes que propicien una mejor prestación de los servicios, el eficaz desempeño del cargo y estímulo del aprendizaje, la generación de conocimiento y el desarrollo tanto individual como colectivo, para cumplir con la misión institucional.

El diseño de un plan que dirija el aprendizaje organizacional conforme a la misión, visión y metas Institucionales, se consolida como una herramienta efectiva que fundamenta y facilita la toma de decisiones en cuanto a formación y capacitación de los servidores públicos, tomando como referente las solicitudes hechas sin incurrir en acciones contingenciales y gastos que no vayan encaminados al mejoramiento organizacional del SENA. De tal forma, que la inversión de recursos para educación formal o no formal, sea establecida bajo criterios específicos determinados a partir de las necesidades detectadas y el presupuesto destinado para capacitación, dando como resultado el manejo óptimo de los recursos disponibles para tal fin.

Una formación y capacitación congruente con las necesidades del Centro de Diseño y Manufactura del cuero, propende con la tenencia de una planta de personal idónea, competente y capaz de resolver inconvenientes presentados en el entorno laboral y social, de tal forma que una ampliación en su nivel de formación lo condiciona para emprender retos que mejoren su desempeño laboral y calidad de vida.

Los programas de inducción y reinducción están encaminados a que el servidor se capacite y comprenda las tareas pertenecientes a la ocupación respectiva, lo cual

puede ser posible con un aumento en el conocimiento y habilidades que sirvan de base para que este se destaque en la realización de sus funciones y dé aportes sustanciales en proyectos o ideas estratégicas. Este proyecto puede edificar las bases para que la gestión de los organismos competentes de la institución, siempre responda a la conceptualización de la planificación respectiva, del tal modo que cualquier acción o actividad realizada para dar curso al proceso de aprendizaje organizacional, este enmarcada en los lineamientos establecidos en un plan derivado de las necesidades e intereses institucionales.

Actualmente el Centro no cuenta con los procesos inducción y reinducción establecidos dentro del sistema de gestión de calidad por tal motivo se plantea su diseño, ya que de acuerdo con el estudio que se realizó, se evidenció que el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero se compone de funcionarios de planta y contratistas bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, aunque la rotación no es alta, la entidad a nivel nacional incursiona en cambios permanentemente en todos los ambientes de aprendizaje, por esto y por requerimientos de Ley se hace necesario en el menor tiempo diseñar e implementar los programas.

#### **1.4 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO**

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero desde el año 2005, de manera deliberada y sistemática ha orientado sus esfuerzos para lograr la congruencia y coherencia entre el direccionamiento estratégico, la gestión del día a día y la transformación de la cultura organizacional como uno de los factores determinantes con el fin lograr la eficiencia y una alta productividad institucional a todos los niveles organizacionales.

La Gestión por procesos es el eje fundamental del Sistema de Gestión de Calidad del Centro, ya que le permite a la entidad establecer acciones para el fortalecimiento de las competencias comunes de los funcionarios, con el fin de que interactúen libremente y con sentido de pertenencia para el mejoramiento de las actividades desarrolladas en pro de optimizar todos los recursos con los que el Centro cuenta. Conociendo el papel tan importante que tiene la gestión por procesos se evidencia claramente la eficiencia del Sistema para posibilitar el desarrollo de nuevas prácticas de gestión bajo la estrategia del “SENA es uno solo”, que propende por la optimización de las capacidades de la entidad a nivel nacional en talento humano, infraestructura tecnológica y de recursos en general, las cuales afectan directamente los procesos misionales de la entidad. Esto constituye un avance en la consolidación de una organización por procesos y orientada a la gestión por resultados y con el concurso de todos los funcionarios en su aplicación, desarrollo y mejoramiento.

Los procesos y procedimientos adoptados en la entidad tienen un carácter dinámico y flexible, es decir, pueden mejorarse y ajustarse de manera continua para responder a las cambiantes circunstancias en que deben ser aplicados y constituyen referentes orientadores para una gestión institucional creativa e innovadora, aplicables a todos los niveles organizacionales.

Es así como los procesos de Inducción y Reinducción son una propuesta que está orientada a ofrecer una herramienta que consienta al Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA como entidad, logrando que sus trabajadores se adapten y se identifiquen con ella, para mantener elevados los estándares de calidad de servicios, para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados. Estos deben ser aplicados a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos.

El proceso de reinducción al igual que la inducción, forman parte de un proceso progresivo de formación y aprendizaje de los funcionarios públicos, indispensable para su desarrollo humano en la entidad y para que ésta pueda cumplir adecuadamente su misión. La implementación de estos programas permitirá a todo el personal, tanto al fijo como al nuevo ingreso, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, Modelo de procesos, desarrollo de competencias, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos etc.; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la entidad.

Conociendo estos aspectos y teniendo en cuenta la realidad del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero, se propone generar un clima adecuado, afectivo y propicio para el desarrollo personal y la generación de un buen clima laboral, a través del programa de reinducción.

### **1.5 EL MODELO DE COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE LA INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN**

El modelo de competencias aporta a los procesos de inducción y reinducción el fortalecimiento del individuo en aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencia y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda al centro de Diseño y Manufactura del Cuero la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conocimientos, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto

permite que los programas de inducción y reinducción que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

Más allá de los beneficios que para la entidad pueda tener el reconocimiento de las competencias y su aplicación en el proceso de inducción y reinducción, está la comprensión de las mismas por parte del trabajador quien debe percibir las e identificarlas como una parte de sí mismo, y a relacionarlas con el desempeño y enriquecimiento de su trabajo. En este proceso el entrenamiento funge como facilitador, orientado a la formación del individuo hacia situaciones específicas que requieren la presencia de determinadas competencias; cuando esto ocurre es que ambas partes - trabajador y entidad – se unen y se benefician del mismo proceso.

En el programa de inducción y reinducción se propone fortalecer las siguientes competencias las cuales se clasifican entre comunes y comportamentales para el Centro de Diseño Y manufactura del Cuero

**Tabla 2. Competencias Comportamentales**

<b>Grupo de Competencias</b>	<b>Competencia</b>
Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación por el logro</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Búsqueda de información</li> </ul>
Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilidad interpersonal</li> </ul>
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto e influencia</li> <li>- Construcción de relaciones</li> </ul>
Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de personas</li> <li>- Dirección de personas</li> </ul>
Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento analítico</li> <li>- Pensamiento conceptual</li> </ul>

**Tabla 3. Competencias Comunes**

<b>Grupo de Competencias</b>	<b>Competencia</b>
Logro y Acción	– Interés por el orden y la calidad – Orientación al Logro – Iniciativa de innovación en la gestión
Ayuda y Servicio	– Orientación al servicio al cliente
Influencia	– Conocimiento organizativo – Construcción de relaciones
Gerenciales	– Dirección de personas – Trabajo en equipo y cooperación – Liderazgo – Toma de decisión
Cognitivas	– Conocimiento y experiencia
Eficacia Personal	– Comportamiento ante fracasos – Compromiso con la organización

## **1.6 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**

- Orientación de Servicio al Usuario. Capacidad para prestar servicio al público en forma cortés y diligente e informar veraz y oportunamente sobre la solicitud requerida por el usuario.
- Establecimiento de Relaciones. Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización.
- Trabajo en Equipo. Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaces de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.
- Dirección de Personas. Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

- Pensamiento Analítico. Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.
- Conocimiento y Experiencia. Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva.
- Motivación por el Logro. Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por la organización.
- Liderazgo: capacidad de guiar y dirigir grupos y establecer , Mantiene a sus colaboradores motivados y mantener la cohesión de grupo.
- Delegar Responsabilidades. Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.
- Desarrollo de Personal. Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de éstos.

Los funcionarios deben ser concientizados de que han sido vinculados a la entidad para que con sus conocimientos, esfuerzos y compromiso y un manejo adecuado de los recursos (junto con los desarrollos tecnológicos disponibles y adecuadas estrategias y técnicas administrativas), colaboren para que la entidad preste mejores servicios a la sociedad.

Dentro de este contexto, es muy conveniente hacer precisiones sobre los conceptos de eficiencia (óptimo aprovechamiento de los recursos de la entidad, entre ellos, el tiempo del servidor, sus saberes, su experiencia, sus competencias) y de efectividad (logro de excelentes resultados). Al igual que motivar a los funcionarios para que fortalezcan desde el comienzo su actitud positiva de asumir el cambio, sobre todo en aquellas prácticas laborales que hoy, frente a un mundo globalizado y a un Estado moderno y eficiente, resultarían inadecuadas u obsoletas. Dentro de los nuevos aprendizajes necesarios están los del compromiso, la colaboración, la solidaridad, la participación y la complementariedad, comportamientos éstos que se integran en el trabajo en equipo.

Para afianzar el aprendizaje, de manera que el proceso de inducción y reinducción no se reduzcan sólo a la transmisión de información, se sugiere organizar dinámicas que permitan la participación activa de los nuevos servidores. Entre ellas se pueden mencionar:

- Debates
- Mesas redondas
- Juegos de roles
- Desempeños reales con tutor

## **2. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DE CUERO DEL SENA, REGIONAL, ANTIOQUIA**

### **2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL**

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

### **2.2 VISIÓN INSTITUCIONAL**

El SENA será una organización de conocimiento para todos los colombianos, innovando permanentemente en sus estrategias y metodologías de aprendizaje, en total acuerdo con las tendencias y cambios tecnológicos y las necesidades del sector empresarial y de los trabajadores, impactando positivamente la productividad, la competitividad, la equidad y el desarrollo del país

### **2.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

- **Empleo Público:** El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública. La Ley 909 de 2004 define al empleo público como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.
- **Servidor Público:** Son todas las personas que prestan sus servicios al Estado.

- **Trabajador Oficial:** Son Servidores del Estado que se vinculan a la Administración mediante un contrato de trabajo, en el cual se establecen las condiciones laborales en las que el trabajador prestará sus servicios.
- **Empleado Público:** Son Servidores del Estado que se vinculan a las entidades a través de una relación establecida en la ley o en reglamentos, cuyas funciones y demás condiciones laborales están fijadas en los mismos. Pueden ser de Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Remoción o Cargos Directivos de Periodo Fijo.

## **2.4 ¿QUÉ ES EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?**

Es un proceso completo y articulado mediante el cual el SENA, formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de los demás procesos, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los retos externos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.

### **2.4.1 Finalidad del Direccionamiento Estratégico en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero**

- Asegura continuidad en el proceso de reflexión estratégica, ya que éste se realiza en todos los momentos del proceso de dirección y tiene como base el largo plazo.
- Por plantearse la anticipación de los miembros de la comunidad educativa, permite considerar e integrar las relaciones y su estrecha interrelación con el entorno.

- Establece compromisos con los principios de la calidad en todos los niveles, y realizar transformaciones importantes e inteligentes que generen cambios significativos.
- Permite que las acciones al ejecutarse se enfrenten como sistema en estrecha coordinación e integración, centrándose en la comunidad en general y trabajadores.
- Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico, especialmente en aquéllos que dirigen, permite incrementar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización.

Se pudiera resumir que la dirección estratégica, al encerrar los elementos de la planeación estratégica y llevarlos a todo el proceso de dirección es, por tanto, más amplia, abarcadora y proyecta a la entidad con una nueva concepción que tiene sentido de futuro, en la que participan los miembros de la entidad y el entorno, y posee un enfoque sistémico al abordar objetivos, estrategias y acciones para cumplir con los objetivos propuestos, mediante un esfuerzo organizado, consciente y continuo, que generen el cambio. Es por ello que la dirección estratégica satisface en lo conceptual y metodológico los elementos medulares del nuevo paradigma de la dirección del SENA.

#### **2.4.2 El Enfoque Estratégico del SENA**

- Pensamiento creativo orientado a desarrollar el conocimiento de la comunidad SENA a través de experiencias, trabajo de equipo, colaboración, vivencias, conceptos y fundamentos de los programas de Formación para el desarrollo de los Colombianos, a través de mantener la Cultura orientada a la gestión del conocimiento y la Cultura orientada a la gestión de resultados y logros.

- Fomentar una cultura orientada a la gestión del conocimiento que contribuya al fortalecimiento de las competencias de sus funcionarios, desarrollando trabajo en equipo, compromiso frente a los objetivos propuestos y desarrollo de proyectos de colaboración.
- Desarrollo de Competencias: fortalecer el modelo de competencias de los miembros de la comunidad SENA, integrando situaciones específicas sobre la integración de los procesos en términos de cercanía, contacto e interacción, además desarrollar actividades o seminarios orientados a las competencias de Trabajo en Equipo y Orientación al logro.
- Malla de Cambio: Fomentar el compromiso del nivel estratégico, funcional y operativo a través de la malla, asignando en forma permanente funciones, roles, actividades para ejecutar en cada Centro de Formación, donde se implementen de acuerdo a su contexto y estilo de liderazgo.

### **Valores Comunidad SENA**

**Cultura organizacional:** Conjunto de comportamientos que se han generado en el SENA a través de su historia, dada la convivencia, normatividad y estilo de direccionamiento que se ha dado, creencias acerca de las relaciones laborales, héroes y villanos que se han presentado dentro de la organización, estilos de vida y relacionamiento de los miembros de la comunidad y valores compartidos que se generan a partir de la cotidianidad de los recursos tanto físicos como humanos en la organización. Es importante integrar comportamientos y estilos a favor de la integración de los procesos en la convivencia diaria de la comunidad SENA generando beneficios sociales, laborales, formativos y profesionales a cada miembro.

**Respeto:** Los miembros de la comunidad SENA (Director, Subdirector, Coordinador, personal administrativo, Homólogos de Sistemas, Instructores, Aprendices) valoran la diversidad de conocimientos, experiencias y criterios para promover un trato digno y tolerante dentro de la comunidad

**Solidaridad:** Los miembros de la comunidad SENA (Director, Subdirector, Coordinador, Personal administrativo, Homólogos de Sistemas, Instructores, Aprendices) trabajan de manera permanente para mejorar la calidad de los procesos de Formación, lograr el mejor servicio para los aprendices y generar competitividad a favor de los Colombianos.

**Colaboración, Ayuda Mutua:** Los miembros de la comunidad SENA (Director, Subdirector, Coordinador, Personal administrativo, Homólogos de Sistemas, Instructores, Aprendices) valoran la asesoría para resolver inquietudes de la comunidad en forma presencial, desarrollando el concepto de puertas abiertas para orientar y asesorar a los miembros en el uso y apropiación de las herramientas y servicios

**Trabajo en Equipo:** Los miembros de la comunidad SENA (Director, Subdirector, Coordinador, Personal administrativo, Homólogos de Sistemas, Instructores, Aprendices) trabajan en unidad para el logro de un propósito compartido.

**2.4.3 Mapa de Procesos.** Se seleccionaron los procesos que integran el Sistema de Gestión de calidad, a los cuales deberán orientarse las auditorías internas y externas; y en general todo el ciclo de Gestión.

**2.4.4 Procesos Estratégicos.** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

- **Direccionamiento estratégico.** Establecer directrices para el logro de los objetivos y metas corporativas que se traduzcan en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- **Planeación operativa.** Planificar los recursos necesarios, dentro de los lineamientos institucionales, que aseguren la prestación de los servicios de formación profesional integral.
- **Gestión Humana.** Asegurar las competencias del personal que afecta directamente la calidad de la Formación profesional Integral.
- **Compras.** Asegurar que los productos y servicios adquiridos para el desarrollo de la Formación Profesional se entregan en forma oportuna y cumplen con los requisitos especificados.

**2.4.5 Procesos Misionales.** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser:

- **Identificación de necesidades.** Determinar los requisitos relacionados con la Formación profesional para aumentar la satisfacción del cliente
- **Diseño y desarrollo curricular.** Elaborar diseños curriculares que aporten elementos para la implementación de programas de Formación Profesional Integral con calidad, pertinencia y oportunidad
- **Alistamiento.** Verificar la infraestructura, el ambiente de trabajo y los recursos específicos para lograr la conformidad de la Formación Profesional Integral

- **Ejecución y seguimiento de la formación profesional integral.** Desarrollar la Formación Profesional integral de acuerdo con los requisitos de los clientes (trabajadores, desempleados, empleadores y jóvenes usuarios de los servicios de Formación Profesional Integral.) satisfaciendo sus necesidades y expectativas e implementar herramientas eficaces de evaluación y seguimiento para asegurar la calidad de la formación.

**2.4.6 Procesos de Apoyo.** Incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

- **Promoción y relacionamiento corporativo.** Proveer al empresario de aprendices SENA y demás servicios del Centro de Formación.
- **Ingreso.** Asegurar que se cumplen los requisitos de ingreso establecidos para garantizar la calidad de la Formación Profesional Integral.
- **Registro y certificación de alumnos.** Validar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la estructura curricular o en los planes y programas para la certificación oportuna de la Formación profesional Integral.
- **Gestión documental.** Establecer control a los documentos generados por el Sistema de gestión de la Calidad para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

**2.4.7 Procesos de Evaluación.** Incluye aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de eficacia y la eficiencia. Incluye procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y misionales.

- **Medición, análisis y mejora.** Planificar e implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar:

- ✓ La conformidad del producto
- ✓ La conformidad del sistema
- ✓ La mejora continua de la eficacia del sistema

## **2.5 MARCO ESTRATÉGICO DEL POA 2010 (PLAN OPERATIVO ANUAL)**

El Plan Operativo 2010 está enfocado en la consolidación de los propósitos consignados en el Plan Estratégico 2007 - 2010, “SENA “Conocimiento para todos los colombianos”, bajo los siguientes lineamientos:

- Fortalecimiento de la formación de técnicos profesionales y tecnólogos.
- Integración con la educación media.
- Afianzamiento del encadenamiento con la educación superior.
- Contribución a la productividad y competitividad del país mediante el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento.
- Modernización de la infraestructura, actualización y creación de nuevos ambientes de aprendizaje.

Para lo anterior, se cuentan con las siguientes consideraciones estratégicas.

- El SENA es uno solo
- Consolidación de las redes de centros de formación
- Aprendizaje permanente
- Reconocimiento e incorporación de diversas fuentes de conocimiento
- Perfil del aprendiz del SENA
- Perfil del instructor del SENA y su nuevo rol
- Orientación hacia la demanda

- Actuación hacia líneas tecnológicas.
- Internacionalización
- Responsabilidad social y equidad
- Desarrollo sostenible
- El SENA, actor protagónico de desarrollo regional y local
- El SENA, promotor de la diversidad cultural
- Gestión del cambio institucional
- Sostenibilidad institucional

## **2.6 COMPROMISOS Y METAS QUE APOYAN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Fortalecer las relaciones del SENA con el sector productivo del país, mediante la implementación de estrategias de promoción y difusión tanto del portafolio de servicios, como de los beneficios ofrecidos por la entidad, lo cual nos va a permitir incrementar el nivel de compromiso de los empresarios respecto a sus obligaciones en relación al cumplimiento de cuotas de contrato de aprendizaje, pago de aportes parafiscales y/o al Fondo de la Industria de la Construcción-FIC, cartera por todo concepto.

La capacitación y actualización del talento humano vinculado a la Entidad, mediante planes de formación basados en competencias laborales, permitirá *“acrecentar el capital intelectual del SENA, reforzar la capacidad de lo servidores públicos para la anticipación y el cambio, y mejorar el rendimiento o desempeño organizacional”*

### 2.6.1 Capacitación y actualización de docentes, asesores y personal de apoyo, Meta 2010

INDICADOR	META 2010
Servidores Públicos del SENA entrenados y actualizados en las nuevas tecnologías de la información, las cuales están enmarcadas en las 5 líneas tecnológicas y métodos de la formación profesional y en procesos de apoyo misional	800
Servidores públicos del SENA inducidos o reinducidos en su puesto de trabajo.	2500
Servidores públicos capacitados a través de programas de actualización en áreas funcionales	700
Servidores públicos que han realizado transferencia de conocimiento por relevo generacional	600
Servidores públicos beneficiados con becas internacionales	35
Servidores públicos beneficiados con capacitación especializada	800

## 2.7 ELEMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

**2.7.1 Formación y capacitación.** La formación y la capacitación se refieren a los procesos organizados por la entidad, que generan conocimientos, desarrollan habilidades y conllevan cambio de actitudes. Con dichos procesos se busca incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a prestar un mejor servicio a la comunidad, al desempeño eficaz del cargo y al desarrollo integral de la persona.

### 2.7.2 Normatividad que rige los procesos de formación y capacitación.

- La Constitución Política; en especial el artículo 53.
- Ley 190 de 1995 “Establece que Todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán -entre otros- las normas sobre

inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa, y en especial los aspectos contenidos en la Ley

- El Decreto Ley 1567 de 1998, el cual crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

- El Decreto 682 de 2001, por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

**2.7.3 Plan nacional de formación y capacitación.** El Plan Nacional de Formación y Capacitación hace parte del "Sistema Nacional de Capacitación del SENA" dentro de este plan se incluirán los procesos de inducción y reinducción del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero y es a su vez fundamento del sistema de desarrollo de las competencias que se entienden como las capacidades útiles para el desempeño eficaz en una situación real, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por la experiencia en situaciones concretas. La competencia se hace evidente cuando el individuo integra y pone en práctica conocimientos, habilidades, valores y actitudes con resultados exitosos.

Para la programación institucional y el manejo presupuestal, las formas de adquirir aprendizajes mediante los procesos de educación no formal, educación informal y educación formal hacen parte de procesos diferentes y cobijan distintos servidores públicos, según su forma de vinculación y clase de cargos.

El Plan Institucional de Capacitación consiste en el conjunto de lineamientos, estrategias y acciones orientadas a incrementar las competencias laborales de sus servidores a través de procesos de formación y capacitación, previamente programadas de acuerdo al diagnóstico de necesidades. Este plan se formula con una periodicidad mínima de un año; las estrategias esenciales deben estar directamente ligadas al logro de los objetivos y metas previstos en los planes

operativos anuales, los planes indicativos y de desarrollo administrativo (en concordancia con la planeación de la entidad); además es necesario que:

- Se haga con la participación de la Comisión de Personal, órgano que tiene obligaciones en su vigilancia y ejecución, garantizando la expresión de los servidores (principio de participación).

- Muestre concordancia con las políticas y estrategias del Plan Nacional de Formación y Capacitación.

Dentro de su programación las entidades deben incluir obligatoriamente programas de inducción y reinducción dirigidos a facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el cumplimiento de sus funciones. Estos programas se organizan teniendo en cuenta las áreas funcionales, misional o técnica y de gestión de la entidad. Los diplomados, seminarios y talleres son parte integrante del programa de capacitación en las áreas de formación y capacitación.

**2.7.4 Población objetivo de la capacitación.** Los empleados de carrera, de libre nombramiento y remoción, de período y tienen derecho a recibir cualquier tipo de programa de capacitación. Los empleados con nombramiento provisional sólo se benefician de los programas de inducción y reinducción de adiestramiento en el puesto de trabajo.

Los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción tienen derecho a comisiones de estudio para la modalidad formal a nivel de postgrado.

Así debe tenerse en cuenta el carácter de temporalidad de los empleados provisionales; estos sólo se beneficiarán de los programas de inducción y reinducción en la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo

**En el Direccionamiento estratégico del SENA se establecen los pasos generales a seguir en la elaboración del plan de capacitación, los cuales se aplicarán en los programas de inducción y reinducción:**

- **Diagnóstico de necesidades.** En esta fase se identifican las áreas, los temas, el rol ocupacional de los servidores y/o cargos con necesidades, así como los requerimientos de formación y capacitación.
  
- **Programación.** Con la información anterior se definen acciones de formación y capacitación, se estructuran las diferentes soluciones de formación y capacitación alrededor de propuestas para el mejoramiento de la capacidad organizacional y se establece un cronograma para su desarrollo.
  
- **Desarrollo del programa.** Como aspectos centrales de esta fase se destacan:
  - La ejecución de acciones específicas
  - El seguimiento o acompañamiento a la ejecución de las acciones, orientado a introducir los ajustes requeridos.
  - El control o verificación por parte de agentes externos al proceso tales como: la Comisión de Personal y la instancia de Control Interno.
  - La evaluación o revisión final para establecer los resultados, el efecto y el impacto de las acciones de capacitación.

**Para desarrollar esta paso plantee las siguientes preguntas:**

- ¿Qué se quiere hacer?

- ¿Al servicio de quién se va a hacer?
- ¿Desde qué perspectiva- se va a hacer? (marco teórico)
- ¿En qué contexto se va a hacer? (ubicación histórica y cultural)
- ¿Por qué se quiere hacer?
- ¿Para qué se quiere hacer? (objetivos y propósitos)
- ¿Dónde se quiere hacer?
- ¿Cuánto se quiere hacer? (metas)
- ¿Cómo se va a hacer? (metodología)
- ¿Cuándo se va a hacer? (cronograma)
- ¿A quiénes va dirigido?
- Quiénes lo van a hacer?
- ¿Qué instrumentos se van a usar o consultar?: cuestionarios, entrevistas, observación directa, informes de control interno, de la oficina de planeación, documentos: plan de desarrollo administrativo, resultados de la evaluación del desempeño, observaciones de la comisión de personal, etc.
- ¿Con qué se va a hacer? (Recursos físicos, financieros)

- **Elaboración y presentación de informes de gestión en materia de capacitación.** La entidad, con el concurso de sus respectivas comisiones de personal, están en la obligación de preparar y rendir informe de la gestión de la capacitación tanto a sus instancias internas como al Departamento Administrativo de la Función Pública y a la Escuela Superior de Administración Pública, cuando estas lo soliciten. Tales informes se constituyen en instrumentos que entregan información relevante para conocer de los avances en materia de capacitación dentro de la Administración Pública y para reorientar futuros planes y programas.

- **Recursos para el desarrollo de las actividades de capacitación.** Es necesario hacer referencia a los recursos previstos en el presupuesto con los que cuenta la entidad para llevar a cabo las acciones de formación y capacitación, así como con sus propios medios físicos y humanos. Así, el rubro presupuestal

destinado para la formación y capacitación debe ser determinado por el plan de capacitación, de acuerdo a sus posibilidades y debe cubrir el cumplimiento y ejecución del mismo y los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

Dentro de los recursos para la formación y capacitación, se deben tener en cuenta la Red de Apoyo a la Formación y a la Capacitación, las escuelas de capacitación del sector oficial, los recursos propios humanos y logísticos de cada entidad y el desarrollo de labores de autocapacitación por parte de cada servidor público.

**Definición de políticas y compromiso de la Alta Dirección.** La Alta Dirección de la entidad, con la asesoría y apoyo del responsable de la gestión de talento humano, debe definir su política para el área de formación y capacitación siguiendo las líneas de política y estrategias definidas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, los parámetros definidos en el Decreto-Ley 1567 de 1998 y los lineamientos dados por el Comité de Desarrollo Administrativo, en las entidades de los sectores en los cuales esté conformado. Igualmente debe asumir compromiso real con éste proceso y apoyar, a través de una toma de decisiones coherente con su política, la programación y ejecución del programa anual de formación y capacitación.

**Conformación del equipo de trabajo.** La Alta Dirección conformará un equipo de trabajo integrado por el Comité de Capacitación, cuando éste exista y al cual se incorporarán representantes de la Oficina de Control Interno, de la oficina de Planeación y del equipo técnico del Sistema de Desarrollo Administrativo. Para aquellos casos en los cuales no existe Comité de Capacitación, el equipo de trabajo se conformará con representantes del Área de Gestión del Talento Humano, Área de Formación y Capacitación, Comisión de Personal, Oficina de Control Interno, Oficina de Planeación y equipo técnico del Sistema de Desarrollo Administrativo. Este equipo de trabajo tendrá como propósito general el de orientar, asesorar y participar activamente en el diseño y desarrollo del proceso de

formación y capacitación. Es necesaria la permanencia de sus integrantes durante el período correspondiente a la programación en cuestión.

**Socialización del Plan Nacional de Formación y Capacitación.** Durante esta fase, el equipo de trabajo debe estudiar y analizar los lineamientos de política contenidos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, haciendo énfasis en los procesos de inducción y reinducción y en los parámetros que establece para el desarrollo de los programas específicos de las entidades y su implementación.

El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero del SENA, Regional Antioquia, de acuerdo con los Lineamientos establecidos por la Dirección general ve en el Direccionamiento Estratégico la herramienta administrativa y de planeación y de su importancia en la implementación de los procesos de inducción y reinducción, ajustando dichos procesos a las necesidades de la entidad y de cada uno de los funcionarios adscritos al centro, buscando con esto reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en la entidad. Los programas de inducción y reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios.

### **3. PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCION PARA LOS FUNCIONARIOS DEL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO**

**Los programas de Inducción y reinducción** pretenden establecer los lineamientos básicos para el proceso que debe realizar la Subdirección Administrativa del Centro de Formación una vez el funcionario se vincule y permanezca en la entidad, bien sea de carácter temporal o en su calidad de empleado de carrera, de Libre nombramiento y remoción y/o provisionalidad.

#### **3.1 LINEAMIENTOS GENERALES**

Los programas les permitirán a los funcionarios públicos del centro de Diseño y Manufactura del Cuero conocer en gran medida la Institución a la cual pertenecen, a través de sus reglamentos, manuales, normatividad, visita a las instalaciones así como la presentación del grupo de trabajo del que formará parte.

La inducción es considerada fundamental en el proceso de apropiación de la cultura organizacional que debe realizar el funcionario de su entidad, en la medida que se conozca que se hace, como se hace, para que se hace y para quien se presta el servicio, se es consciente de la responsabilidad y el compromiso social que se asume al ser parte de la Institución. Dentro de esta cultura es prioritario que los funcionarios interioricen la prestación de un servicio de alta calidad tanto para el cliente interno como externo y por ello se considera estratégico dedicar una semana de su trabajo a un conocimiento de la entidad.

Los programas de inducción y reinducción Docente y Administrativo son un proceso planeado de recepción y orientación de las personas que ingresan a la entidad a desempeñar actividades laborales o para quienes son trasladados o promovidos dentro de las mismas.

Los programas de inducción y reinducción de personal se clasificarán de la siguiente manera:

**Inducción-reinducción general o global:** Se inicia desde el momento en que el nuevo miembro del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero ingresa o el que es promovido trasladado. La inducción general comprende la recepción de los colaboradores, la transmisión de conocimientos de carácter global sobre la entidad y la ambientación inicial al entorno organizacional. Este programa deberá implementarse inmediatamente se oficializa la vinculación (firma del contrato o acto de posesión en el cargo) o inmediatamente se inicia la relación laboral antes de tomar su lugar en el cargo para el cual se vinculó o fue promovido.

**Inducción - reinducción específica o práctica:** comprende la recepción del nuevo miembro del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero en su área o sección de trabajo, el proceso de socialización y presentación de los jefes y compañeros, así como toda la información sobre los objetivos, tareas y funciones, relacionadas con su desempeño, y demás responsabilidades que corresponden.

### **3.2 REQUISITOS PARA GARANTIZAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Para que el programa de inducción esté bien hecho, debe cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos:

**Inmediato:** Es decir, tan pronto como ingrese el servidor a la entidad. El programa de inducción inmediato es una forma de asistir al servidor en su proceso de adaptación a la cultura organizacional y de ayudarlo a manejar constructivamente su ansiedad. Debe tenerse en cuenta que para que la inducción sea inmediata, debe poderse realizar individualmente, es decir, no se necesita que sea grupal, lo que sí ocurre, generalmente, con el programa de reinducción.

**Completo:** Significa que, además del programa de orientación al Estado y al servicio público, se planeen y realicen acciones orientadas a su recibimiento formal en la entidad, a su aproximación sólida y realista a la entidad y a la familiarización y dominio progresivo de su puesto de trabajo, y que dentro de cada uno de estas fases se abarquen los aspectos teóricos y prácticos más significativos.

El conjunto de estas acciones deberá hacerse en un tiempo de cuatro meses, los cuales equivalen al lapso que se ha destinado para el período de prueba de los empleados de carrera.

**Técnico:** Es decir que las personas que dirijan la inducción:

- ✓ Tengan solidez conceptual respecto de los temas que se traten;
- ✓ Conozcan con precisión los objetivos del programa;
- ✓ Utilicen metodologías flexibles que les permitan manejar con propiedad estrategias desescolarizadas o semiescolarizadas;
- ✓ Usen adecuadamente los recursos didácticos más pertinentes;
- ✓ Diseñen correctamente módulos o guías para apoyar el autoaprendizaje;
- ✓ Utilicen con propiedad el lenguaje de la imagen, propio de los videos y otros materiales fílmicos, para transmitir contenidos importantes;

**Participativo:** El programa de inducción deberá utilizar pedagogías con estrategias que involucren activamente al servidor en los propósitos de la entidad, tales como participación en mesas redondas y estudio de casos tendientes a conocer y a hacer aportes a la entidad, así como libertad de expresar con confianza sus dudas y temores.

**Apoyo institucional:** Es decir, que cuente con el apoyo de jefes y directivos y que tenga los recursos necesarios para su realización.

### **3.3 PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

- **Importancia del programa de inducción**

Mediante el programa de inducción se busca facilitarle a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, vale la pena entender el proceso mismo de inducción como una inversión en tiempo, esfuerzos y recursos que a mediano plazo ha de redundar en productividad y satisfacción de los nuevos servidores, sumergir al recién llegado en su puesto sin ninguna orientación es el mejor camino al fracaso. En concreto, se pueden precisar las siguientes consecuencias benéficas de un programa de inducción:

- Reduce el nivel de ansiedad de los recién llegados.
- Los empleados logran un aprendizaje más rápido y mejor de las funciones que deben desempeñar.
- Se hacen más productivos.
- Viven más satisfechos.
- Se disminuye la rotación de los empleados.

- **Objetivos del programa**

La inducción en el centro de diseño y manufactura del cuero del SENA, Regional Antioquia, busca los siguientes objetivos:

- ✓ Familiarizar a los servidores nuevos con la estructura de la entidad y con su misión y visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrlas

- ✓ Iniciar la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad a la que pertenece (para lo cual es necesario que los tenga identificados claramente), crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética.
- ✓ Instruir a los servidores sobre todos los asuntos relacionados con sus dependencias, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.
- ✓ Negociar con los nuevos servidores sus expectativas, redefinir y precisar con el jefe inmediato sus conocimientos y habilidades, evaluar su potencial, e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los equipos de trabajo.
- ✓ Informar a los nuevos servidores acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

- **Responsables**

La responsabilidad inmediata de que este programa se planee, organice, realice y evalúe es de los jefes del área de gestión humana o de las personas que hagan sus veces. Por lo general, el subdirector del Centro de formación asigna esta responsabilidad a profesionales competentes quienes diseñarán y presentarán la programación para su aprobación y la de la Dirección.

- **Fases del programa de inducción**

- **Vinculación y recibimiento del servidor.** Por lo general, el ingreso de un servidor a la entidad no es fácil, ya que se produce un choque entre dos mundos: su mundo personal, con sus conocimientos y competencias, valores y creencias,

expectativas y temores, y el mundo extraño de la entidad con su cultura organizacional, sus valores, sus grupos y subgrupos, sus ritos y costumbres.

Dentro del lenguaje organizacional se habla de la "ansiedad de principiante" para hacer alusión a los temores naturales que surgen en el momento de la vinculación de los nuevos empleados al tener que vivenciar la confrontación de estas dos culturas. Son recurrentes en este caso preguntas como las siguientes que los nuevos servidores se formulan a sí mismos: "¿Podré hacer bien mi trabajo?" ; "Congeniaré con mi nuevo jefe?"; "¿Me podré integrar con mis nuevos compañeros?"; "¿Podré conciliar mis intereses personales, familiares y profesionales, con los intereses y exigencias de la entidad a la que ingreso?" A su vez, una pregunta que deberán formularse los responsables de la gestión del talento humano es esta: ¿Está mi entidad preparada o no para recibir a los nuevos servidores? .

La forma cuidadosa o descuidada como se reciban a los nuevos servidores transmite un mensaje de seriedad, respeto y compromiso, o, por el contrario, de indiferencia, hostilidad, despreocupación. Se recomienda que las entidades públicas no dejen extinguir ciertas costumbres que transmiten a los nuevos servidores un mensaje de acogida, respeto y deseo de aportar a su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, y como un reconocimiento explícito a la importancia de las personas y de la valoración que la entidad hace de las mismas, se sugiere:

- Posesionar a los servidores, cualquiera sea el nivel en el que vayan a quedar ubicados, ante las personas más representativas: Director, Subdirector o Secretario General, Jefe de Personal y Jefe inmediato. Con ello, además de proporcionarles a los nuevos servidores una impresión positiva de la entidad, se procede a recibirlos formal e institucionalmente, brindándoles, además, el conocimiento básico sobre quiénes son sus jefes.

- Dirigir una comunicación escrita y personal a los empleados recién vinculados, en la que se les manifieste la complacencia de la entidad de recibirlos, así como los buenos deseos para que su permanencia en ella les signifique, a ésta, ventaja competitiva en el conjunto de la administración pública, y a ellos, promoción personal, familiar y profesional.

• **Ubicación en relación con la entidad.** Un propósito central dentro del programa de inducción a la entidad es el de ayudarles a las personas recién vinculadas a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional, consistentes en el conocimiento y asimilación de sus valores, de sus actitudes, de sus comportamientos, símbolos, reglamentos, costumbres y lenguajes, los cuales han de favorecer dos propósitos centrales:

- La no insatisfacción del empleado con el ambiente de trabajo (factor higiénico).

- La productividad, o sea el logro de los resultados esperados de su desempeño con un manejo racional de los recursos.

De hecho, toda persona nueva en una entidad experimenta un intenso deseo de aceptación, el cual la lleva a acomodarse rápidamente a las variables de la cultura organizacional para garantizar esa aceptación.

El conocimiento institucional deberá orientarse hacia aspectos fundamentales de la entidad, de la dependencia y del puesto de trabajo, procurando que la información que se ofrezca favorezca la integración, la participación y el aporte del servidor al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Se sugieren, entre otros, los siguientes aspectos:

Temas relacionados con la entidad en general.

- Historia de la entidad.

- Misión, visión, objetivos.
- Estructura de la entidad.
- Período de prueba: Sentido del mismo, duración.
- Normas de seguridad.
- Principales servicios que presta la entidad, según su misión.
- Normas que rigen la entidad.
- Estructura de la planta física: Conocimiento presencial, ojalá se entregue plano de la misma, identificando las diferentes áreas.

Planes y programas institucionales.

- Sistema de planeación
- Política y planes generales
- Programas y proyectos especiales
- Sistemas de evaluación y control de la programación

Prestaciones y servicios al personal.

- Política salarial y de compensación (primas, bonificaciones, prestaciones, etc.).
- Capacitación y desarrollo: normatividad, reglamentaciones, programas.
- Asesorías profesionales.
- Programas de jubilación.

**Presentaciones.** Debe formar parte de la ubicación organizacional de los nuevos servidores su presentación a otras personas en alguna forma significativas para él, por cuanto han de tener contacto e interacción con ellas. En especial se recomienda presentarlos a:

- Jefe inmediato
- Compañeros de trabajo
- Subalternos (en caso de tenerlos)
- Personas significativas de otras áreas
- Capacitadores

**Apoyos útiles.** Se enumera a continuación una serie de elementos que podrían preverse, elaborarse y tenerse como apoyo al proceso de aprendizaje que se quiere implementar dentro de la inducción a la entidad, y como facilitadores de la adaptación y satisfacción de las personas recién vinculadas:

- Como ya se dijo, carta de bienvenida en la que se les expresen sentimientos de acogida, buenos propósitos de que su permanencia en la entidad les signifique crecimiento y desarrollo, así como las expectativas de sus aportes para bien de la entidad y de la sociedad.

- Carta mediante la cual se hace la presentación formal de los servidores a su jefe inmediato, suscrita por el jefe de gestión humana de la entidad o por quien haga sus veces.

- Una guía general de inducción para los empleados nuevos, impresa, en la que se diagrame y explique la estructura organizacional, se les dé a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y normas principales de comportamiento de la entidad. Esta guía deberá ser estudiada por los participantes en el proceso de inducción y evaluada formalmente, de manera que ellos expresen su posición frente a los contenidos estudiados.

- Programa escrito de los temas, dinámicas, evaluaciones y horarios que se desarrollarán durante el tiempo que estén en inducción los servidores, el cual deberá ser entregado al comienzo a cada participante.

- Guía didáctica de valores asumidos por la entidad. Se recomienda resaltar el tema de los valores institucionales como una forma de invitar desde el comienzo al nuevo servidor a enriquecerlos con sus aportes, sugerencias y, sobre todo, con sus actuaciones.

- **Ubicación con relación al puesto de trabajo.** Como ya se indicó, el primer responsable del éxito de esta fase es el jefe inmediato de los servidores, quien deberá actuar no sólo como jefe, sino, ante todo, como primer capacitador del nuevo empleado en el puesto de trabajo. Este nuevo empleado es el que entra por primera vez a la entidad, pero también puede ser una persona ya antigua que es trasladada a otro cargo.

El jefe inmediato deberá ser especialmente cuidadoso en los siguientes aspectos:

- Preparar al grupo, deberá informar a su grupo con anticipación la llegada del nuevo servidor y motivarlo para que lo acojan y lo reciban adecuadamente. Deberá prever el sitio físico donde va a quedar ubicado, de manera que no se le transmita un mensaje de improvisación y que se le sitúa en cualquier rincón.
- Designar un tutor para que guíe al nuevo servidor, El tutor, mediante interacción directa con el nuevo servidor, deberá ser facilitador de los aprendizajes que éste necesita, de manera que esté en condiciones de comprender los procesos en los que participa, hacer los moldeamientos conductuales propios de todo aprendizaje y de hacer las aplicaciones prácticas a su trabajo.
- Repasar con el nuevo empleado los objetivos propuestos dentro del área y las funciones principales asignadas a la misma. Se trata de que desde el comienzo el nuevo servidor asuma que es parte de un equipo (sus compañeros de área) y que su responsabilidad es la de colaborar con ellos para la obtención exitosa de metas compartidas (las del área). Con miras a facilitar el conocimiento del área, el aprendizaje de las funciones, la interacción con diferentes compañeros y la identificación de los proyectos donde mejor podría ubicarse y aportar, se sugiere que se planee para el nuevo servidor un plan de rotación interno dentro del área, de manera que se cubran las funciones más importantes de la dependencia, siempre con la colaboración de un empleado antiguo.

- Proporcionar los elementos de trabajo, El jefe inmediato debe garantizar que el nuevo empleado tenga los equipos y elementos indispensables para el desempeño del cargo, los cuales dependerán de la naturaleza del mismo.

- Hacer seguimiento y evaluación tanto del servidor como del proceso. El jefe inmediato deberá, así mismo, estar pendiente de que el proceso de inducción del nuevo servidor dentro del área de trabajo avance de acuerdo con el plan establecido y de que logre un aprendizaje práctico del desempeño de las funciones. Igualmente, retroalimentar a la oficina de gestión humana sobre la calidad del proceso y hacer las sugerencias que considere pertinentes.

#### **Recomendaciones finales.**

- No abrumar al servidor recién vinculado con exceso de información.
- Evitar que el servidor recién vinculado sea sobrecargado con formatos y formularios para diligenciar.
- No comenzar con los aspectos más desagradables del trabajo.
- Nunca pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidades de fracasar.

- **RECURSOS:**

Facilitadores

Personal de la Unidad de Capacitación y Bienestar Laboral

Nuevo Servidor

Material didáctico

Computadores

Video Institucional

Videobeam

Auditorio

Fotocopias

Recursos Económicos

### 3.4 PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

El artículo 64 de la Ley 190 de 1995 establece que todas las entidades públicas tendrán, además del programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, uno de actualización cada dos años.

Así mismo, el artículo 7 del Decreto Ley 1567 de 1998 establece que los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente, además de programas de inducción, programas de reinducción, los cuales deberán hacerse por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan los cambios.

En consecuencia los programas de reinducción deberán impartirse para todos los empleados, estar dirigidos a actualizar a los servidores en relación con las políticas económica, social y ambiental de cada nueva administración y a reorientar su integración a la cultura organizacional.

- **Importancia del programa de Reinducción.** Proceso de preparación y planeación de actividades encaminadas a suministrar los conocimientos y herramientas necesarias a los funcionarios de la Empresa, facilitando su integración y adaptación contribuyendo al mejoramiento del clima de trabajo garantizando mayor productividad. Se da cuando su empleado asume nuevos cargos dentro de una organización o cuando se introducen nuevos desarrollos. En esta se actualiza al trabajador sobre la organización de la Empresa, políticas, procedimientos, nuevos productos o servicios y en general toda la información que cualquier trabajador debe conocer a la perfección para el desempeño óptimo de su labor. También se incluyen en este proceso las personas que trabajan en una Empresa y no han tenido inducción

- **Objetivos de un Programa de Reinducción.** La reinducción en el Centro de Diseño y Manufactura del Cuero, en concreto, busca crear un espacio para que los servidores:

- ✓ Se enteren de las reformas en la organización del Estado y de sus funciones
- ✓ Actualicen sus conocimientos respecto de los énfasis de cada administración en su política económica, social y ambiental;
- ✓ Se actualicen respecto de las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, y se informen de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos;
- ✓ Se renueven frente a los cambios estructurales y culturales de las entidades y sus dependencias;
- ✓ Reflexionen sobre los valores y principios propios de la cultura organizacional, tanto los éticos como los propiamente organizacionales, y renueven su compromiso con la práctica de los mismos;
- ✓ Se informen sobre las nuevas disposiciones en materia de administración del talento humano.
- ✓ Fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad con la entidad;
- ✓ Tomen conciencia de los logros alcanzados por la entidad, en los que ellos mismos han participado, y proyecten las acciones, planes y programas que hagan posible la implementación de las políticas gubernamentales.

- **Contenidos sugeridos.**

- ✓ Actualización y avances normativos derivados de la Constitución que inciden en el funcionamiento de la entidad, del sector y de la rama a la cual pertenecen los servidores.
- ✓ Beneficios alcanzados por el Plan de Desarrollo y políticas vigentes dentro de la administración.

- ✓ Redefinición de la misión institucional, establecimiento de metas y procedimientos, simplificación de trámites, diseño de proyectos y sistemas de información, determinación de indicadores de gestión.
- ✓ Revisión, renovación y afianzamiento de los valores que han de sustentar la prestación del servicio público.
- ✓ Fortalecimiento de las competencias laborales comunes y comportamentales

- **Metodología.**

- ✓ Diseño del programa a desarrollar.
- ✓ Clasificación de los participantes, de manera que se puedan aprovechar al máximo las exposiciones y dinámicas, de cara a un adecuado desarrollo del programa.
- ✓ Exposiciones breves, sencillas y sólidas (máximo 20 minutos) de las temáticas, a cargo de expertos en los diferentes temas.
- ✓ Talleres en los que se privilegie la consulta de documentos didácticos, el llenado de guías, la discusión y confrontación de ideas y el aporte de sugerencias.
- ✓ Conversatorios, conclusiones y adopción de compromisos.

- **Actividades**

- ✓ Elaboración del programa
- ✓ Determinación de Contenidos
- ✓ Organización del evento y realización del mismo
- ✓ Registro de asistencia
- ✓ Entrega de Carpetas con material Informativa

Las actividades de reinducción se establecerán dentro del Plan de Capacitación de la vigencia. Los temas que serán tratados en estas actividades serán los siguientes:

- ✓ Misión y Visión Institucional
- ✓ Planes y programas institucionales.
- ✓ Manual de funciones y Competencias laborales.
- ✓ Sistemas de Desarrollo Organizacional: Sistema de Gestión de Calidad, MECI, Sistemas de Desarrollo Administrativo y Sistemas de Gestión Documental entre otros.
- ✓ Nueva normatividad aplicable al empleo público.
- ✓ Nueva normatividad interna o modificaciones en los procesos y procedimientos institucionales.

- **Estrategias**

- ✓ Contacto con las Diferentes Entidades del Estado encargadas de apoyar a las administraciones en la capacitación de sus funcionarios.
- ✓ Programación de contenidos con los exponentes
- ✓ Determinación del lugar y espacio.

- **Meta.** Realizar un programa de reinducción institucional con todos los servidores públicos del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero

- **Recursos**

- ✓ Servidores Públicos
- ✓ Profesionales Invitados (Expertos en los distintos temas)
- ✓ Funcionarios Responsables (Jefe de la Oficina de Talento Humano)
- ✓ Video Proyector
- ✓ Auditorio
- ✓ Video Institucional
- ✓ Cámara de Video
- ✓ Cámara Fotográfica

- ✓ Carpetas
- ✓ Plegables
- ✓ Fotocopias
- ✓ Recursos Económicos

- **Periodo de ejecución.** Diez (10) meses de cada vigencia.

- **Responsable.** El responsable inmediato del diseño, ejecución, evaluación y seguimiento del programa de reinducción es el jefe del área de gestión humana o de quien haga sus veces quien se apoyará principalmente en los directivos, asesores, ejecutivos y profesionales que de acuerdo con su perfil sean seleccionados para el efecto.

## **4. DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN - REINDUCCIÓN PARA EL CENTRO DE DISEÑO Y MANUFACTURA DEL CUERO**

### **4.1 OBJETIVO**

Fortalecer el proceso de capacitación en torno a la normatividad aplicable a la Entidad en cuanto a la naturaleza jurídica de la misma, procesos y procedimientos, facilitando en los funcionarios los elementos que le permitan el conocimiento de la entidad, el cual garantizará una rápida y adecuada adaptación e integración al equipo de trabajo, fortaleciendo su desempeño laboral.

### **4.2 ALCANCE**

Inicia con el proceso de inducción para el personal nuevo que según la norma debe realizarse al inicio de su actividad laboral, continua con el personal antiguo que debe cumplirse mínimo cada dos (2) años y culmina con el cumplimiento de dicho proceso.

### **4.3 RESPONSABLE**

- ✓ Jefe de Gestión Humana o quien haga sus veces en el Centro
- ✓ Subdirector del centro de formación

### **4.4 DEFINICIONES Y TÉRMINOS**

- ✓ **Inducción.** Es el proceso dirigido a iniciar al empleado público en su integración a la cultura organizacional, durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa de inducción por el empleado vinculado en período de prueba, deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de

dicho período. Los objetivos de los programas de inducción serán los contemplados en las normas que regulan la carrera administrativa.

✓ **Reinducción.** Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional. La Reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan cambios e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.

#### **4.5 DESARROLLO DEL CONTENIDO**

1. Inicio

2. El Jefe de Gestión de Talento Humano o quien haga sus veces tomando como base los requerimientos del Plan de capacitación y Bienestar, realiza un diagnóstico de las necesidades por áreas y funcionarios que requieren de Reinducción.

3. El Jefe de Gestión de Talento Humano procede a elaborar un programa de Reinducción el cual consta de un cronograma de actividades y funcionarios responsables de ejecutarlo, según las necesidades.

4. El Jefe de Gestión de Talento Humano entrega la propuesta del programa a desarrollar en la Reinducción, mediante oficio al Subdirector del centro de Formación.

5. El Subdirector del centro de Formación revisa el documento y aprueba.

7. El Subdirector del Centro y el Coordinador académico mediante circular convocan a los funcionarios para iniciar el programa de Reinducción.

8. El Jefe de Gestión gestiona toda la logística necesaria para el desarrollo del programa de Reinducción

9. El jefe de gestión humana en compañía de los expertos solicitados ejecutan el programa de Reinducción para los funcionarios del Centro de Formación en la fecha, hora y lugar previamente establecidos

10. Fin.

#### 4.6 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

De cada actividad se llevará un registro de asistencia factor que podrá ser tenido en cuenta al momento de realizar la evaluación de desempeño.

**Tabla 4. Seguimiento**

Actividad	Indicador	Meta (vigencia)	Resultado
Realizar capacitación para acompañar el proceso de implementación de los procedimientos aplicables a cada dependencia	No. de capacitaciones realizadas	1 capacitación realizada	100%
Realizar reinducción a los cargos que se le realizaron modificaciones en sus funciones	No. de reinducciones realizadas	1 reinducción realizada	100%
Reinducción en políticas institucionales y divulgación de políticas del gobierno sobre manejo de entidades del estado	No. de reinducciones realizadas	1 reinducción realizada	100%

#### **4.7 CONDICIONES GENERALES**

El programa de inducción- reinducción de funcionarios docentes y administrativos se sujetará a las siguientes reglas de procedimiento:

- ✓ Todo funcionario (Docente o Administrativo) que ingrese a la institución a desempeñar cualquier actividad laboral, independientemente del tipo de vinculación participará del programa.
- ✓ El Jefe de Gestión Humana solicitará la ejecución del programa de inducción, una vez realizada la vinculación del nuevo funcionario
- ✓ Se realizará programa de reinducción ante la rotación o cambios de actividad laboral (cargo).
- ✓ El programa de inducción-reinducción se constituirá en una herramienta de evaluación de necesidades de desarrollo y formulación de planes de capacitación específicos.
- ✓ El coordinador académico será un miembro activo de la planeación y ejecución del programa de inducción y reinducción
- ✓ El programa de inducción-reinducción Docente y Administrativo podrá ser reformulado, y reestructurado de acuerdo a las exigencias de la dinámica institucional.
- ✓ La inducción al cargo es un proceso dirigido a iniciar al servidor público, con el fin de lograr su integración a la cultura organizacional de la Entidad y formará parte de sus deberes. En los casos de empleados nombrados en período de prueba, este programa se adelantará dentro de dicho período y será tenido en cuenta para su evaluación.

Entre los elementos básicos para el proceso de inducción - reinducción, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Antecedentes de la institución
- Fundamentación legal
- Filosofía institucional (Misión, visión, principios o valores institucionales)
- Políticas institucionales (calidad, capacitación, desarrollo y estabilidad)
- Estructura organizacional de la institución
- Sistema de evaluación de desempeño
- Presentación del Reglamento interno de trabajo
- Modelo de procesos
- Derechos (vacaciones, salario, incentivos)
- Deberes y obligaciones (horarios de trabajo, días de trabajo)
- Permisos y licencias (personales, incapacidades, maternidad, etc)
- Prohibiciones y sanciones (inhabilidades e incompatibilidades)
- Capacitación y desarrollo: normatividad, reglamentaciones, programas.

**El Centro de Diseño y Manufactura del cuero, estará en la obligación de:**

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales;
- ✓ Formular, con la participación de la Comisión de Personal, el plan institucional de capacitación, siguiendo los lineamientos generales impartidos por el Gobierno Nacional y guardando la debida coherencia con el proceso de planeación institucional;
- ✓ Establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación;
- ✓ Incluir en el presupuesto los recursos suficientes para los planes y programas de capacitación, de acuerdo con las normas aplicables en materia presupuestal;

- ✓ Programar las actividades de capacitación y facilitar a los empleados su asistencia a las mismas;
- ✓ Establecer previamente, para efectos de contratar actividades de capacitación, las condiciones que éstas deberán satisfacer en cuanto a costos, contenidos, metodologías, objetivos, duración y criterios de evaluación;
- ✓ Llevar un archivo de la oferta de servicios de capacitación tanto de organismos públicos como de entes privados, en el cual se indiquen la razón social, las áreas temáticas que cubren, las metodologías que emplean, así como observaciones evaluativas acerca de la calidad del servicio prestado a la entidad;
- ✓ Evaluar, con la participación de la Comisión de Personal, el impacto del plan de capacitación, adoptando y aplicando para ello instrumentos técnicos e involucrando a los empleados;
- ✓ Presentar los informes que soliciten el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública;
- ✓ Ejecutar sus planes y programas institucionales con el apoyo de sus recursos humanos o de otras entidades, de sus centros de capacitación o los del sector administrativo al cual pertenecen, de la Escuela Superior de Administración Pública o de establecimientos públicos o privados legalmente autorizados, o con personas naturales o jurídicas de reconocida idoneidad. La contratación se ceñirá a las normas vigentes sobre la materia;
- ✓ Diseñar los programas de inducción y de reinducción a los cuales se refiere el Decreto 1567 de 1998 e impartirlos a sus empleados, siguiendo las orientaciones curriculares que imparta la Escuela

#### **4.8 DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA**

- ✓ Ley 190 de 1995 (Artículo 64)
- ✓ Decreto Ley 1567 de 1998 (Artículo 7)

- ✓ Normatividad dispuesta en página Web del Departamento Administrativo de la Función Pública

#### **4.9 REGISTROS**

- ✓ Formato Asistencia a Inducción, Reinducción y Capacitación

## CONCLUSIONES

- El Centro de Diseño y Manufactura del Cuero, no tiene un programa de reinducción establecido. Esto ha contribuido a que los instructores y el personal de funcionarios en general desconozcan los cambios presentados en la entidad mediante la reestructuración de 1994 y los que se están dando en la actualidad.
- No se ha realizado la reinducción a los funcionarios desde que ingresaron, solo 20 de 75 encuestados la recibieron, no existe un programa establecido para este fin.
- La reinducción es confundida en algunos casos con informaciones aisladas que se suministran de la parte administrativa a los funcionarios y en ocasiones cada funcionario busca personalmente la información requerida.
- Los mismos funcionarios se encargan de realizar unificación de criterios relacionados con aspectos específicos de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Conformar un equipo de trabajo con entrenamiento en el diseño y ejecución de programas de reinducción para que actúen como líderes en el equipo de trabajo.

Aplicar el programa a todo el personal incluyendo a los funcionarios que estén por contrato de servicios. En la actualidad sería al 100% de los empleados del Centro. Considerar en la evaluación y seguimiento del proceso los siguientes criterios que proporcionen información sobre:

- ✓ Calidad del diseño del programa y del desarrollo del mismo.
- ✓ Cumplimiento de las expectativas de los participantes y su opinión acerca de los procedimientos y metodologías empleadas.
- ✓ Conocimientos adquiridos, incremento a nivel de habilidades y/o generación de cambios de conducta.
- ✓ Resultados tangibles de los programas en cuanto al incremento de la productividad organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

BRICKLEY, J; Smith, C; Zimmerman, J. Diseño de organizaciones para crear valor. McGrawHill. México, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc. Graw-Hill

\_\_\_\_\_. Gestión del talento Humano. Editorial Mc. Graw-Hill 2002

\_\_\_\_\_. Introducción a la Teoría general de la Administración, 5ª edición, Editorial Mc Grawn Hill, 2003.

GONZÁLEZ, Rodolfo, Creando valor con la Gente, un modelo para generar ventaja competitiva, 1º edición, Grupo editorial Norma, 2005.

Colombia. Constitución política nacional, 1991.

Decreto 1567 DE 1998, por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Decreto 682 de 2001, Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos.

Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía para la formulación del plan institucional de capacitación –PIC. 2008

Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía del programa de inducción a jefes de personal. 2008

Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la implementar los programas de inducción y reinducción.

Ley 190 de 1995, por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa. Artículo 64.

Ley 909. Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública. Bogotá, 2004.

Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá, 2007.