

Programa de Inducción, Re inducción y Entrenamiento que requiere la Contraloría General
de Caldas a partir de los aportes realizados por los funcionarios.

Paula Andrea Vargas Morales

Trabajo de Grado para optar al Título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización Gerencia del Talento Humano
MANIZALES 2012

ÍNDICE

	PÁG
Resumen	3
Introducción	4
I. Definición del Problema	7
II. Marco Teórico	7
1. Antecedentes	7
2. Estado Actual del Conocimiento	10
3. Marco Conceptual	16
III. Justificación	23
IV. Objetivos	25
V. Hipótesis	25
VI. Material y Método	27
1. Diseño de Estudio	27
2. Definición del Universo	28
3. Tamaño de la Muestra	28
4. Definición de las unidades de observación	29
5. Definición de variables unidades de medida	29
6. Selección de las fuentes, métodos, técnicas y procedimientos de recolección de la información	30
7. Definición del Plan de procesamiento y presentación de la Información	30
8. Consideraciones Éticas	37
9. Ventajas y limitaciones del diseño de estudio	38
VII. Organización	39
1. Programa de Trabajo	39
2. Recurso Humano	39
3. Recursos Materiales	39
4. Presupuesto	40
5. Difusión	40
6. Conclusiones	41
VIII. Referencias Bibliográficas	42
IX. Anexos	44
Anexo No. 1 - Oficio Presentación Jefe Inmediato	44
Anexo No. 2 - Caracterización Proceso de Inducción, Re Inducción y Entrenamiento	46
Anexo No. 3 - Cronograma de Inducción y Entrenamiento en el Cargo	66
Anexo No. 4 - Evaluación Programa de Entrenamiento en el Cargo	67
Anexo No. 5 - Programa de Seguimiento Entrenamiento	68

RESUMEN

Programa de Inducción, Re inducción y Entrenamiento partir de los aportes realizados por los funcionarios de la Contraloría General de Caldas, con el objetivo de afianzar el conocimiento de los nuevos servidores públicos sobre la entidad, igualmente un entrenamiento eficaz para el logro de la misión y estrategias implementadas en la misma, ya que los permanentes cambios nos obligan a asumir nuevos aprendizajes y actualizaciones sobre métodos y actividades en una continua preparación permitiéndole al funcionario adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades y mejorar la actitud sobre el trabajo a desempeñar.

ABSTRACT

Induction, Re Induction and Training Program from the contributions made by the officials in the Contraloría General de Caldas, in order to enhance the knowledge of the new public servants about the institution, also an effective training to achieve mission and strategies implemented in it, due to permanent changes we are forced to take on new learning and updates on methods and activities in a continuous preparation allowing the officer to acquire and/or develop knowledge, skills and to improve the attitude towards the work to perform.

INTRODUCCIÓN

La Gerencia del Talento Humano en el Sector Público se ha centrado en la administración de personal y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Existen grandes diferencias entre el deber ser y lo que efectivamente realizan dichas áreas de Gestión Humana; toda vez, que su función se centra en lo administrativo y no genera un aporte al desarrollo estratégico de la empresa.

En la Contraloría General de Caldas, entidad en la que laboro, se evidencio un vacío en la implementación de las mismas, toda vez, que no se genera un impacto positivo en los funcionarios.

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 14 de la Ley 909 de 2004, especialmente los literales g) y h), le corresponde la Departamento Administrativo de la Función Pública:

- *Fijar, de acuerdo con el Presidente de la República, las políticas de gestión del recurso humano al servicio del Estado en la Rama Ejecutiva del Poder Público en planeación del recurso humano, bienestar social e incentivos al personal, relaciones laborales.*
- *Definir las políticas generales de capacitación y formación.*
- *Asesorar y apoyar técnicamente a las distintas unidades de personal en estas materias.*

Igualmente, la Ley 190 de 1995 tuvo el propósito de buscar alternativas que pudieran devolver a los colombianos la credibilidad en el gobierno y en sus instituciones, pues la sensación que tienen la mayoría de los colombianos acerca del grado de corrupción que impera en las instituciones públicas, es un hecho y lo poco que se ha hecho realmente para sancionar a quienes se dedican a despojar al Estado de sus riquezas. Así mismo, busca atacar las verdaderas causas de este problema, así como sancionar a quienes lo cometan.

La corrupción es un problema estructural de la sociedad colombiana. Allí llegamos por múltiples causas. Todo indica que una de las causas más importantes es la pasividad del Estado y de sus ciudadanos en tolerar y no condenar a los individuos que se separaron de los patrones morales. Los organismos de control y la justicia, por una u otra razón, tienen una responsabilidad inmensa en este proceso.

Mediante el Documento CONPES 2790 de 1995 se asignó la responsabilidad a la ESAP y al Departamento Administrativo de la Función Pública de formular el Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público, con el propósito de consolidar una cultura de servicio orientada al cumplimiento de los resultados institucionales. Dicha tarea fue concebida como la formulación de políticas públicas y de estrategias generales que orientarán la gestión de la capacitación y la formación en las entidades públicas. En el marco de las directrices propuestas para implementar el Plan Nacional de Formación y Capacitación, se identificó como una de las estrategias importantes, el diseño por parte de la ESAP y el DAFP de un currículo básico en el cual se señalarán lineamientos para el manejo de procesos de inducción y re inducción de los servidores públicos, todo esto con el

fin de: a) de una parte, suministrar herramientas a las entidades para que cumplan con lo dispuesto en la normatividad que regula el manejo de la capacitación para los empleados del Estado y, en la ley 190 de 1995, estatuto anticorrupción. Y, por otra parte, b) contribuir al desarrollo institucional de las entidades y al desarrollo humano de los servidores públicos, atendiendo los diversos aspectos críticos que inhiben o posibilitan dichos desarrollos, así como el logro de los resultados institucionales. En especial se busca consolidar un servicio público efectivo sustentado en una ética responsable que permita hacer frente a los problemas de corrupción.

I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el Programa de inducción, re inducción y entrenamiento que requiere la Contraloría General de Caldas a partir de los aportes de los funcionarios?

El programa de Inducción, Re inducción y Entrenamiento a partir de los aportes realizados por los funcionarios de la Contraloría General de Caldas, surgió a partir de las respuestas dadas por los funcionarios de la entidad cuando se preguntaba si recibieron o no la inducción pertinente al ingresar a la Contraloría, razón por la cual, se concluyó que existían aspectos que debían mejorarse, además, porque en la entidad no se ha llevado a cabo entrenamiento en el puesto de trabajo, elemento fundamental para un mejor desempeño de la persona que ingresa. Así mismo, por el interés y reto personal que me motivo a realizar aportes que puedan mejorar los procesos implementados al interior de la Contraloría General de Caldas.

II. MARCO TEORICO

1. Antecedentes

A partir del año 1994 algunos senadores iniciaron una serie de foros, tendientes a buscar las causas que han llevado a la sociedad colombiana a no creer en sus dirigentes y en sus instituciones. El propósito fue buscar alternativas que devolvieran a los colombianos la

credibilidad en ellos. Internamente, el Estado enfrenta un cáncer, una enfermedad que está llevando al país hacia la decadencia propiciado una separación cada vez mayor entre los ciudadanos y sus autoridades.

Así mismo se evidenció que los colombianos tienen una sensación inmensa sobre el alto grado de corrupción que impera en las instituciones públicas y que poco se ha hecho por sancionar a quienes se han dedicado a saquear el Estado, toda vez que a esa fecha no se encontraba un solo condenado por enriquecimiento ilícito. Conscientes de la importancia que tiene la recuperación de la credibilidad del Estado, se procedió a preparar un proyecto de Ley, que buscaba atacar las verdaderas causas de ese problema, así como sancionar a quienes lo cometieran.

La Constitución del 1991, consciente de la gravedad del problema dedicó varios artículos a tratar el mismo. Varios de estos ya han sido reglamentados por el Congreso y otros se encuentran en este trámite. Dentro de estos podemos incluir, la carrera administrativa, el estatuto de contratación, la ley de servicios públicos, la ley de control fiscal, la ley de los partidos y otras más. Una de las muchas cosas de la corrupción radica en la necesidad que tiene toda actividad económica de contar con procedimientos rápidos y ágiles en sus gestiones ante la Administración Pública. Los colombianos nos hemos acostumbrado a "comprar" tiempo. Pagar a alguien, para que nos tramite algo más rápidamente, o para que se "salte la cola". Esta se ha convertido en una forma de hacer negocios.

Los tramitadores abundan ofreciendo conexiones con los funcionarios, incluso, sin importar

qué tan fuertemente algunos empresarios condenan la corrupción en público. No hay duda entonces que existe un amplio espacio para la corrupción en el Gobierno, especialmente allí, donde se tiene contacto diario con el público. Pero además, existe la sensación dentro de la comunidad que la "gran" corrupción está generalizada en nuestros altos administradores públicos y que es esta la que debe reprimirse con más decisión. Generalmente se piensa que este tipo de corrupción se da únicamente en la Policía. No hay duda que es allí donde existen las mayores posibilidades de este tipo de corrupción, debido a su campo de acción. Las "mafias" parecen haberse extendido a instituciones como la aduana, los impuestos, los departamentos de tránsito y otros más.

El problema de la corrupción es tan complejo que para enfrentarlo debemos darle un tratamiento integral. Creemos que en este propósito el Estado debe contar con los fundamentos legales que le ayuden a prevenir y a investigar las conductas corruptas. En este propósito consideramos indispensable contar con la decisión del Gobierno Nacional y con la participación de la ciudadanía. En los delitos contra la Administración Pública es muy difícil establecer la responsabilidad. La corrupción es un "matrimonio" entre un corruptor y el corrupto.

Se considera que el tratamiento de la corrupción en la administración pública requiere instrumentos similares. Requiere de un planteamiento administrativo que sea capaz de recoger pruebas y enjuiciar a los culpables, así como también de propuestas que faciliten la investigación y la carga de la prueba, que deba aportar el Estado. De allí que la propuesta fue optar por situar la responsabilidad en la lucha contra este flagelo, mayoritariamente, en

la Procuraduría General de la Nación. Esta combina los elementos indispensables de independencia frente al poder ejecutivo, atribuciones de policía judicial y vinculación, con la ciudadanía, además de las experiencias en este campo, que le permitiría, una vez reestructurada, situarse a la cabeza de esta lucha.

El país ha dado un paso inmenso al establecer una carrera administrativa en todos los niveles de la administración. Se hace ahora necesario estructurar programas de inducción en todas las entidades públicas, que ayuden a que los nuevos funcionarios conozcan la entidad, sus obligaciones, inhabilidades e incompatibilidades.

La Inducción es un proceso dirigido a iniciar al nuevo funcionario a la cultura organizacional de la entidad a la que ingresa, buscando una mejor y eficiente adaptabilidad, en este sentido se pudo observar algunos exponentes sobre el tema.

2. Estado Actual del Conocimiento

*Prácticas de Selección de Personal, un Instrumento de Dominación socialmente aceptado
(Yenny Hernández Sánchez - Universidad EAFIT)*

Objetivo: Interrogar las prácticas de selección de personal en tanto dispositivo de poder, es decir, se pretendió develarlas como instrumentos de dominación socialmente aceptados, con los cuales se incurrieron en abusos sobre los candidatos participantes. Estos procesos que hicieron parte de la gestión humana y el quehacer administrativo se cuestionó desde

una perspectiva hermenéutica, los cuales tuvieron sus fundamentos arraigados en la Psicología, de donde tomaron algunas herramientas con un uso descontextualizado.

Metodología: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas que sirvieron para la exploración del objeto de análisis. Luego del primer acercamiento, se recurrió a la entrevista abierta. Este mecanismo, por su carácter flexible y cualitativo–hermenéutico, resulta más adecuado al tipo de investigación requerida; facilita la consecución de un mayor flujo de información ya que se pueden entablar encuentros que facilitan a los interlocutores una relación en términos de confianza y reciprocidad, y a la vez de profundización en los temas abordados, aspectos que difícilmente se conseguirían con entrevistas semiabiertas o cerradas.

Los encuentros conversacionales se realizaron con personas que habían participado en procesos de selección en organizaciones productivas; algunas de ellas fueron elegidas y contratadas, otras no pasaron la prueba. También se entrevistaron personas encargadas de realizar dichas prácticas. Esta información se torna relevante si se tiene en cuenta que es una fuente primaria, con base en la cual se puede conocer el estado de los procesos de selección en el medio organizacional: qué instrumentos se aplican, cómo lo hacen, quién o quiénes lo llevan a cabo; además, es posible ahondar en la postura particular que sobre estas prácticas asumen las personas que se encargan de ejecutarlas.

El trabajo realizado se inscribe en la modalidad cualitativa de la investigación en ciencias sociales; particularmente, en el ámbito de la interpretación, toda vez que se acerca al objeto de estudio desde lo comprensivo con referencia a la perspectiva hermenéutica.

El programa de inducción general al cual son sometidos los empleados una vez que ingresan a la organización y al proceso de socialización mediante el cual se hacen sujetos activos de la colectividad. Sus planteamientos expresan una crítica frente a la disonancia entre lo que la empresa demanda y lo que esperan los trabajadores.

Conclusiones: Pudo constatarse en este trabajo que la inducción general comprendida desde la intencionalidad de la gestión humana estratégica es, sin lugar a dudas, un proceso administrativo. Pero, al llegar a las organizaciones, las personas experimentan una particular resocialización, la cual les acontecerá independientemente de si son o no sometidas al ya mencionado proceso de inducción. Así entonces aquello que sucede en las personas al vincularse con las demás en el colectivo al que comienzan a pertenecer, tendrá que ser comprendido más ontológica que deontológicamente: una cosa es lo que sucede y otra lo que la dirección de la organización desea que suceda.

Esta investigación establece nuevamente la brecha que existe entre el ideal organizacional, basado en la necesidad del discurso administrativo de racionalizar todas y cada una de las acciones de las personas dentro de la organización, con lo que ocurre realmente.

El Entrenamiento socio psicológico a directivos: Una propuesta para la intervención en las organizaciones y mejorar la calidad de vida laboral (Roberto Rodríguez González – Universidad Central de Cuba Facultad de Psicología.

Objetivo: Los cambios en el contexto internacional y en el interno en Cuba han generado una necesidad de modificación en la forma de enfrentar, organizar y plantearse objetivos en las organizaciones, dentro de ellas, las empresas. Este reto se ha enfrentado en los últimos años mediante el Perfeccionamiento empresarial y dentro de éste se destaca la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Los mismos han generado transformaciones en el estado de trabajo que han favorecido la introducción de nuevos códigos y el cambio de otros que permiten centrar la atención en el hombre dentro de las organizaciones.

Metodología: En el presente trabajo se proponen dos metodologías para la intervención en las organizaciones: el abordaje del tema de calidad de vida y el entrenamiento sociopsicológico como vías efectiva para el trabajo con directivos. Para esta propuesta se tiene en cuenta el criterio de aplicación de ambas metodologías en diferentes instituciones, lo que permite plantear que las mismas son viables y efectivas en el tratamiento de estas temáticas.

El trabajo constituye la actividad que durante mayor tiempo desarrolla el hombre en edad adulta. Este bastaría para convertirlo en un aspecto de gran importancia para él, pero como el trabajo constituye la única vía válida para satisfacer las necesidades, tanto materiales como espirituales, su significado reviste entonces carácter vital.

El análisis se torna mucho más complejo cuando a éste se le adiciona que al hombre, para satisfacer esta necesidad, le es inherente organizarse, agrupándose en distintas formas para

el logro de sus propósitos. Las organizaciones no son fenómenos distantes ni impersonales, pues implican actividades estructuradas e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

Las empresas cubanas se han caracterizado por realizar una labor de Recursos Humanos de carácter administrativa que relega la atención al hombre, que es la esencia de la gestión de recursos humanos y sin el cual ninguna organización subsistiría. En los últimos años se han dado pasos en la implantación de sistemas de Gerencia de Recursos Humanos, que incluyen un conjunto de actividades que no se realizaban y que actualmente los sistemas de recursos humanos deben rectorar, entre ellas: selección de personal, estudios de puesto de trabajo, de satisfacción laboral, motivación, entrenamiento a directivos. Realizar estas nuevas funciones es un reto que las empresas cubanas deben asumir y convertirlas en estilo de trabajo para poder alcanzar el nivel de excelencia que se aspira y para hacer realidad una empresa donde el hombre trabaje de forma motivada, satisfecho y capacitado para la tarea.

“La realidad laboral que el trabajador enfrenta es diversa y compleja. De ahí que, en algunas organizaciones la posibilidad de obtener beneficios materiales, psicológicos y sociales pueda resultar relativamente alta, mientras que en otras puede darse lo contrario. Esto se refleja en la calidad de vida laboral, entendiéndola como la relación que el hombre establece con los distintos aspectos que conforman su realidad laboral, enfocada tanto desde las condiciones en que se realiza como desde los beneficios que se reciben por realizarla, sean estos materiales o espirituales” (González, P; Peiró, J. M; Bravo, M. J. 1996). La realidad laboral incluye los deseos, intereses y expectativas individuales, así

como los objetivos organizacionales, y comprende aspectos de orden objetivo y subjetivo de la misma.

Tomando como referencia esta posición con relación a la calidad de vida laboral, resulta de gran importancia conocer qué impulsa al hombre a la acción, por qué algunos trabajan de forma intensa y sostenida mientras que otros no están dispuestos a hacerlo. *“Esto constituye una ardua tarea, por cuanto inciden componentes de la personalidad que influyen de manera muy específica en esta problemática”* (Toro, F; Cabrera, H. 1983). La organización que sea capaz de preguntarse y de conocer esta problemática tiene más oportunidades para su desarrollo.

Los entrenamientos sociopsicológicos diseñados se encaminan a potenciar cuatro variables: estilo de dirección participativa, comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones. Se utiliza como grupo a entrenar el consejo de dirección constituido de la organización en que se realiza la intervención.

El entrenamiento sociopsicológico consta de tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación. Se realizan dentro de estas etapas de 7 a 10 sesiones de trabajo grupal, de alrededor de 90 minutos de duración, con una frecuencia de una o dos veces a la semana. Cada sesión de trabajo posee objetivos específicos que tributan a los generales de la etapa y del entrenamiento. Se utilizan en las sesiones de trabajo técnicas de activación, charlas, observación participante, espacio de reflexión, análisis de documentos y juegos de roles. El cambio se mide por la valoración de un grupo de indicadores que caracterizan cada variable

de análisis mediante comparación del antes y después en el grupo, así como mediante técnicas estadísticas no paramétricas y de análisis de frecuencia.

Conclusiones: La metodología utilizada para el análisis de la calidad de vida laboral facilita recopilar y analizar un conjunto de información que proporciona el conocimiento de la situación de esta variable en la organización. El entrenamiento sociopsicológico como método de capacitación resulta efectivo para potenciar la dirección en las organizaciones.

3. Marco Conceptual

Mi ingreso a la Contraloría General de Caldas fue en el año 1995, en ese tiempo no estaban formalmente establecidas o estructuradas las prácticas de Talento Humano, por consiguiente en dicho momento no me fue dada la respectiva inducción, igualmente en el cargo para el cual fui nombrada, las funciones fueron realizadas empíricamente y no basadas en un debido entrenamiento al puesto de trabajo, tal como lo establecía la norma. De igual manera, durante todo ese tiempo nunca se realizaron las debidas re inducción, teniendo en cuenta que cada cuatro años era nombrado un nuevo representante legal, el cual tenía su propia plataforma estratégica.

Marco Teórico

La inducción y entrenamiento es un medio para apalancar el desempeño en el cargo, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las

organizaciones y la demanda creciente de los clientes hicieron que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los condujeran a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz, pues es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

“Las personas se constituyen en el principal patrimonio de las organizaciones y van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo, convirtiéndose en un asunto vital para el éxito, pues la principal diferencia competitiva de las organizaciones las cuales deben estar preparadas para enfrentar desafíos de la innovación y la competencia, contratando personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos, pues son las personas las que conducen negocios, fabrican productos y prestan servicios y para conseguirlo es imprescindible el entrenamiento no es un simple gasto, sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados, que redundan en beneficio directo de los clientes” (Chiavenato).

Los estudios o investigaciones realizados en Colombia sobre las Prácticas de Gestión Humana han sido escasas, sin embargo, las pocas que se ha realizado en cuanto a este tema evidencian que éstas no guardan relación con la estrategia empresarial y hasta con las mismas prácticas.

Del mismo modo, estos estudios indican que en las pequeñas empresas se tiene en cuenta aspectos como la actitud, aptitud y características de los candidatos más que sus propios conocimientos. (Calderón y Álvarez, 2006).

Estas prácticas en la mayoría de los casos son realizadas sobre todo por cumplir unos requisitos legales, las cuales no se encuentran sustentadas en diagnósticos que reflejen la situación real de la empresa y sus necesidades.

Otras investigaciones realizadas en la Ciudad de Manizales con el fin de determinar qué sentido tiene las prácticas de Gestión Humana en las pequeñas empresas, dieron como resultado que las organizaciones conciben cualquier inversión que realizan en sus colaboradores como un gasto o costo y no como un medio para potencializar las capacidades y de esta forma obtener un mejor desempeño para su bienestar y el de la entidad. (Calderón y Álvarez, 2006).

En este orden de ideas, se pretende con este proyecto determinar a partir de un análisis de las prácticas de gestión humana implementadas en las entidades públicas el impacto generado en los funcionarios y los beneficios para la organización.

La inducción en las entidades públicas debe buscar entre otras cosas, familiarizar a los servidores nuevos con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos a la participación en la construcción de la visión institucional, integración también con los valores y crear sentido de pertenencia y fortalecer la formación ética y por último pero no

menos importante, instruir sobre todo en los asuntos relacionados con las dependencias, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.

La importancia de un programa de inducción es facilitar a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional y este proceso debe ser visto como una inversión en tiempo, esfuerzo y recursos que en mediano plazo redundará en la productividad y satisfacción de los nuevos servidores.

El programa de Inducción debe ser inmediatamente un funcionario ingresa a la entidad, además debe ser completo en el sentido de que se deben realizar acciones tendientes al recibimiento formal en la entidad; así mismo, los capacitadores deben ser personas idóneas y comprometidas, con solidez conceptual, que conozcan perfectamente el programa para impartir ese conocimiento al nuevo funcionario, también debe ser participativo y sobre todo tener todo el apoyo de los directivos de la entidad para su realización.

El entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso. Puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías. Se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

El entrenamiento se orienta al presente y se enfoca hacia el cargo actual buscando mejorar las habilidades, conocimientos y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato, con esto se espera tener 4 clases de cambios:

- Transmisión de Información, que la información de la organización sobre sus servicios, políticas, directrices, reglamentos, procedimientos sean conocidos por las personas que laboran en la Contraloría General de Caldas.
- Desarrollar Habilidades, capacitar al funcionario en la forma de ejecutar las tareas y actividades propias del cargo (tecnología, procedimientos, instrumentos, metodologías), mejorando sus habilidades y destrezas.
- Desarrollar las actitudes, lograr el cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, conciencia y sensibilidad con las personas o clientes tanto internos como externos; desarrollando o modificando comportamientos individuales y grupales.
- Desarrollo de Conceptos, ampliar las ideas y conceptos ayudando a las personas a pensar en términos amplios y globales, elevando los niveles de abstracción.

El programa de Re Inducción: Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos de la organización. Los programas de re inducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.

La inducción y re inducción en las entidades públicas se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. La Inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, dependencias y factores del ambiente externo. Existe cierta confusión entre inducción y entrenamiento, por lo general se cree que el entrenamiento del funcionario es después a la inducción, sin embargo, no es posible determinar con precisión en donde finaliza la inducción y donde comienza el entrenamiento; por cuanto la inducción implica una ubicación en todo el ambiente de trabajo, mientras que el entrenamiento se refiere a las habilidades y deberes específicos relacionados con una tarea determinada que debe ejecutar el funcionario. Sin embargo, hay que considerar a ambos como actividades parcialmente coincidentes y relacionadas.

La finalidad de la Inducción y la Re inducción es:

- Buscar establecer actitudes favorables del funcionario hacia la empresa, su política y los compañeros.
- Buscar una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo.
- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
- Reglamentos, Manuales, códigos e instrucciones existentes.

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.

Es favorable brindar esta clase de información aunque algunas de ellas ya sean conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo funcionario.

Definición de Términos

Inducción: Método que se utiliza para dar a conocer a los nuevos servidores públicos la información básica de la organización y del cargo a desempeñar.

Re inducción: Método que se utiliza para reforzar y dar a conocer a los antiguos servidores públicos, los cambios en la información básica de la organización y del cargo desempeñado.

Programa de Inducción: Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período.

Entrenamiento: Acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa.

III. JUSTIFICACIÓN

Estamos inmersos en un mundo empresarial cambiante, donde las prácticas Administrativas y de Gestión Humana deben evolucionar de tal forma que las organizaciones se adapten fácilmente a dichos cambios y generen estrategias fuertes que les permita sobrevivir en este entorno cada vez más competitivo. El área de gestión humana debe convertirse en un proceso estratégico, que brinde las herramientas propicias y adecuadas Para la implementación y adopción de modelos que mejoren el desempeño laboral de los funcionarios en cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Este proyecto tiene importancia en la medida que permita mejorar las prácticas ya implementadas en la entidad y convertirlas en un medio para fortalecer la estrategia de la

misma. Así como plantear un nuevo modelo para desarrollarlas generando un impacto positivo en todos los funcionarios de la Contraloría y dejar plasmado los procesos como memoria Institucional a través del tiempo.

Este proyecto se hizo con la finalidad de fortalecer y mejorar la inducción y re inducción que se realiza en la entidad y establecer un modelo para el entrenamiento, el cual no se lleva a cabo, toda vez que éste sólo llega hasta brindar al funcionario el conocimiento de la plataforma estratégica, su novedad radica en que no sólo será una formación basada en la Inducción y Re Inducción de la Contraloría General de Caldas, sino también un entrenamiento en el puesto de trabajo para los cuales serán nombrados los nuevos funcionarios.

El Programa de Inducción y re inducción, forman parte de un proceso de formación y aprendizaje de los servidores públicos, indispensables para su desarrollo humano en la entidad y para que ésta pueda cumplir adecuadamente su misión. Además no se puede desconocer la importancia que tiene los programas del área básica de capacitación para la integración armónica entre los servidores públicos y las entidades para las cuales trabajan y el cumplimiento de sus objetivos.

Los beneficiarios serán todos los funcionarios tanto de planta, como practicantes de las universidades y toda aquella persona que de alguna forma ofrezca y brinde sus servicios a la Contraloría General de Caldas, con el fin de afianzar el sentido de pertenencia, como se desarrollan los procesos de la entidad y trabajar por un objetivo común que beneficie a la

organización como al empleado, la novedad de éste proyecto radicó en el fortalecimiento del proceso de inducción que se realiza en la entidad teniendo en cuenta los aportes realizados por los funcionarios según los resultados obtenidos en la encuesta y la implementación del entrenamiento en el puesto de trabajo el cual no se realiza en la entidad.

IV. OBJETIVOS

1. Objetivo General

- Establecer un Modelo de inducción, Re inducción y Entrenamiento a partir de los aportes de los funcionarios para la Contraloría General de Caldas.

2. Objetivos Específicos

- Establecer un modelo de entrenamiento y preparación para un cargo y que se debe llevar a cabo en un proceso de inducción y re inducción.
- Caracterizar los procesos de inducción, Re inducción y Entrenamiento existentes en la percepción de los funcionarios en la Contraloría General de Caldas.
- Construir los formatos de inducción, Re inducción y Entrenamiento a partir de los aportes de los funcionarios de la Contraloría General de Caldas de forma tal que mejore el desempeño laboral.

V. HIPOTESIS

En general, la implementación de un buen proceso de inducción, re inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo beneficiará a la entidad, tanto como a sus

funcionarios, pues dicho proceso es negado constantemente; se dice que la entidad no brinda inducción, re inducción y entrenamiento al puesto de trabajo a los funcionarios que ingresan a la entidad o cuando son cambiados a nuevos cargos dentro de la planta de personal a pesar de haberla recibido, todo esto, sumado a los otros funcionarios que dicen haberla recibido consideran que existe debilidad en la implementación de las prácticas de Gestión Humana como: proceso de inducción y re inducción pues no se encuentra acorde a lo que realmente debe informarse al nuevo funcionario, no es oportuno y además de que no se realiza entrenamiento al puesto de trabajo con los nuevos funcionarios como tampoco se hace con las personas que son trasladadas a otras dependencias, dejándose a la deriva para que sean ellos con el día a día los que desarrollen las actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además la entidad no realiza re inducción cada dos años tal y como lo establece el artículo 64 de la Ley 190 de 1995 o cuando en la entidad se realizan cambios organizacionales, éstos no son comunicados en forma oportuna y a tiempo.

La Contraloría debe facilitar a los servidores públicos la comprensión del Estado, sus transformaciones, así como el ámbito organizacional y los cambios que con ello se dan tanto económicos y socialmente, se debe familiarizar al nuevo servidor con la administración pública e iniciar en él, el proceso de asimilación de la cultura del servicio Público. Por eso la responsabilidad inmediata de que estos programas se planeen, organicen, realicen y evalúen son los jefes del área de Talento Humano.

VI. Material y Método

1. Diseño de Estudio

Para la realización del estudio, se efectuaron las siguientes fases y/o etapas:

La primera se centró en la delimitación del área problemática, y por tanto, en la revisión de antecedentes en el proceso de inducción, la construcción de un referente teórico y origen del estudio, las preguntas centrales de la investigación, su justificación y objetivos.

En la segunda etapa, se diseñaron los instrumentos con su respectiva validez de contenido. Realización de las encuestas a los funcionarios de la Contraloría General de Caldas, teniendo en cuenta las condiciones exigidas por el estudio. Las encuestas se realizaron con previo consentimiento de los mismos. En esta fase también se recolectaron los diferentes documentos relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación.

En la tercera etapa, se efectuó el análisis de las encuestas y los documentos en forma digital y adaptación del formato.

El proceso se desarrolló con base en la normatividad para el sector público.

Este estudio fue dirigido a la elaboración de un Modelo de Inducción, re inducción y entrenamiento para los funcionarios de la Contraloría General de Caldas, conforme a lo

establecido en la Ley 1474 de 2011, donde todas las entidades públicas tendrán, además del programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, uno de actualización cada dos años, cosas que no se cumple en la mayoría de las entidades.

2. Definición del universo

El desarrollo de este proyecto, le permitirá a la Contraloría General de Caldas y a las entidades del sector público obtener conocimientos y como guía práctica para establecer un modelo de inducción, re inducción y entrenamiento al puesto de trabajo de los funcionarios que ingresan por primera vez a la entidad y aquellos que son trasladados a nuevos cargos dentro de la planta de personal. Es de anotar que la Contraloría General de Caldas, se encuentra conformada por 62 funcionarios, así en el Nivel Directivo se tienen 2 funcionarios que corresponden al 3% de la planta; nivel asesor con 3 funcionarios equivalente a 5%; nivel Profesional con 33 funcionarios correspondiente al 53%; del nivel técnico existen 11 funcionarios equivalente al 18% y el nivel asistencial es del 21% correspondiente a 13 funcionarios.

3. Tamaño de la muestra

El instrumento elaborado (encuestas), se aplicó a 35 funcionarios de la planta de personal de la Contraloría General de Caldas, teniendo en cuenta todos los niveles y dependencias, además del número de personas que laboran en cada una de ellas, que conforman la entidad, así:

Proceso	# de Funcionarios
Planeación y Direccionamiento Estratégico	2
Comunicación Pública	2
Control Fiscal Macro	4
Control Fiscal Micro	11
Evaluación y Mejora	1
Gestión Humana	3
Gestión Jurídica	2
Recursos Físicos y Financieros	2
Recursos Tecnológicos	3
Responsabilidad Fiscal	5
TOTAL	35

4. Definición de las unidades de observación.

La información requerida para el desarrollo del proyecto se obtuvo a través de la División de Gestión Humana de la Contraloría General de Caldas. Teniendo en cuenta el acceso a la plataforma estratégica (Misión, Visión, Política de Calidad, Valores, Principios, información sobre los diferentes procesos de la entidad, proceso de inducción y re inducción que tiene la entidad) con el fin de tomar datos relevantes para el proyecto.

5. Definición de variables unidades de medida

Se realizó una encuesta la cual se encontraba dividida en 5 secciones con sus respectivas preguntas donde debía calificarse entre 1 y 5 donde la calificación de uno (1) es totalmente falso y cinco (5) totalmente cierto.

6. Selección de las fuentes, métodos, técnicas y procedimientos de recolección de la información

La información y documentación fue suministrada por la División de Gestión Humana, la cual fue empleada para el análisis de los resultados arrojados por las encuestas con el fin de caracterizar y mejorar el proceso de inducción que se lleva en la Contraloría, realizar el proceso de re inducción y elaborar los formatos para el proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo para los nuevos funcionarios de la entidad y aquellos que son trasladados a cargos diferentes por ellos desempeñados.

Para estos procesos será necesario analizar los diferentes temas tratados de acuerdo a los cargos y las funciones desarrolladas por las áreas que conforman la entidad, con el fin de establecer los temas apropiados y que abarque el conocimiento requerido de la entidad para el Modelo de inducción, re inducción y entrenamiento.

7. Definición del Plan de procesamiento y presentación de la información

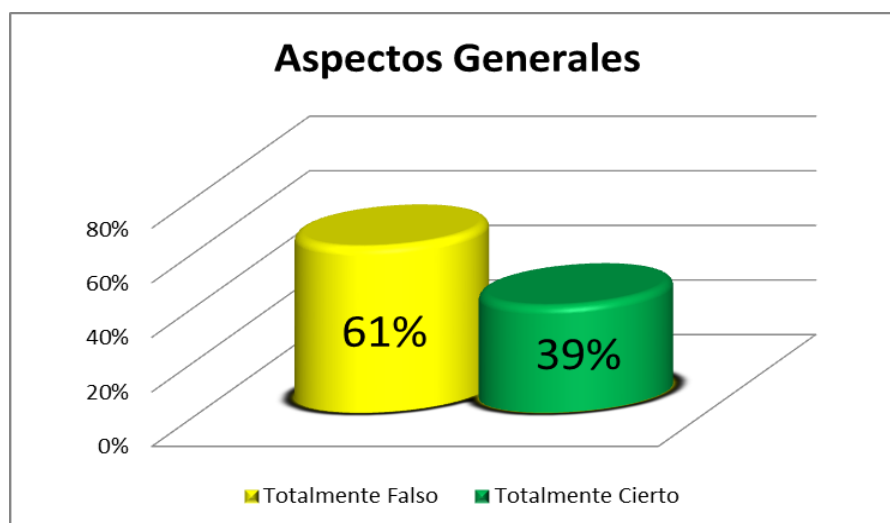
El objetivo de la encuesta fue establecer si la Contraloría General de Caldas, realizó un proceso de Inducción y Entrenamiento al puesto de trabajo de acuerdo a lo precisado para los empleados públicos. Para lo cual se debió calificar cada una de las preguntas de 1 a 5, siendo 1 totalmente falso y 5 totalmente cierto, para dicho análisis se tomaron los porcentaje extremos y tomando los porcentajes más significativos. Los resultados de la

encuesta aplicada a veintiséis (26) funcionarios de la Contraloría General de Caldas, fue:

Aspectos Generales

Al momento de ingresar, tuve claridad de los objetivos que desea conseguir la Contraloría.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
En el proceso de inducción tuve conocimiento de las competencias y normas que rigen a la Entidad.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
Al Ingresar a la Contraloría General de Caldas, conocía cuál era su función principal de esta.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
En el proceso de inducción tuve claridad sobre los principios y valores que debe tener el funcionario público.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
El programa de Inducción fue participativo y con personal Idóneo.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto

Cuadro No 1



- El 61% de los encuestados consideran que es totalmente falso que en la entidad se den los Aspectos generales (Cuadro No.1).
- El 39% de los encuestados consideran que es totalmente verdadero que en la entidad se

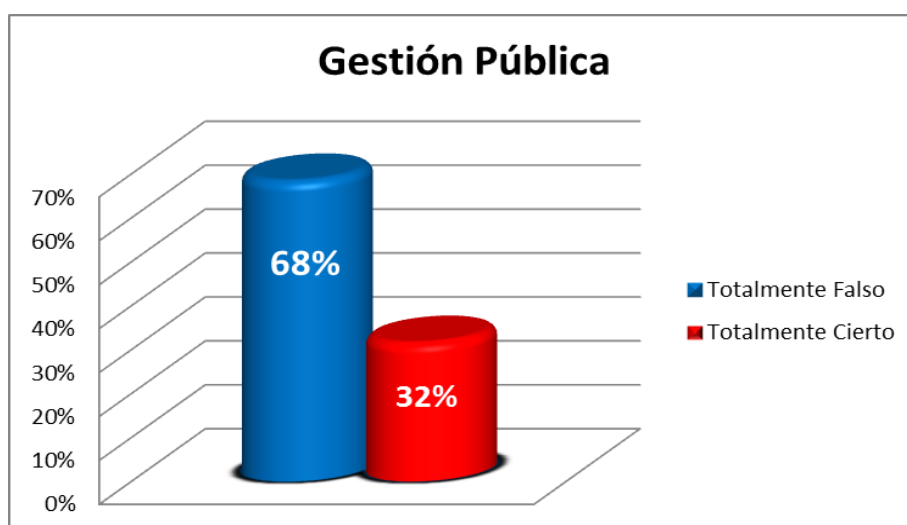
den los Aspectos generales (Cuadro No.1).

- Así mismo en las preguntas abiertas, los funcionarios de la entidad manifestaron que debieron tenerse en cuenta los siguientes aspectos: Deberes, derechos y obligaciones de los funcionarios, realizar el proceso en forma oportuna, normas que rigen la entidad y los sistemas de gestión en los cuales se encuentra certificada la Contraloría.

Gestión Pública

Conocí al momento de ingresar a la Contraloría su direccionamiento estratégico.	Siempre	1 2 3 4 5	Nunca
Tuve claridad de las metas y políticas de la Entidad.	Totalmente falso	1 2 3 4 5	Totalmente Cierto
Me fue aclarado que es la Descentralización Administrativa.	Totalmente falso	1 2 3 4 5	Totalmente Cierto
Me dieron a conocer los compromisos adquiridos para el buen uso de los recursos públicos.	Totalmente falso	1 2 3 4 5	Totalmente Cierto
Tuve claridad sobre los beneficios económicos, sociales, personales y familiares, que tengo por ser funcionario público.	Totalmente falso	1 2 3 4 5	Totalmente Cierto

Cuadro No. 2

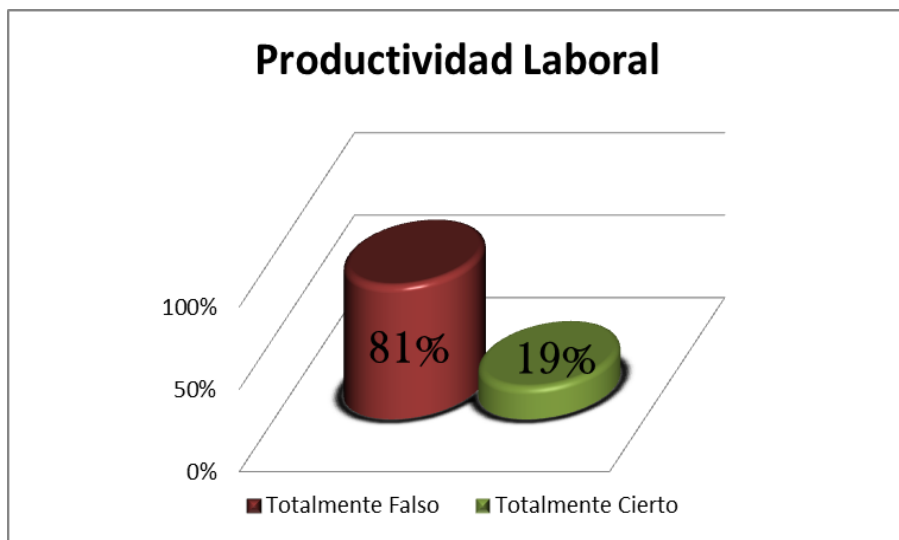


- El 68% de los encuestados consideran que es totalmente falso que en la entidad se den los elementos de la Gestión Pública (Cuadro No. 2).
- El 32% de los encuestados consideran que es totalmente verdadero que en la entidad se cumplan con elementos de Gestión Pública (Cuadro No. 2).
- Así mismo en las preguntas abiertas, los funcionarios de la entidad manifestaron que debieron tenerse en cuenta los siguientes elementos: manejo del presupuesto e interrelación con los procesos, funciones de las áreas de la entidad, Metodologías aplicadas en la Contraloría, personal a cargo y recurso humano y conformación administrativa.

Productividad laboral

La Contraloría me brindó información necesaria con relación al cargo que iba a desempeñar.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
Me dieron a conocer las estrategias y técnicas administrativas para tener un buen desempeño.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
La Entidad me dio a conocer los desarrollos tecnológicos a mi disposición.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
La inducción me fue dada por personal idóneo y conocedor de todas las áreas de la Entidad.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto

Cuadro No 3



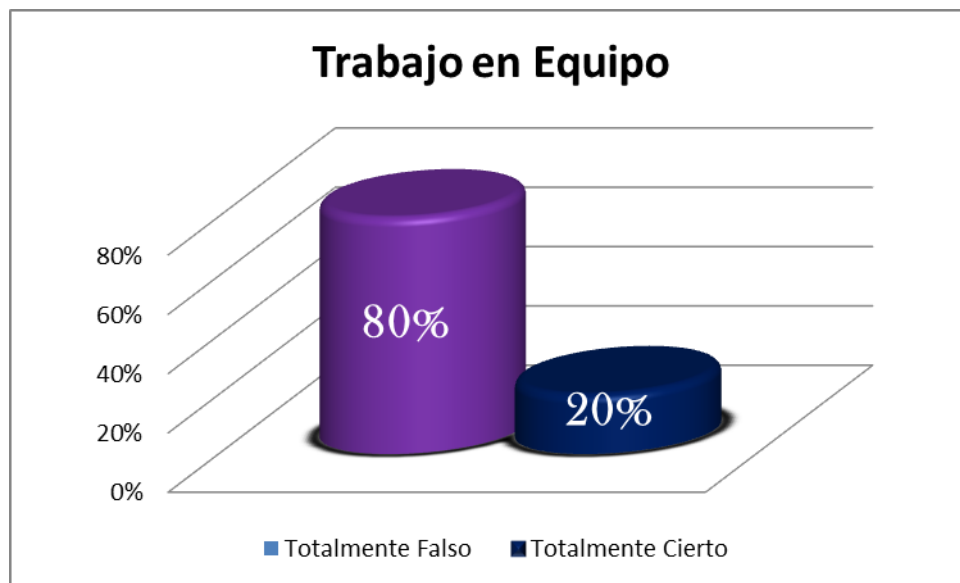
- El 81% de los encuestados consideran que es totalmente falso que en la entidad se de la Productividad Laboral (Cuadro No. 3).
- El 19% de los encuestados consideran que es totalmente verdadero que en la entidad se de la Productividad laboral (Cuadro No. 3).
- Así mismo en las preguntas abiertas, los funcionarios de la entidad manifestaron que debieron tenerse en cuenta los siguientes elementos: Antecedentes de la Entidad, capacitación al puesto de trabajo, no es participativo, orientación con personal idóneo, inducción inmediata, compromisos de las personas que dan la inducción, informes de gestión de años anteriores y entrenamiento al puesto de trabajo.

Trabajo en equipo.

Mi Jefe inmediato comunicó oportunamente al equipo de trabajo, mi llegada.	Totalmente falso	1 2 3 4 5	Totalmente Cierto
La Contraloría me presentó a los Equipos de Trabajo con lo que iba a interactuar.	Totalmente falso	1 2 3 4 5	Totalmente Cierto

Dentro del proceso de Inducción, se incluyó el tema de trabajo en equipo.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
Se tuvo en cuenta la participación, el compromiso, la solidaridad y la colaboración en el proceso de inducción.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
Mi jefe inmediato motivo a mi grupo de trabajo para recibirme de forma adecuada	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto

Cuadro No. 4



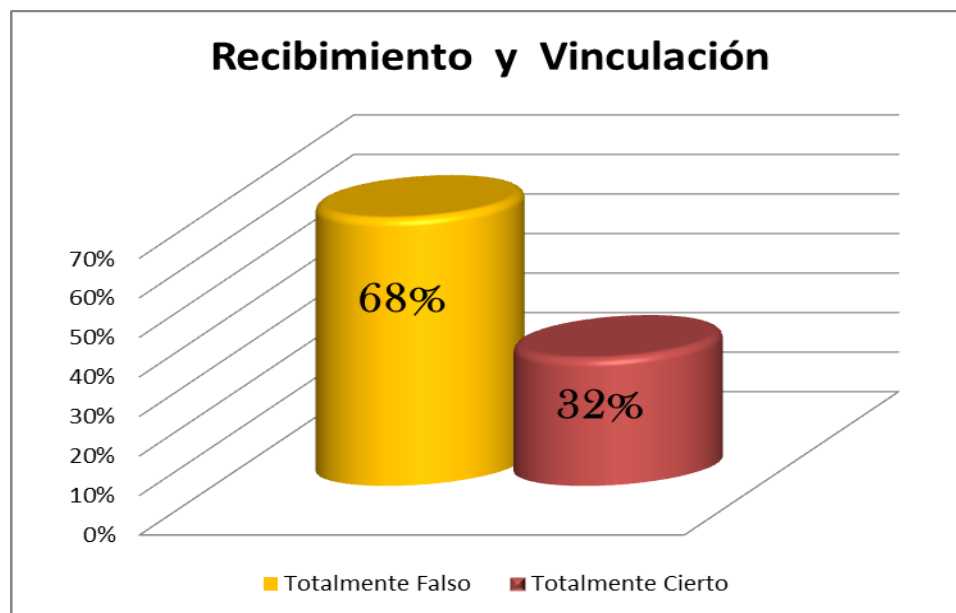
- El 80% de los encuestados consideran que es totalmente falso que en la entidad se Trabaje en Equipo (Cuadro No. 4).
- El 20% de los encuestados consideran que es totalmente verdadero que en la entidad se Trabaje en Equipo (Cuadro No. 4).
- Así mismo en las preguntas abiertas, los funcionarios de la entidad manifestaron que debieron tenerse en cuenta los siguientes aspectos: Se deben realizar actividades para conocer buenas practicas de trabajo en equipo, ejemplo por parte de la alta dirección, preparar a los funcionarios para trabajar con nuevo personal, mejorar el ambiente laboral, charlas motivacionales y generar espacios de interacción, realizar entrenamiento al puesto

de trabajo, mejoramiento clima organizacional y capacitación y socialización sobre trabajo en equipo.

Vinculación y recibimiento del servidor

Creo que la Contraloría está preparada para recibir a los nuevos funcionarios..	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
La Contraloría me dio mensaje de bienvenida, acogida y recibimiento.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
La entidad, me dio a conocer algunos elementos de su cultura organizacional.	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
Sentí que me dieron a conocer todo lo que necesitaba para realizar mi labor	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto
El tiempo de la inducción fue el adecuado	Totalmente falso	1	2	3	4	5	Totalmente Cierto

Cuadro No. 5



- El 68% de los encuestados consideran que es totalmente falso que en la entidad realice

vinculación y recibimiento al nuevo funcionario (Cuadro No. 5).

- El 32% de los encuestados consideran que es totalmente verdadero que en la entidad se realice vinculación y recibimiento al nuevo funcionario (Cuadro No. 5).
- Así mismo en las preguntas abiertas, los funcionarios de la entidad manifestaron que debieron tenerse en cuenta los siguientes elementos: se debe entregar al funcionario el manual de funciones, cartilla del proceso de inducción y programa de entrenamiento, debe haber una presentación de la entidad, acompañamiento por parte de un funcionario de la entidad durante el proceso, entregar de forma oportuna acto administrativo de posesión, de carta de bienvenida y presentación del equipo de trabajo.

8. Consideraciones éticas

El estudio será beneficioso para los funcionarios que ingresan a la entidad, así como los que ya se encuentran laborando en ella, igualmente para la entidad en sí, toda vez, que se caracterizará y realizarán mejoras al proceso de inducción y re inducción y se elaboraran los formatos del entrenamiento al puesto de trabajo brindando un acompañamiento al nuevo funcionario para que adquiera las bases necesarias y pertinentes en el desempeño de sus funciones. Los resultados obtenidos de este proyecto tiene como finalidad la contribución al desarrollo organizacional de la entidad, por lo cual la información será confiable y exclusiva para los fines pertinentes.

9. Ventajas y limitaciones del diseño de estudio

En general, el modelo de inducción, re inducción y entrenamiento al puesto de trabajo, proporciona un mayor conocimiento y sentido de pertenencia hacia la entidad, con el fin de aportar al desarrollo de las funciones y adaptabilidad por parte del nuevo servidor público, consecuente con lo anterior.

- Con un proceso de inducción eficiente se hará más fácil el proceso de socialización, integración y rendimiento hacia la Contraloría.
- Ahorrar tiempo al jefe inmediato y compañeros de trabajo y mejorar el compromiso del nuevo funcionario.
- Facilitar el aprendizaje, reducir la ansiedad y el estrés.
- Implementación del proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo para preparar al servidor público para la ejecución inmediata de las diversas tareas de la organización.
- Proporcionar al servidor público oportunidad para el desarrollo continuo en el cargo para el cual fue incorporado.
- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- Mejorar los procesos de comunicación en la entidad y llevar a cabo con eficiencia la labor encomendada.
- Reducir la carga de trabajo de los jefes y reducir el tiempo de aprendizaje.

VII. ORGANIZACIÓN

1. Programa de trabajo

ACTIVIDAD	julio	agto	sept	oct	no v	Dic	ener	feb
Elaboración del Proyecto de Intervención.	X	X	X					
Elaboración de instrumentos				X				
Aplicación de Instrumentos					X			
Análisis de Resultados					X			
Propuesta del Modelo					X	X		
Elaboración del informe Final						X	X	
Presentación Informe Final							X	
Sustentación								X
Presentación para aprobación del Modelo Contralor General de Caldas								X

2. Recurso Humano

Con el fin de llevar a cabo este proyecto fue necesario contar con los funcionarios de la Contraloría General de Caldas, como también la colaboración de los profesores de la Especialización ya que fueron nuestros guías con el fin de culminar el proyecto y por último y no menos importante la colaboración de la Profesional Especializada de la División de Gestión Humana de la Contraloría General de Caldas quien es la responsable del proceso dentro de la entidad.

3. Recursos Materiales

Para la realización de este Proyecto, los recursos con los cuales contaré serán:

- Un Computador e Impresora.
- Papelería.

4. Presupuesto

Los recursos financieros utilizados para la elaboración del proyecto de intervención fueron:

Suministros: Papel	\$10.000
Tinta	\$200.000
Lapiceros	\$2.000
Computador	\$20.000
Transporte	\$30.000
Fotocopias	\$5.000

5. Difusión

El presente trabajo de intervención será presentado al Señor Contralor General, el cual una vez aprobado será difundido por medio de una presentación al comité directivo de la Contraloría General de Caldas en el cual se explica los beneficios en la implementación del mismo, igualmente se extenderá a través de una jornada de sensibilización a los funcionarios con el fin de dar a conocer las mejoras realizadas al proceso de inducción y la forma como se implementará el entrenamiento al puesto de trabajo de los nuevos funcionarios que ingresen a la entidad.

6. Conclusiones

- Se evidenció durante el desarrollo del trabajo que en la Contraloría General de Caldas se realiza un proceso de inducción, éste no es del todo satisfactorio para los funcionarios por cuanto para ellos existen temas que no son abordados en el proceso, además de no encontrarse debidamente caracterizado o plasmado en documento alguno.
- Se estableció que para algunos funcionarios la entidad, no realiza proceso de re inducción cada dos años, tal como lo exige la ley, y si se realizan cambios estructurales dentro de la entidad, estos no son dados a conocer oportunamente.
- Se comprobó que la entidad no brinda a los nuevos funcionarios el debido entrenamiento al puesto de trabajo con el fin de dar aprendizaje sobre métodos las actividades establecidas en el logro de las metas y una continua preparación para adquirir, desarrollar conocimientos, habilidades y mejorar la actitud sobre el trabajo a desempeñar.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calderón, G. (2004). *Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en Entidades Públicas de Manizales, Pereira y Armenia*. Bogotá Colombia. Disponible en: http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3_28.pdf

- Departamento Administrativo de la Función Pública. Lineamientos generales para la Administración del Talento Humano al servicio del Estado. Bogotá, 2002, p.5. Disponible en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/AdministraciondelTalentoHumano.pdf>

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

- Ríos, C., Velásquez, C., Cano, C., Bustamante, R. (2005). Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación, de desempeño, formación y capacitación. Universidad de Antioquia, Medellín Colombia.

- Ley 190 de Junio 6 de 1995 “*Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa*”.

- Ley 909 de septiembre 23 de 2004 “*Por la cual se expiden normas que regulan el*

empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.

- Documento CONPES No. 2790 de 1995 “*Gestión Pública orientada a Resultados*”.

IX. ANEXOS

Anexo No. 1

Oficio Presentación Jefe Inmediato

Manizales, XXXXXX de XXXXX

Doctora

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Profesional Especializada

División Administrativa y Gestión Humana

Apreciada Doctora:

Tengo el gusto de presentarle al Señor XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, nombrado en el cargo de XXXXXX código XXX grado XX y quien a partir de la fecha comenzará a desempeñar sus funciones en la División a su cargo.

Agradezco a usted se sirva tener en cuenta que el Señor XXXXX se encuentra en proceso de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo y que en consecuencia, requiere de usted y de sus colaboradores todo el apoyo para que la inducción al cargo que ha de desempeñar, se lleve a cabo en las mejores condiciones posibles. Oportunamente, se le dará a conocer los días y horas previstas para tal efecto; mientras tanto le solicito su colaboración informando por escrito a la División Administrativa y Gestión Humana, el profesional asignado para proporcionar el entrenamiento en el puesto de trabajo el cronograma y las fechas en las que se le ofrecerá.

Agradezco su oportuna colaboración en pro del buen ejercicio del funcionario que acaba de ingresar.

Cordial saludo,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Contralor General de Caldas

ANEXO No. 2

Caracterización Proceso de Inducción, Re Inducción y Entrenamiento.

**MANUAL DE INDUCCIÓN
RE INDUCCIÓN Y
ENTRENAMIENTO DE LA
CONTRALORIA GENERAL
DE CALDAS**

INTRODUCCIÓN

Realizar un proceso de Inducción, re inducción y entrenamiento a los funcionarios de la Contraloría General de Caldas, facilita la adaptación e integración a la entidad y el puesto de trabajo, con el fin de proporcionar información básica de los antecedentes, características y todo lo que forma parte de la misma, ampliando de igual forma las habilidades, conocimientos y competencias que se necesita saber para desempeñar un cargo con el único propósito de generar sentido de pertenencia enfocando nuestros esfuerzos a la obtención de la eficiencia, eficacia en cumplimiento de los objetivos Institucionales.

El Manual de Inducción, Re Inducción y Entrenamiento, es una propuesta con el objetivo de informar y brindar información a los nuevos funcionarios; actualizar de los cambios organizacionales y proporcionar bases al recién llegado para el desarrollo y ejecución de los proyectos y adaptación e integración al nuevo equipo de trabajo y del cargo en sí.

MANUAL DE INDUCCIÓN



BIENVENIDA

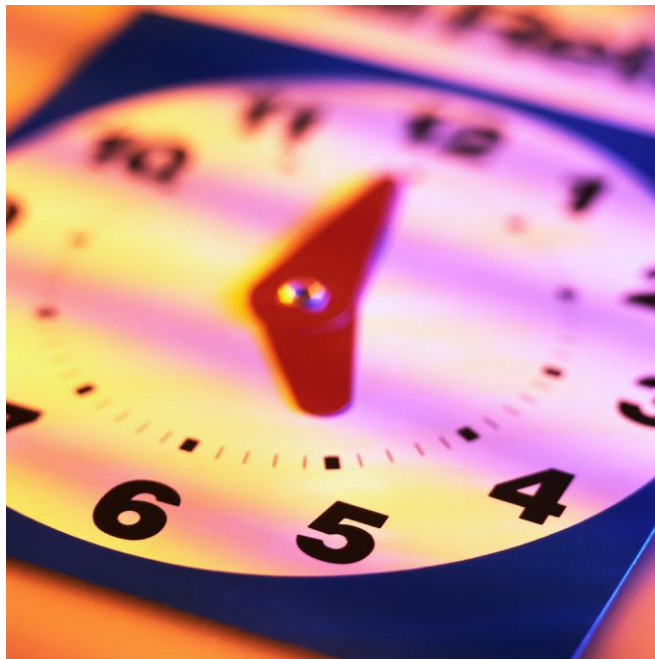
La Contraloría General de Caldas le da la bienvenida a partir de hoy, en momento se incorpora a nuestro grupo de funcionarios en un período de transformaciones y grandes retos; su permanencia en la entidad no sólo le ha de significar a usted desarrollo personal, familiar y profesional, sino a la entidad la posibilidad de prestar un mejor servicio público, dada sus condiciones humanas y profesionales.

En La Contraloría General de Caldas encontrará personas dispuestas a colaborarle en su proceso de Inducción y Entrenamiento en el puesto de trabajo, toda vez, que la entidad se encuentra comprometida a prestar más y mejores

servicios de calidad, ha convertirnos en ejemplo de eficiencia y eficacia y cumpliendo nuestra misión y objetivos con transparencia. Esto sólo podemos lograrlo con su voluntad, entusiasmo e inteligencia, usted es la parte más importante de la Administración Pública.

Tenga la seguridad que de parte de nosotros, le brindaremos todos los recursos que se encuentren a nuestro alcance para que pueda dar lo mejor de sí en la entidad; no dude en acudir a sus compañeros para resolver las dudas e inquietudes.

¿ANTECEDENTES?



En 1905 se creó el Departamento de Caldas por la asamblea constituyente, por el general Rafael Reyes, en ese momento los bienes del departamento se cuidaban confiando en la honestidad de las personas y la más honorable de cada municipio se encargaba de elaborar el presupuesto.

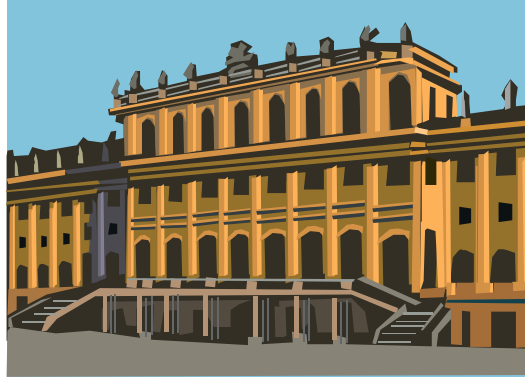
En 1911 se creó la Honorable Asamblea Departamental y en el año 1926 mediante la Ordenanza Nro. 27 el 28 de abril, organizó la Contaduría Departamental.

El 25 de Abril de 1928, la Asamblea Departamental a través de la Ordenanza No. 33 sobre organización de la contabilidad oficial creó el Departamento de Contraloría, como independiente de los demás departamentos administrativos, dependiendo únicamente de la Asamblea, a cargo de un Contralor General y de un Auditor General nombrado por un período de dos (2) años.

En Marzo 19 de 1992, obedeciendo a la nueva Constitución Política de 1991, se dio un gran avance y una transformación muy significativa en todas las Contraloría, fue por eso que la Asamblea Departamental mediante Ordenanza No. 012 la reorganizó como una entidad técnica dotada de autonomía administrativa y presupuestal y con nueva estructura orgánica y administrativa. El Control Fiscal se empezó a ejercer en forma posterior y selectiva en todas las dependencias y entidades de la Administración Departamental, así como también en los municipios donde no hubiera Contralorías organizadas.

Ésta fue una época en la que se alcanzaron logros muy importantes y significativos en todos los niveles: por primera vez en la historia de la entidad, se organizó el presupuesto por medio de Ordenanza. Se contrató la Escuela de Administración Pública ESAP para la organización de la carrera administrativa, capacitación del personal y diseño del estatuto disciplinario sobre el borrador elaborado por la Contraloría.

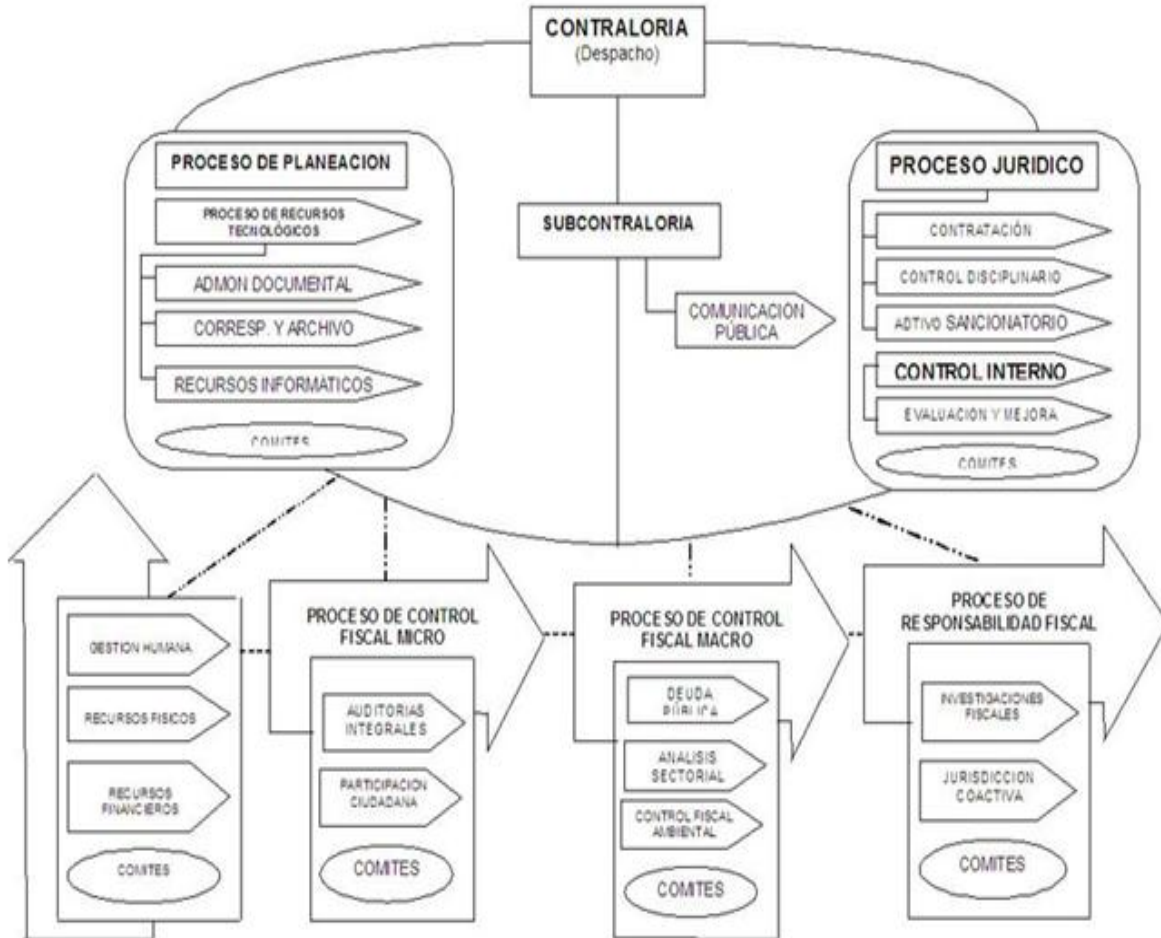
¿QUIÉNES SOMOS?



MISIÓN: Somos un órgano de control fiscal de carácter técnico, que contribuye a garantizar el logro de los objetivos de las entidades públicas del orden departamental y municipal y de los particulares que manejen bienes del estado.

VISIÓN: En el año 2011 seremos un agente activo y participante del desarrollo sostenible y vigilante del patrimonio público de los caldenses.

ORGANIGRAMA



¿QUE SOMOS?

Es una organización técnica, dotada de autonomía administrativa y presupuestal para vigilar la gestión fiscal de la administración y de los particulares que manejan fondos o bienes del Departamento de Caldas.



¿QUE ES EL CONTROL FISCAL?

Es el conjunto de actividades económicas, jurídicas y tecnológicas que realizan los servidores públicos y las personas de derecho que manejan o administran recursos o fondos públicos, tendientes a las adecuadas y correctas adquisiciones, planeación, conservación, administración, custodia, explotación, enajenación, consumo, gastos de inversión y disposición de los bienes públicos, así como a la recaudación, el manejo y la inversión de sus rentas en orden a cumplir con los fines esenciales del Estado y atendiendo a los principios de la gestión fiscal.

¿QUE HACEMOS?

Vigilar la Gestión fiscal de las entidades del orden departamental, descentralizado, los municipios y entidades descentralizadas (se exceptúa el municipio de Manizales) en el Departamento de Caldas.

¿CUALES SON NUESTRAS PRINCIPALES FUNCIONES?

- Fiscalizar los impuestos departamentales en las etapas de imposición, liquidación y recaudo.
- Comprobar el producto de los bienes y todos los ingresos reconocidos a favor del tesoro y la hacienda departamental.
- Verificar las inversiones y gastos atendidos con los recursos presupuestales.
- Establecer los métodos de la contabilidad de la administración central, descentralizada y municipal, su manera de rendir las cuentas y los responsables del manejo de los fondos o bienes del Departamento.
- Exigir informes sobre la gestión fiscal.
- Revisar y fenecer las cuentas, formular observaciones e investigaciones, sancionar, proferir fallos con responsabilidad fiscal a los funcionarios públicos responsables de los recursos.
- Presentar informe anual a la Honorable Asamblea Departamental de Caldas sobre las Finanzas del Departamento, Estado de Recursos Naturales y Medio Ambiente, así como el informe de gestión del Señor Contralor, en una vigencia determinada.

OBJETIVOS DEL CONTROL FISCAL

- Vigilar la Gestión fiscal en el Departamento de Caldas.
- En cumplimiento de la Ley 42 de enero 26 de 1993, en su artículo 4° El control

fiscal será ejercido en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que se establecen.

- Generar una cultura de control del patrimonio del estado y de la gestión pública.

POLITICA DE CALIDAD

Satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad, en cuanto al control de los recursos públicos, por medio de la aplicación del proceso de auditoria Gubernamental con enfoque integral a la gestión fiscal de la administración Pública y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del estado en el departamento de Caldas, de manera eficiente y eficaz.

GESTIÓN POR PROCESOS

Gerenciar un proceso es garantizar un resultado a través de los objetivos, que en términos de calidad, se definen como calidad intrínseca, costos, disposición, Seguridad y atención. *“Las personas acostumbradas a un esquema de dirección típicamente funcional, necesitan aprender a trabajar en equipo, propio de una organización por procesos.”*

MAPA DE PROCESOS

MACROPROCESO ESTRATEGICO

Proceso 1: Planeación y Direccionamiento Gerencial.

Subprocesos: 1. Planeación.
 2. Gestión Ética.

Proceso 2: Comunicación Pública.

- Subprocesos: 1. Comunicación Organizacional.
2. Comunicación Informativa.

MACROPROCESO MISIONAL

Proceso 3: Control Fiscal Micro.

- Subprocesos: 1. Participación Ciudadana.
2. Auditorías Integrales.

Proceso 4: Control Fiscal Macro.

- Subprocesos: 1. Análisis Sectorial.
2. Control Fiscal Ambiental.
3. Análisis Deuda Pública.

Proceso 5: Responsabilidad Fiscal.

- Subprocesos: 1. Investigación Fiscal.
2. Jurisdicción Coactiva.

MACROPROCESO DE APOYO

Proceso 6: Gestión Humana.

- Subproceso: 1. Gestión Humana.

Proceso 7: Recursos Físicos y Financieros.

- Subprocesos: 1. Recursos Físicos.
2. Recursos Financieros.

Proceso 8: Recursos Tecnológicos.

- Subprocesos: 1. Administración. Documental.
2. Administración de Recursos Informáticos
3. Correspondencia y Archivo.

Proceso 9: Gestión Jurídica.

- Subprocesos:
1. Contratación.
 2. Control Disciplinario.
 3. Representación Legal.
 4. Conceptos.

Proceso 10: Evaluación y Mejora.

- Subprocesos:
1. Administración de Riesgos.
 2. Autoevaluación.
 3. Evaluación Independiente.
 4. Planes de Mejoramiento.

INFORMACIÓN GENERAL

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Nivel Directivo: Contralor y Subcontralor: Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos, corresponde al 3% de la planta de personal.

Nivel Asesor: Jurídico, Control Interno y Planeación. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección, en la actualidad conforma el 5% del total de la planta.

Nivel Profesional: Profesionales Especializados, Profesionales Universitarios Grados 01 y 02: Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su

complejidad y competencias exigidas les puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales, es el 53% del total del personal.

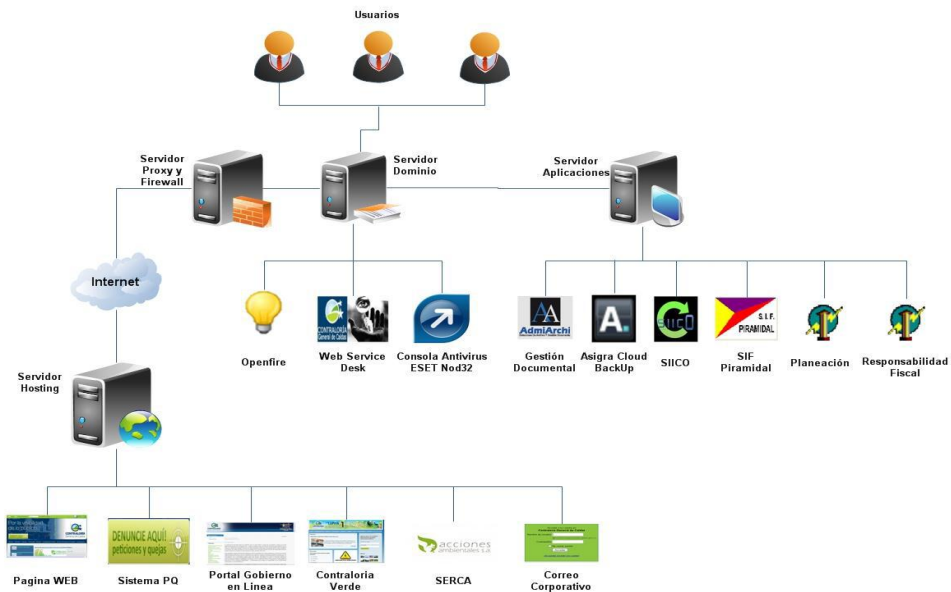
Nivel Técnico: Técnicos Administrativos: Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología, corresponde al 18%.

Nivel Asistencial: Inspector, Secretaria ejecutiva, secretaria, Ayudante, conductor y Auxiliar de Servicios Generales Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución, equivale al 21% del total de la planta.

TALENTO HUMANO

Al funcionario que ingresa a la contraloría General de Caldas se le define como Servidor público, son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas los empleados y trabajadores del estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Igualmente la entidad posee un Estatuto de Administración de Personal para los servidores públicos de la Contraloría General de Caldas, adoptada mediante la Resolución No. 1117 de Octubre 13 de 2000.

PLANTA TECNOLÓGICA



Servidor de Aplicaciones

Pandion (Software Libre): Software colaborativo para la comunicación organizacional de la entidad.

Web Service Desk (Software Libre): Herramienta para la petición de soporte en tiempo real de los problemas o incidentes tecnológicos.

Consola de Antivirus: Tiene como objetivo establecer actividades para administrar y monitorear por medio de ésta, el estado del antivirus en cada equipo dentro del dominio.

Admiarchi: Aplicación que sirve como solución de archivo y gestión documental desarrollada por **ADMIARCHI** que permite a la entidad mejorar el control de sus

documentos en cumplimiento a Ley de archivos.

Asigra Cloud Backup: Servicio de administración de backups.

SIICO: Herramienta tecnológica que permite a la organización integrar la información resultante del modelo MECI y la norma de calidad NTCGP 1000:2004.

SIF Piramidal: Sistema integrado financiero que incluye los módulos de Contabilidad, Activos y Almacén, Nomina y Personal, Tesorería, Presupuesto, Caja Menor, Contratación, Módulo Gerencial.

Planeación: Aplicación que incluye toda la planeación anual de la entidad, desde las actividades de los planes de acción de cada proceso, hasta el plan de salud ocupacional y políticas de calidad y direccionamiento estratégico.

Responsabilidad Fiscal: El módulo de responsabilidad fiscal es un software a través del cual se registra la información de cada uno de los Asuntos, incluyendo las diferentes planillas de indagación preliminar, apertura al proceso de imputación de responsabilidad, fallo y jurisdicción coactiva.

Servidor Proxy y Firewall: Garantizar la seguridad de la información en las redes a la vez que la protección de la infraestructura de apoyo con controles y medidas adicionales como filtro de contenido y protección de datos que circulan por las redes de la Contraloría General de Caldas.

Servidor de dominio: Permite mantener una serie de objetos relacionados con componentes de una red, como usuarios, grupos de usuarios, permisos y asignación de recursos y políticas de acceso; de igual forma permite establecer políticas y aplicar actualizaciones críticas en la entidad.

Página Web Contraloría General de Caldas: Cumplimiento a la Estrategia de

Gobierno en Línea.

Sistema de Peticiones y Quejas: Aplicativo web para el manejo de las Peticiones y Quejas del subproceso de Participación Ciudadana de la Contraloría General de Caldas.

Portal Web Gobierno en Línea– Auditorias Técnicas:
www.contraloriageneraldecaldas.gov.co/gobiernoenlinea Portal creado para la socialización y visibilidad de las auditorias técnicas realizadas al cumplimiento de la Estrategia de Gobierno en Línea de las entidades sujetas de control de la Contraloría General de Caldas.

Portal Web Contraloría Verde:
www.contraloriageneraldecaldas.gov.co/contraloriaverde Portal creado para la socialización y visibilidad de las auditorías ambientales realizadas a las entidades sujetas de control de la Contraloría General de Caldas.

Serca: Software Especializado en Control Fiscal Ambiental, utilizado para la rendición electrónica ambiental por parte de las entidades sujetas de control de la Contraloría General de Caldas.

Correo corporativo Contraloría General de Caldas: Correo electrónico corporativo utilizado por los funcionarios de la Contraloría General de Caldas para el flujo de información interna y externa.

Aplicativos utilizados Externos

SIA: Aplicativo de la Auditoria General de Caldas que permite a las entidades sujetas de control la rendición electrónica de cuentas a las Contralorías.

SIA MISIONAL: Aplicativo de la Auditoria General de Caldas que permite a las

Contralorías realizar la rendición electrónica de cuentas.

DOCUMENTOS DE CONSULTA

Dentro de la normatividad aplicable a la Contraloría General de Caldas, podemos encontrar:

- Constitución Política de 1991.
- Ley 734 de 2002 “Por medio de la cual se expide el Código Disciplinario Único”.
- Ley 909 de 2004 “Por medio de la cual se expiden normas que regulan el empleo público, de carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 190 de 1994 “Por medio de la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativas” – Modificada por la Ley 1474 de 2011.
- Decreto 2539 de 2005 “Por medio del cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales les aplican los Decretos – Ley 770 y 785 de 2005”.
- Decreto 1228 de 2005 “Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004 sobre las comisiones de Personal”.
- Decreto 1227 de 2005 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto- Ley 1567 de 1998”.
- Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio Control Interno en las Entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
- Ley 443 de 1998. Por la cual se dictan normas de carrera administrativa.
- Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades de orden nacional, se expiden disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en

los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la constitución política y se dictan otras disposiciones.

- Ley 617 de 2000. Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986. Se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan las normas tendientes a fortalecer la descentralización y se dictan normas para la racionalización del gasto público social nacional.

El proceso de Inducción se llevará a cabo en la primera semana de ingreso del nuevo servidor público en las horas de la mañana, durante los tres primeros días y en esa misma jornada en horas de la tarde se realizará el entrenamiento al puesto de trabajo incluyendo las dos jornadas de la mañana de los dos días restantes.

Por cada proceso se elegirá el tutor (persona que realiza el entrenamiento), para que en este tiempo acompañe, asesore y capacite al funcionario en lo concerniente a la ejecución de los proyectos para el que fue seleccionado.

Igualmente, la Re Inducción que se debe realizar cada dos años o cuando la entidad efectúe cambios organizacionales, se llevará a cabo mediante una jornada de sensibilización en la cual se aclare los cambios, su objetivo y la finalidad del mismo, además de realizarse oportunamente.

PROCESO DE RE INDUCCIÓN

El programa de re inducción de la Contraloría General de Caldas, se realizará a todos los empleados por lo menos una vez durante el período constitucional del Contralor General de Caldas, es decir, en la mitad de su periodo, así mismo, en el momento en que se produzcan cambios, tales como:

- Administrativos, legales, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar el funcionario en un traslado,

características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo y Prestaciones Sociales.

- Reglamentos, Manuales, códigos e instrucciones existentes.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.

ENTRENAMIENTO AL PUESTO DE TRABAJO

El entrenamiento implica la transformación de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente y desarrollo de habilidades, o sea, el entrenamiento es la educación profesional que adapta al funcionario para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos y sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, entre otros.

OBJETIVO

Tiene como fin elaborar las funciones de los diferentes cargos, de esta forma facilitar los conocimientos y aclarar cualquier duda pertinente al cargo.

METODOLOGÍA

Dentro del proceso de Entrenamiento del nuevo funcionario al puesto de trabajo, se deberán tener en cuenta algunos aspectos como:

- Definir claramente los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo.
- El funcionario deberá comprender fácilmente sus funciones y entender hasta

donde llegan sus obligaciones y deberes.

- Detectar y corregir las duplicidades de funciones o desbalance de las mismas en las cargas de trabajo.
- Priorizar las funciones asignadas al servidor público.
- Descripción específica y detallada de las actividades que realizará el funcionario del puesto de trabajo de manera clara y precisa.
- Si la persona tiene personal a cargo, explicar e informar cuales son.
- Se deberá presentar al tutor quien será la persona encargada de brindar dicho acompañamiento, e informarle oportunamente a éste para lo cual fue designado.

Es importante que la Contraloría General de Caldas, anticipadamente evalúe las personas o funcionarios de la entidad de acuerdo a cada División o proceso que sean aptas para ser designados tutores de los funcionarios que ingresan, que reúnan los requisitos que se requieren para tal fin, como: transparencia, conocimiento, la actitud, la aptitud, el desenvolvimiento, el compromiso que dicho proceso requiere. Igualmente, es necesario aclarar que el modelo de inducción y re inducción, debe ser flexible a consecuencia de los estilos de dirección que trae el representante legal, ya que su periodo es de cuatro años.


ANEXO No. 4

 CONTRALORÍA General de Caldas	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN HUMANA			
	EVALUACION PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL CARGO			
NOMBRE(S) DEL FUNCIONARIO ENTRENADO				DOCUMENTO DE IDENTIDAD
CARGO				DEPENDENCIA
NOMBRE (S) DEL JEFE DE DEPENDENCIA				CARGO
NOMBRE (S) DEL TUTOR* (ES)				CARGO
FECHA INICIO ENTRENAMIENTO				FECHA DE TERM. ENTRENAMIENTO
HORARIO DE ENTRENAMIENTO				DURACIÓN HORAS
FECHA DE SEGUIMIENTO	EXCELENTE	SOBRESALIENTE	DEFICIENTE	LUGAR
EVALUACIÓN				NO SATISFACTORIO
OBSERVACIONES				
FIRMA JEFE DEPENDENCIA	FIRMA DEL TUTOR Y/O PADRINO			FIRMA FUNCIONARIO ENTRENADO

* Tutor: Persona Encargada de brindar entrenamiento en el puesto de trabajo al nuevo funcionario

Paula Andrea Vargas Morales

ANEXO No. 5

	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN HUMANA		
	PROGRAMA DE SEGUIMIENTO ENTRENAMIENTO		
NOMBRE(S) DEL FUNCIONARIO ENTRENADO		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
CARGO		DEPENDENCIA	
NOMBRE (S) DEL TUTOR* (ES)		CARGO	
FECHA INICIO ENTRENAMIENTO		MOTIVO ENTRENAMIENTO	
SEGUIMIENTOS		FECHA DE TERM. ENTRENAMIENTO	
			FUNCIONARIO TUTOR *
FECHA	HORAS	FIRMAS	
FECHA	HORAS	FIRMAS	
* Tutor: Persona Encargada de brindar entrenamiento en el puesto de trabajo al nuevo funcionario			