



26.

FECHA Martes 23 de Enero Del 2018

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
BIBLIOTECA
Ciudad

UNIDAD REGIONAL

Seccional Girardot

TIPO DE DOCUMENTO

Trabajo De Grado

FACULTAD

Ciencias Administrativas
Económicas y Contables

**NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN
O PROCESO**

Pregrado

PROGRAMA ACADÉMICO

Administración de Empresas

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Rodríguez Perdomo	Manuel Alejandro	1.070.591.611
González Guevara	Jonathan Armando	1.070.598.567



Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
CABRERA DÍAZ	ÁLVARO

TÍTULO DEL DOCUMENTO

“CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”

SUBTÍTULO

(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador De Empresas

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO

15/11/2017

NÚMERO DE PÁGINAS

88

**DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Usar 6 descriptores o palabras claves)**

ESPAÑOL

1. Manual
2. Bienestar
3. Laboral
4. Estímulos
5. Incentivos
6. Personal

INGLÉS

Manual
Wellness
Labor
Stimulus
Incentives
Personal



RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

ESPAÑOL

"MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017"

El presente Trabajo de Grado establece según lo conformado en la Ley 909 de 2004 (septiembre 23). "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"; el cual abarca los Planes de Incentivos, los Programas de Bienestar y adiciona a la normativa señalada, en el Decreto Ley 1567 de 1998 (agosto 05). "Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, y como en el Decreto 1083 de 2015 (26 mayo). "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública", respectivamente; reglamentan que los entes territoriales deben organizar Sistemas de Estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus servidores públicos, para lo cual deben implementar programas de Bienestar Social que ofrezcan servicios de carácter deportivo, recreativo, vacacionales, artísticos y culturales, así como, la promoción y prevención de la salud y capacitación. Por lo consiguiente se debe que establecer y crear condiciones favorables de trabajo, para poder así reconocer cada uno de los desempeños en el nivel de excelencia individual de los servidores, en cada uno de los en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la Entidad.

De igual forma, se establece "CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE BIENESTAR SOCIAL, ESTÍMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017", establece entre otros que, la Entidad debe contar con un programa de Bienestar Social, que garantice que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas cuenten con las competencias (educación, formación, habilidades y experiencia) necesarias para realizar los trabajos que afectan la calidad del producto o servicio.

Dado lo anterior, es de gran relevancia que la Universidad de Cundinamarca, con el Director de la Seccional Girardot Dr. Juan Carlos Méndez Forero, incluya formalmente dentro de los procedimientos propios del proceso de Gestión Humana, programas, actividades tendientes a mejorar el Bienestar Laboral para sus funcionarios y su grupo familiar, con el trabajo eficiente, eficaz de los empleados, construir una vida laboral que contribuya a la productividad y desarrollo personal, recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo facilitando, a este propósito, la cooperación interinstitucional entre las entidades, para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

INGLES

"LABOR WELFARE MANUAL, FOR THE IMPLEMENTATION OF A SYSTEM OF STIMULATES AND INCENTIVES FOR THE STAFF OF THE UDEC 2017"



This Degree Project establishes as set out in Law 909 of 2004 (September 23). "By which standards that regulate public employment, administrative career, public management and other provisions are issued"; which includes the Incentive Plans, the Welfare Programs and adds to the regulations indicated in the Decree Law 1567 of 1998 (August 05). "By which the National Training System and the Stimulus System is created for the employees of the State, and as in Decree 1083 of 2015 (May 26)."By means of which the Single Regulatory Decree of the Public Function Sector is issued", respectively; regulate that territorial entities must organize Stimulus Systems to motivate the effective performance and commitment of their public servants, for which they must implement Social Welfare programs that offer sports, recreational, leisure, artistic and cultural services, as well as, the promotion and prevention of health and training. Therefore, it is necessary to establish and create favorable working conditions, in order to be able to recognize each one of the performances at the level of individual excellence of the servers, in each of the hierarchical levels and to the best employee of the entity.

Similarly, "SCHEDULE OF ACTIVITIES SOCIAL WELFARE PLAN, STIMULES AND INCENTIVES FOR THE STAFF OF THE UDEC 2017" is established, establishes among others that the Entity must have a Social Welfare program, which guarantees that public servants and / or individuals who exercise public functions have the competencies (education, training, skills and experience) necessary to perform the tasks that affect the quality of the product or service.

Given the above, it is of great relevance that the University of Cundinamarca, with the Director of the Girardot Section Dr. Juan Carlos Méndez Forero, formally includes within the procedures of the Human Management process, programs, activities aimed at improving the Labor Welfare for its employees and their family group, with the efficient and effective work of the employees, to build a working life that contributes to the productivity and personal development, to reward the effective performance of the servants and of the working groups facilitating, for this purpose, Interinstitutional cooperation among entities, for the allocation of incentives to the excellent performance of employees.

AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2



ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.		X
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.		X
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la



responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

SI ___ NO _X_.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).



b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
"MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017".PDF	TEXTO
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
Rodríguez Perdomo Manuel Alejandro	<i>Manuel A. Rodriguez P.</i>
González Guevara Jonathan Armando	<i>Jonathan Gonzalez</i>

12.1.50

**“CREACIÒN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA
IMPLEMENTACIÒN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA
EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”**

JONATHAN ARMANDO GONZALEZ GUEVARA
Código: 310213252

MANUEL ALEJANDRO RODRIGUEZ PERDOMO
Código: 310213170

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS
GIRARDOT
2017

**“CREACIÒN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA
IMPLEMENTACIÒN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA
EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”**

JONATHAN ARMANDO GONZALEZ GUEVARA
Código: 310213252

MANUEL ALEJANDRO RODRIGUEZ PERDOMO
Código: 310213170

**Informe Final de Pasantía para Optar por el Título de Administrador de
Empresas**

Director
**Econ. ÁLVARO CABRERA DÍAZ Esp. Control Interno, Gerencia en Auditoría
de la Calidad en Salud**

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA JURADO

FIRMA JURADO

GIRARDOT, OCTUBRE 23 DE 2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO	9
2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN	10
3. OBJETIVOS	11
3.1. OBJETIVO GENERAL	11
3.2. OBJETIVO ESPECIFICO	11
4. JUSTIFICACIÓN	12
5. MARCOS DE REFERENCIA	14
5.1 MARCO TEÓRICO	14
5.1.1. Teoría Estructuralista de la Administración	14
5.1.2. Administración Burocrática	16
5.1.3. Convenciones	19
5.1.4 Nueva Gestión Pública y Políticas de Gestión Pública.	24
5.1.5 La Nueva Gestión Pública – NGP–	25
5.1.6 Organizaciones Públicas y Función de Estado en el Siglo XXI	27
5.1.7 Organización	28
5.1.8 Principios de Organización	29
5.1.9 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 Versión 2009	33
5.2.0. Principios de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y Otras Entidades Prestadoras de Servicios Compatibilidad con otros Sistemas de Gestión, de Control,	36
5.2.1. Normas y Políticas.	39

5.2.	MARCO CONCEPTUAL	41
5.3.	MARCO LEGAL	45
5.4.	MARCO HISTORICO	51
5.5	MARCO INSTITUCIONAL	52
5.6.	MARCO GEOGRAFICO	57
5.6.1	Descripción Geográfica	58
5.6.1.1.	Mapas	58
	CAPITULO I.	60
6.	BENEFICIARIOS, OBLIGACIONES, PERIODICIDAD Y FINANCIAMIENTO.	60
6.1.	Los Beneficiarios de las Actividades de Estímulo se incentivos.	60
6.1.1.	Beneficiarios de las actividades de Bienestar Social.	60
6.1.2.	Obligaciones de los servidores públicos de la UDEC Seccional Girardot Cundinamarca.	60
6.1.3.	Obligaciones de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot.	61
6.1.4.	Periodicidad.	61
6.1.5.	Financiamiento	61
6.2.	PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL	61
6.2.1.	Área Protección y Servicios Sociales.	61
6.2.2.	Programas de Seguridad Social Integral.	62
6.2.3	Programas de Intervención Social.	62
6.2.4	Salud Ocupacional.	63
6.2.5	Programas de Recreación	63

6.2.6	Programas de Educación Formal	64
6.2.7	Programas Artísticos y Culturales	64
6.2.8.	Área Calidad de Vida Laboral.	64
6.2.9	Programas Motivacionales.	65
6.3.0	Desarrollo de Carrera Administrativa	65
6.3.1.	Incentivos. Objetivo.	66
6.3.2	Cultura Laboral	66
6.3.3.	Estilos de Liderazgo.	67
	CAPITULO II	68
	CAPITULO III	78
7.	RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, INSTITUCIONALES Y FINANCIEROS.	79
7.1	RECURSOS HUMANOS	79
7.2	RECURSIS MATERIALES	79
7.3	RECURSOS INSTITUCIONALES	79
7.4	RECURSOS FINANCIEROS	79
8.	PRESUPUESTO	80
9.	CRONOGRAMA Y HORARIOS DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR	81
9.1.	Horario de Compromiso	82
	BIBLIOGRAFIA	83
	WEBGRAFÍA	88

LISTA DE TABLAS

	Pág.
1. Tabla 1. Característica de la Gestión Publica bajo Administración Burocrática	20
2. Tabla 2. Características de la Gestión Publica bajo Post – burocracia	26
3. Tabla 3. Caso de Empate entre dos (2) o más empleados de la Universidad de Cundinamarca correspondiente al primer lugar.	47
4. Tabla 4. Programas de Seguridad Social Integral	62
5- Tabla 5. Programas de Intervención Social	63
6. Tabla 6. Salud Ocupacional	63
7. Tabla 7. Programas de Recreación	64
8. Tabla 8. Programas de Educación Formal	64
9. Tabla 9. Programas Artísticos y Culturales	64
10 Tabla 10. Programas Motivacionales	65
11. Tabla 11. Desarrollo de Carrera Administrativa	66
12 Tabla 12. Incentivos.	66
13 Tabla 13. Cultura Laboral	67
14 Tabla 14. Estilos de Liderazgo	67
15. Tabla 15. “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CREACIÓN DE MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”	69
16. Tabla 16. Presupuesto General de la Práctica Administrativa	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
1. Figura 1. Elementos de la Organización.	7
2. Figura 2. Estructura organizacional característica de Administración Burocrática: La Organización Funcional.	10
3. Figura 3. Características de la Burocracia.	13
4. Figura 4. Pirámide de la Estructura Organizacional del Ente Municipal Descentralizado Concejo Municipal de Tena Cundinamarca.	15
5. Figura 5. Diseño Organizacional básico: la Organización Funcional.	22
6. Figura 6. Elementos Principales del Proceso y Procedimientos en la Organización.	24
7. Figura 7. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.	27
8. Figura 8. Principios MECI: 2014 y Sistema de Gestión de Calidad - NTCGP: 1000:2009 -	30
9. Figura 9. Compatibilidad entre los tres (3) Sistemas de Control Interno (SCI), Gestión de la Calidad (NTCGP) y Desarrollo Administrativo (SISTEDA).	32
10. Figura 10. “CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR ABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE STIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC J17”	73

LISTA DE IMAGEN

	Pág.
1. Imagen .1. Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot, Página Oficial UDEC	44
2. Imagen .2. Doctor Adriano Muñoz Barrera	46
3. Imagen .3. Mapa de Seccionales UDEC	47
4. Imagen.4. Organigrama Universidad de Cundinamarca, 2017	48
5. Imagen.5. Mapa de limites Municipio de Girardot, 2017	49
6. Imagen 6. Mapa Departamento de Cundinamarca – Ubicación de Girardot.	51

1. TÍTULO

“CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”

2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 AREA: Contable y Gestión Financiera

2.2 LINEA: Organización Contable y Financiera

2.3 PROGRAMA: Administración de Empresas

2.4 TEMA DE INVESTIGACION: “CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”.

De antemano, los investigadores pasantes Jonathan Armando González Guevara, Manuel Alejandro Rodríguez Perdomo, actualmente se encuentran desarrollando la práctica administrativa en la UDEC- Seccional Girardot, y por consiguiente están mediados Institucionalmente con el Dr. Álvaro Cabrera Díaz, Director Práctica Administrativa.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

- Realizar un reconocimiento a los mejores servidores públicos de Carrera y de Libre Nombramiento y Remoción de los diferentes Niveles Jerárquicos de la Planta de Personal en la Universidad de Cundinamarca- Seccional Girardot, según lo dispuesto en el Decreto No.1083 de 2015. (mayo 26). “Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Función Pública”, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP -; para otorgar los incentivos, se determinará a partir del nivel de excelencia y/o que participen en el desarrollo de un proyecto como parte de un Equipo de Trabajo Beneficiarios de las actividades de Bienestar Social, con base en la calificación anual resultante de la Evaluación del Desempeño Laboral del periodo 2017.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar un (1) “CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”, con base en la “Ley 909 de 2004 (septiembre 23). Norma que regula el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y las normas reglamentarias vigentes”.
- Determinar un (1) “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”, medida de mejoramiento y modernización administrativa.
- Socializar y retroalimentar a los servidores públicos de la alta dirección y el personal de planta involucrado, los contenidos del “MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC SECCIONAL DE GIRARDOT” junto con el “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CREACIÓN DE MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”.

4. JUSTIFICACION

Se entiende por Bienestar Social, el conjunto de actividades que tienden a favorecer el desarrollo psicológico, cultural e intelectual de los servidores públicos y que posibilitan un ambiente o de trabajo propicio para la creatividad de los empleados del ente territorial entre sí y de estos con sus familias, en este sentido; surge el Sistema de Estímulos de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot, el cual se encuentra entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros e incrementar su motivación y por ende productividad laboral.

De conformidad con lo establecido en la Ley 909 de 2004 (septiembre 23). “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”; el cual abarca los Planes de Incentivos, los Programas de Bienestar y adiciona a la normativa señalada, en el Decreto Ley 1567 de 1998 (agosto 05). “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, y como en el Decreto 1083 de 2015 (26 mayo). “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, respectivamente; reglamentan que los entes territoriales deben organizar Sistemas de Estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus servidores públicos, para lo cual deben implementar programas de Bienestar Social que ofrezcan servicios de carácter deportivo, recreativo, vacacionales, artísticos y culturales, así como, la promoción y prevención de la salud y capacitación.

De igual forma, en la **Tabla 13**. “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE BIENESTAR SOCIAL, ESTÍMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”, establece entre otros que, la Entidad debe contar con un programa de Bienestar Social, que garantice que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas cuenten con las competencias (educación, formación, habilidades y experiencia) necesarias para realizar los trabajos que afectan la calidad del producto o servicio.

Dado lo anterior, es de gran relevancia que la Universidad de Cundinamarca, con el Director de la Seccional Girardot Dr. Juan Carlos Méndez Forero, incluya formalmente dentro de los procedimientos propios del proceso de Gestión Humana, programas, actividades tendientes a mejorar el Bienestar Laboral para sus funcionarios y su grupo familiar, con el trabajo eficiente, eficaz de los empleados, construir una vida laboral que contribuya a la productividad y desarrollo personal, recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo facilitando, a este propósito, la cooperación interinstitucional entre las entidades, para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Es importante mencionar, que el “MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017” tiene como objetivo crear condiciones favorables de trabajo y reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los servidores, en cada uno de los en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la Entidad.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El presente Informe Final en Administración Pública tiene como fundamento Teórico el Pensamiento Administrativo del Saber de los Público, teniendo en cuenta la base de: **1)** La Escuela Estructuralista; **2)** La Teoría de las Organizaciones;¹ y **3)** La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.²

5.1.1. Teoría Estructuralista de la Administración

Existen varias definiciones, pero podemos decir, que organización es un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado. Aquí, nos referimos de manera especial a las organizaciones humanas, las cuales están integradas por individuos o grupos de individuos que persiguen unos fines determinados.

Son organizaciones, por ejemplo, una familia, un colegio, un equipo de fútbol, una universidad, un ente territorial, un ente descentralizado, un concejo municipal de los mil doscientos (1200) municipios aproximados que posee el país, una empresa industrial y comercial del estado, una empresa social del estado, una clínica, un hospital, un hotel, la iglesia, el ejército, una empresa, un club, una asociación gremial, un partido político, etc.

Los Estructuralistas, estudiaron las organizaciones desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utilizan para lograr sus objetivos. En la búsqueda de eficiencia organizacional trataron de establecer normas y principios valederos y de identificar las manifestaciones de su comportamiento.

Al estudio de las organizaciones y al análisis de sus características se han dedicado diferentes especialistas tanto en ciencia política como en economía, en sociología, en antropología, en psicología y más recientemente en administración pública y de empresas.

Desde una perspectiva administrativa, la sociedad actual se concibe como un conjunto de organizaciones, las cuales se asimilan al concepto de empresas o entes territoriales. Se ha llegado a concluir que la eficiencia de aquellas, se alcanza mediante la aplicación de técnicas y principios administrativos a sus formas de estructuración y de funcionamiento. Esta creencia se fundamenta en el hecho de que las organizaciones de cualquier naturaleza y magnitud, tienen elementos comunes:

¹. CARDONA RAMIREZ CARLOS. Fundamentos de administración. ECOE Ediciones. Tercera Edición. Bogotá D.C. 2010.

². Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.

Figura 1. Elementos de la Organización.



Fuente. CARDONA Ramírez, Carlos. Fundamentos de administración. ECOE Ediciones. Tercera Edición. Bogotá D.C. 2010.

Antecedentes de la Escuela Estructuralista fue James Burnham, profesor de filosofía en la Universidad de Nueva York, quien en 1941 publicó la obra, "The Managerial Revolution", en la cual sostiene que la nueva clase dirigente del mundo está constituida por los administradores.

Para este autor, los gerentes, administradores, alcaldes, directores y alta dirección, son una misma autoridad. Son ellos los que dirigen las organizaciones. Son ellos quienes pueden lograr que la sociedad, como conjunto de organizaciones, se desarrolle y alcance sus propios fines. Un gerente, un administrador, un alcalde o un director son la cabeza de una organización y el responsable de su éxito o fracaso.

Para dirigir una organización, decía, se requiere saber cómo es su estructura, cómo funciona y cómo interactúa con su medio ambiente. De esta manera, Burnham sentó unas bases para el estudio de los componentes de las organizaciones, es decir, de su estructura y de sus formas de funcionamiento.

En efecto, Max Weber, sociólogo alemán, considerado como el más famoso de los autores que han influido en la formación de la Teoría Estructuralista, hace planteamientos como los siguientes:

- ◆ La racionalización del trabajo humano es el factor que da origen a una estructura organizacional denominada burocracia.

- ◆ Todos los empleados públicos servidores públicos integran lo que se conoce comúnmente como burocracia pública.
- ◆ Todos los empleados vinculados a las empresas privadas conforman la burocracia privada.

5.1.2. Administración Burocrática

Modelo caracterizado por preponderar el criterio jurídico-técnico en la toma de decisiones y en la dicotomía entre política y administración. “Se asume que la administración debe estar en manos de un servicio público profesionalizado esto maximizará la eficiencia como resultado de perfección de la organización jerárquica”. (Wilson, 1887). Así, la profesionalización de la función pública se erige como un mecanismo de reclutamiento de los mejores, brinda capacitación – inicial y permanente –, determina la promoción y el ascenso a partir del mérito y garantiza una justa separación de los cargos.

Este esquema presenta cuatro (4) elementos que sustentan la profesionalización: 1) El mérito como criterio de selección y ascenso; 2) La igualdad de trato a todo candidato; 3) El desarrollo de un ethos público y 4) La estabilidad y permanencia de los funcionarios públicos³.

En este contexto, el funcionamiento de las organizaciones públicas entre 1940 y 1980 tiene en la formalización y en una acción administrativa ajustadas a las reglas el principal medio para lograr el interés general. Elementos que, además, se reconocen como el referente a partir del cual se legitimaban las entidades públicas. Así, se decía que el gobierno “...serviría al interés general si era honrado y eficiente. Por honrado, se entendía un gobierno limpio de particularismos, de molicie y del robo sin reservas de los dineros del pueblo. Por eficiente, se concebía un gobierno que mejorara la infraestructura, impartiera educación y promoviera la salud pública”⁴.

Barzelay identifica dos fuentes del pensamiento organizativo en los cuales se inspiró el diseño y la gestión del modelo burocrático norteamericano: las reglas profesionales y los enfoques de producción del Fordismo. Las reglas profesionales fueron consideradas por los funcionarios públicos – contadores, economistas, ingenieros, abogados, trabajadores sociales, entre otros – como la expresión de la aplicación de los cuerpos de conocimiento y de sus normas profesionales a los problemas existentes dentro de sus respectivos campos de autoridad: “...cuando la demanda efectiva de lucha contra las enfermedades, construcción de obras públicas y contabilidad para el erario público apenas había alcanzado importancia, resultaba razonablemente sostenible la presunción de que las decisiones tomadas de acuerdo con las normas profesionales eran congruentes con las

³ PARDO, María del Carmen. De la Administración Pública Tradicional a la Gobernanza: los servicios civiles de carrera. El Colegio de México. Documento presentado en el “Sexto Congreso Internacional CLAD, sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública” Ciudad de Guatemala. Guatemala. Noviembre, 2006.

⁴ BARZELAY, Michael. El paradigma post-burocrático desde una perspectiva histórica, en: *atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*. 1 Edición en español. México, Fondo de Cultura Económica 1998.

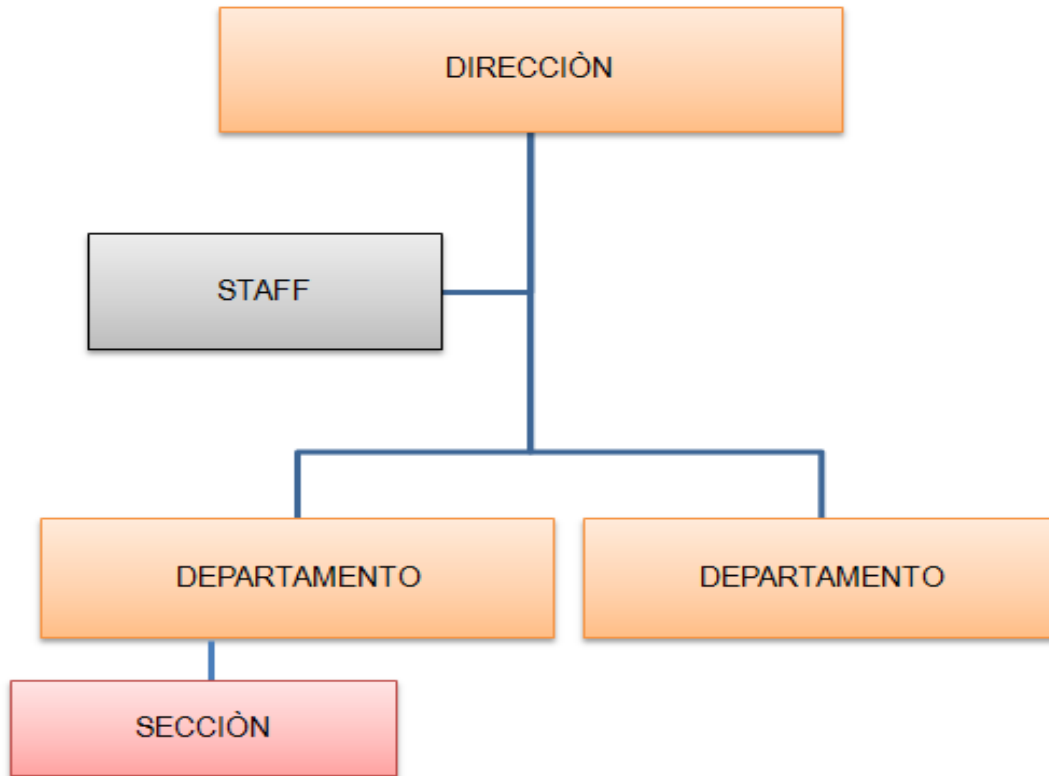
*necesidades y las exigencias colectivas de los ciudadanos*⁵.

En relación con la Eficiencia de la Gestión, los administradores públicos aplicaban la noción de Coste Decreciente: situación generada en las fábricas cuando se aumentaba la cantidad producida y, por ende, el valor de cada unidad de producto bajaba al aumentar el grado de uso de la estructura de producción. En las fábricas los administradores controlaban la producción con gran detalle mediante las estructuras jerárquicas de supervisión. Sabían que los sistemas productivos y administrativos eran concebidos y operados por expertos, que trabajaban en oficinas responsables del personal, de la contabilidad, la inspección, la energía y la construcción, la ingeniería, el diseño del producto, los métodos, la eficiencia productiva y los pedidos. Asimismo, los reformadores burocráticos sabían que los administradores y los expertos fabriles aplicaban su autoridad y su pericia a la administración industrial, sin interferencia política partidista.

De suerte que la industria no sólo era fuente de retórica en torno a un gobierno eficiente; la comprensión de los principales ingredientes de un gobierno eficiente por parte de los reformadores – reorganización, sistemas contables, pericia y control de costos – se hallaba arraigada en su conocimiento de la industria. Se adicionaron otros aspectos para los procesos y técnicas específicos: la fijación de funciones y responsabilidades, el estudio centralizado de estimaciones presupuestarias, las compras centralizadas – para crear costes decreciente por volumen de producto adquirido –, la programación del trabajo, los sistemas para presentación de informes y el análisis de métodos

⁵. *Ibíd.* cita 6 pág. 16.

Figura 2. Estructura organizacional característica de Administración Burocrática: La Organización Funcional.



Fuente. Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Módulo de Pensamiento Administrativo y Organizaciones Públicas II. Bogotá D.C. Marzo, 2008.

- ◆ Directivo. Puede estar conformado por funcionarios o servidores públicos designados por criterios políticos –personal de confianza – y personal de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción en el sentido weberiano.
- ◆ Sección. Ejecuta las actividades definidas en los Manuales de Funciones y Competencias Laborales, Manuales de Procedimientos. Pretende alcanzar las metas anuales expresadas en los objetivos misión, visión organizacionales definidos por los departamentos. Se encuentra conformado por personas de carrera administrativa, quienes ingresan con base en concurso de méritos.

◆ 5.1.3. Convenciones

- ◆ Dirección. Dirige la Planeación Estratégica de la organización, ente territorial y fija la misión y visión de la entidad. Se encuentra conformada por políticos, bien sean funcionarios designados o políticos electos.
- ◆ Staff. Unidades asesoras de la dirección. Integrado por personal designado por criterios políticos.
- ◆ Departamento. Se encarga de la programación de los procesos de la organización – Manuales de Funciones y Competencias Laborales, Manuales de Procedimientos, Manual de NTCGP 1000:2009 –, Manual de Procesos y Procedimientos, Manual de Inducción y Reinducción, Gestión de Riesgo de Corrupción, y de coordinar las actividades de las secciones, de fijar en objetivos de corto y mediano plazo las directrices de política fijadas en el nivel.

Tabla 1. Característica de la Gestión Publica bajo Administración Burocrática.

VARIABLE	PRACTICA ADMINISTRATIVA
<p>VALORES ORGANIZACIONALES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción del interés general, el cual es una categoría definida desde las reglas profesionales (Barzelay) o desde las leyes que fijan el legislativo nacional (Crozier). 2. Se enfoca en sus propias necesidades y perspectivas, pues los funcionarios presentan relativa autonomía frente a la opinión pública y los políticos, dado la superioridad dada por el saber especializado que maneja. 3. La acción administrativa se enfoca en el cumplimiento de las funciones y las responsabilidades de sus unidades, las cuales están sumamente formalizadas. 4. Las organizaciones públicas, se definen tanto por la cantidad de recursos que controlan, como por las tareas que desempeña. 5. El criterio de eficiencia es el control y reducción de los costos de los insumos. 6. Se aferran a la rutina, ante la contingencia, las organizaciones insisten con los procesos estatuidos. 7. Las entidades anuncian planes, políticas y programas. 8. Se separa el trabajo de pensar del trabajo del hacer. 9. Sujeción a la autoridad jerárquica. 10. La gestión se organiza en sistemas administrativos, centralmente definidos (Control Interno, Compras, presupuesto, personal, entre otros) 11. Creciente división del trabajo, numerosos niveles medios y operativos.

Fuente. Escuela Superior de Administración Pública. Módulo de Pensamiento Administrativo y Organizaciones Públicas II. Bogotá D.C. Marzo, de 2008.

La burocracia, en la teoría de Max Weber, se caracteriza por:

Figura 3. Características de la Burocracia.



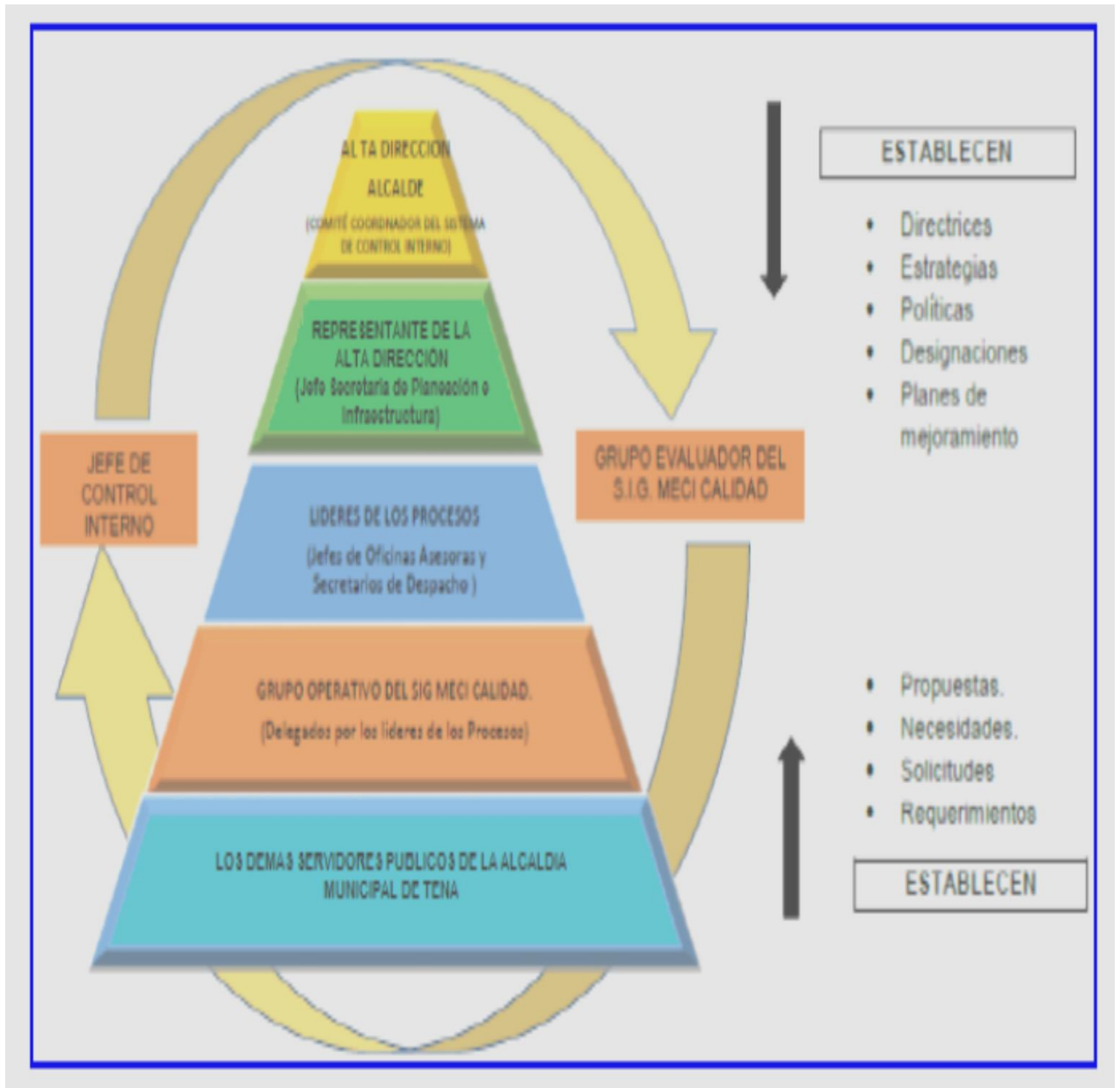
Fuente. CARDONA RAMIREZ CARLOS. Fundamentos de Administración. ECOE Ediciones. Tercera Edición. Bogotá D.C. 2010.

◆ Se rige por normas escritas. Estas normas son por ejemplo, los reglamentos de trabajo, la descripción de funciones de los empleados, los estatutos de las empresas, el Manual MECI: 2014, Manual Norma Técnico de Gestión de Calidad 1000: 2009, Manuales de Funciones y Competencias Laborales, Manuales de Procedimientos, Código de Ética, Código de Buen Gobierno e instructivos. Las normas escritas son necesarias para dar uniformidad a la actuación de las personas que intervienen en el proceso administrativo.

◆ A su vez, los actos administrativos se registran por escrito, con lo cual se asegura la existencia de una historia que permita hacer interpretaciones uniformes de ellos cuando las circunstancias lo requieran.

- ◆ Funciona con base en la división del trabajo. En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizada con independencia de las personas. La descripción del cargo (Manuales de Funciones y Competencias Laborales, Manuales de Procedimientos, Manual de Control Interno, Manual de NTCGP 1000:2009) indica qué es necesario hacer, qué tanto poder tiene el servidor público, y cuáles son sus deberes y limitaciones.
- ◆ Es Jerarquizada. Cada cargo inferior está bajo la influencia y control de un cargo superior. El siguiente cuadro muestra una estructura jerarquizada de cargos. La jerarquización, llevó a los Estructuralistas a representar la organización, el ente territorial, como una pirámide en cuya cúspide está la Autoridad Máxima (Alcalde), la cual se va distribuyendo en grados hacia abajo.

Figura 4. Pirámide de la Estructura Organizacional del Ente Municipal Descentralizado Concejo Municipal de Tena Cundinamarca.



Fuente. DECRETO 4485 DE 2009 (NOVIEMBRE 18). “Por el cual se adopta la primera actualización a la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP-1000:2009”.

- ◆ Busca la eficiencia mediante normas técnicas. En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente (Diagrama de Flujo), lo cual requiere, que el operario esté capacitado para realizarlas correctamente.
- ◆ La especialización y la profesionalización. Se hacen indispensables (Sistema de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público - NTCGP 1000:2009), los empleados y trabajadores se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con lo cual se asegura un alto rendimiento.
- ◆ Generalmente quien administra un ente territorial, una empresa no es el dueño de la misma. En las grandes empresas los dueños son, generalmente, personas distintas de quienes las administran. Por eso se hace cada vez más urgente la formación de administradores de empresas y públicos que se desempeñen como servidores públicos y funcionarios de la administración, sin ser los propietarios de las empresas.

5.1.4. Nueva Gestión Pública y Políticas de Gestión Pública.

Como consecuencia de la crisis petrolera vivida durante de la década de los años setenta y principios de los ochenta, se genera una reestructuración de la economía y en las formas de organización de las empresas. Se pasa de un patrón de producción centralizado, de naturaleza fordistas, a un modelo de producción deslocalizada – Posfordimo –. Además, con la globalización económica, en especial de tipo financiero, se genera una creciente erosión de la capacidad estatal para regular los ciclos económicos. De ahí que las ideas Keynesianas estén en retirada y se haya considerado que la intervención estatal para la época no eliminó las fallas del mercado, creo otras.

Se dan, entonces, suficientes elementos para que cobren mayor auge las ideas neoliberales en relación con la reducción de la intervención del Estado. La década de los años ochenta se constituye en el tiempo de los gobiernos conservadores, de las privatizaciones de empresas públicas, de la crisis de la deuda externa en América Latina y del debilitamiento del Pacto Socialdemócrata de la Segunda Posguerra Mundial. Se pretende, además, revivir el Estado Liberal de principios del Siglo XX y en América Latina se empieza a desmontar el Estado Desarrollista Cepalino.

En este contexto, entra en crisis el Modelo de Administración Burocrática y se genera una rotación en las doctrinas administrativas sobre las cuales se estructuran las organizaciones públicas. Se busca adaptar las entidades públicas a patrones de flexibilidad, tercerización de funciones, producción deslocalizada de bienes públicos. Se cuestiona el referente, según el cual, ante una nueva demanda social, la solución debía ser gestionada por entidades públicas y se abre paso a la gestión de lo público por parte de actores no estatales como las Organizaciones No Gubernamentales – ONG –, las empresas comerciales y las comunidades organizadas.

Emerge en la escena una corriente de administrativistas los Post-burocráticos. Se constituyen en agentes que cuestionan el modelo de organizaciones públicas vigente y plantean una alternativa de gestión en la cual articulan doctrinas de la gestión privada – planeación estratégica, gerencia del servicio, gerencia pública – y modelos organizacionales derivados de la economía – Neo Institucionalismo, Teoría de la Elección Pública o Público Choice, el modelo del principal y el agente, entre otros ⁶ – que llevaron a configurar una filosofía administrativa denominada “Nueva Gestión Pública – NGP–”.

5.1.5. La Nueva Gestión Pública – NGP–

Conjunto de doctrinas administrativas que rompe con el Modelo Weberiano, de ahí su denominación de “Post Burocracia”. Viene a dominar la agenda de la reforma de la Administración Pública en los años ochenta en el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, aunque existen variantes Canadienses y Estadounidenses. Se incorpora en el recetario de la reforma del Estado en al ámbito mundial por la vía de las agencias financieras internacionales.

Esta filosofía Administrativa de lo Público, presenta una diversidad de conceptualizaciones acerca de la Gestión Pública que llevan a compararla con un “Virus de Gripe”, continuamente se trasmuta y tiene manifestaciones diferentes al mismo tiempo. La Nueva Gestión Pública – NGP– tiene una base intelectual Ecléctica: hasta cierto punto utilizó el “Nuevo Institucionalismo Económico” que había florecido en los años cuarenta.

Sin embargo, es discutible hasta qué punto tales ideas hayan ejercido una influencia directa sobre la práctica del gobierno, aunque sin duda formaban parte de un clima amplio de actitudes hacia el Estado y el sector público dentro del cual se desarrollaba la NGP. Obtuvo, además, algo de su esplendor de las doctrinas de la “Cultura Corporativa” que estaban de moda en los años ochenta. Pero en muchos sentidos podemos ver a la NGP como un desarrollo del movimiento internacional de la administración científica, con su preocupación por eliminar el desperdicio y medir los productos del trabajo como una condición del control efectivo. Esta preocupación data de las ideas de Taylor, y aun de Bentham, acerca de la Administración Pública.⁷

⁶ La Teoría del Mandante- Mandatario, se ocupó del análisis económico de las relaciones entre los mandantes y los mandatarios. En el modelo estándar los mandantes y los mandatarios no comparten un mismo jefe. BARZELAY, Michael. La Nueva Gestión Pública, un acercamiento a la investigación y el debate de las políticas. 1 ed. En español. México. Fondo de Cultura Económica. 2003. p 92.

⁷ Ibid. cita pág. 92

Tabla 2. Características de la Gestión Pública bajo Post – burocracia

VARIABLE	PRACTICA ADMINISTRACIÓN
<p style="text-align: center;">VALORES ORGANIZACIONALES DEL ENTE TERRITORIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las actividades de las organizaciones públicas deben generar resultados que valoren los ciudadanos. 2. Las actividades deben generar calidad y valor. Las labores administrativas deben asumirse ahora como “Prestación de Servicios” y no como desarrollo de funciones constitucionales o legales. 3. Emerge la figura del cliente interno, ciudadano, como el destinatario de las labores intermedias de las unidades organizacionales y los clientes externos. Como los destinatarios de los servicios finales del ente territorial. Es necesario identificar el cliente individual y colectivo de la organización, pues no obstante, en ellos se juega la sostenibilidad del financiamiento y la legitimidad de la entidad. 4. El control de lo administrativo se orienta a construir una cultura de la rendición de cuentas sobre los resultados de la gestión y fortalecer las relaciones de trabajo. 5. La eficiencia como criterio de evaluación es remplazado por la evaluación del valor que crean cada actividad que conforma un servicio. 6. En cuanto a las reglas y procedimientos, se busca que los funcionarios entiendan y apliquen las normas que estos identifiquen y resuelvan problemas, los cuales dejan de ser condiciones imposibles de resolver, así como la búsqueda de la mejora continua de los procesos. 7. Se potencia la participación de los servidores públicos, para que puedan definir salidas a los problemas organizacionales del día a día del ente territorial. 8. Se valora la cuantía de servicios internos, productos, que pueden ser mejor prestados por unidades internas o empresas privadas externas – subcontratación. 9. Se separa la prestación del servicio y el control del mismo. 10. Se busca ampliar las opciones de servicio al cliente, PQR, ofrecer incentivos a las unidades y enriquecer la retroalimentación sobre la gestión.

Fuente. Escuela Superior de Administración Pública. Módulo de Pensamiento Administrativo y Organizaciones Públicas II. Bogotá D.C. marzo de 2008.

Según Jackson y Hood (1997), la Nueva Gestión Pública – NGP– se caracteriza por:

- ◆ Un cambio de las políticas a la administración (en el sentido de incrementar el énfasis en dirección al costo de la organización del servicio público y de hacer menos hincapié en el desarrollo de políticas).
- ◆ Un cambio en la agregación a la desagregación en la organización del servicio público (de los sistemas monopólicos “en forma de U” a los presupuestos detallados, los mercados internos y las rivalidades).
- ◆ Un cambio de Planeación, sistema de estímulos, plan de bienestar social e incentivos, que brinda el servicio público al énfasis en la reducción de costos y la disciplina laboral.
- ◆ Un cambio del proceso a la producción en los mecanismos de controles y responsabilidades (sobre todo mediante el desarrollo de métodos cuantitativos de medición del desempeño y la eficiencia).
- ◆ Un divorcio de la provisión y la producción (o la “entrega”) en la política pública. Esta división se asocia a un cambio de la producción permanente de la oficina pública a los contratos a plazo y la entrega al sector privado (formas consultoras, en lugar de asesoría, y resolución de problemas por mecanismos internos; arreglos contractuales o de franquicias, en lugar de oficinas monopólicos).
- ◆ Tales doctrinas se aplicaron en varios contextos diferentes, en especial en la administración general del servicio público, en el sector educativo a todos los niveles y en la atención médica. La NGP se constituye, de este modo, en una escuela que integra a practicantes y retóricos. Muchas de sus innovaciones provenían de la práctica y del sector privado, no de las viñas del mundo académico. No hay ningún texto clásico que fije definitivamente sus ideas. Tiene un aspecto conservador y uno radical.
- ◆ El conservador reside en que el movimiento es una reacción explícita contra la preocupación general por los ‘estudios de políticas’, que predominaban en la Administración Pública académica de los años setenta, y en efecto representa un retorno al enfoque tradicional (anterior al análisis de política), a las raíces históricas del Cameralismo. El aspecto radical se advierte en su reto a las profesiones de clase media.

5.1.6. Organizaciones Públicas y Función de Estado en el Siglo XXI

Tomando como eje de análisis la relación entre, configuración de la Administración Pública y los cambios en las funciones del Estado, es posible identificar momentos de cambio del Modelo Weberiano de principios del Siglo XXI hasta las burocracias flexibles de fines del Siglo XX e inicios del Siglo XXI. En este sentido, a continuación, se analizarán los cambios esbozados en tres momentos históricos de la función de Estado: La burocracia del Estado Liberal de inicios del Siglo XX, las organizaciones públicas del Estado Interventor de

Bienestar de mediados del siglo pasado y la burocracia flexibles del Estado Neo-regulador de fines del siglo.

6.1.4. Organización

En los Estados Unidos de Norteamérica, con ocasión del desarrollo de la industrialización, emergen unos cuerpos de doctrina que giran alrededor de los problemas de diseño y gestión de las empresas fabriles; Estas doctrinas se encuadran en corrientes de pensamiento administrativo denominadas Organización Científica del Trabajo – OCT-, Escuela de las Relaciones Humanas o Teoría Humanística, Administración Contingente, Enfoque de Sistemas, entre otros, que llevan a que entre 1900 y 1970, se configure un importante cuerpo de ideas y modelos de organización que definirán el debate y la orientación de las reformas en administración de organizaciones públicas y privadas. Estas doctrinas se engloban bajo la expresión “Teoría de las Organizaciones”.

La Teoría de las organizaciones trabaja con tres supuestos:

- 1) No existen diferencias entre la gestión de las empresas privadas y las organizaciones públicas.
- 2) El comportamiento de la organización puede ser objeto de programación y calculo, para esto, la aplicación de los principios de organizacionales, proveen los criterios necesarios para definir el mejor diseño y procedimiento para estas, por ende, siempre hay un “best way” para llegar al óptimo económico.
- 3) Las doctrinas de la teoría de la organización son científicas y por ende detrás de ellas no hay ideologías ni se busca beneficiar a un grupo o clase social en particular, pueden ser verificadas empíricamente y tienen validez universal.

Estos postulados fueron cambiando con el tiempo, pero durante los primeros cuarenta años del siglo XX, eran plenamente aceptados, sin embargo, los trabajos de la Escuela de las Relaciones Humanas sobre las dinámicas de trabajo en las grandes organizaciones manufactureras y los análisis de Herbert Simón, sobre la naturaleza proverbial y no científico de los principios de organización⁸, llevó al traste con estas pretensiones; Sin embargo, a pesar de estas críticas, con estos principios se estructuró la producción en serie o fordismo y la entidad de las burocracias públicas entre los años 1940 a 1980.

⁸. SIMON; Herbert Alexander. “Capítulo XVI, Los proverbios de la administración”. Contenido en “Clásicos de la Administración Pública”.

5.1.8. Principios de Organización

En razón del análisis “científico” sobre la organización, se definieron a comienzos del siglo XX una serie de criterios que permiten diseñar organizaciones eficientes u “óptimas”, estos principios o doctrinas (Jackson y Hood 1997), conforman el cuerpo de conceptos que inicialmente estructuró la teoría de las organizaciones, en este orden, estos son:

- ◆ La eficiencia administrativa aumenta por una especialización entre la tarea y el grupo.
- ◆ La eficiencia administrativa aumenta si se dispone a los miembros del grupo en una determinada jerárquica de autoridad.
- ◆ La eficiencia administrativa aumenta si se limita el alcance del control, en cualquier punto de la jerarquía, aun número pequeño.
- ◆ La eficiencia administrativa aumenta si se agrupa a los trabajadores, con propósitos de control, según: a) propósito; b) proceso, c) clientela, d) lugar”.⁹

Bajo la teoría de las organizaciones se planteó un diseño organizacional centralizado, basado en tres (3) niveles de administración: directivo, ejecutivo y operativo.

⁹. SIMON, Herbert Alexander. Op. cit. pág. 274.

Figura 5. Diseño Organizacional básico: la Organización Funcional.



Fuente. Escuela Superior de Administración Pública. *Módulo de Pensamiento Administrativo y Organizaciones Públicas I.* Bogotá D.C. Enero, 2008.

Como se observa en el gráfico, se instituye un modelo de organización, mecánico y jerarquizado: los niveles directivo y departamental, definen las pautas de acción y el operativo las ejecuta. Este modelo es funcional al enfoque Burocrático Weberiano, pues ambos se apoyan en una división jerárquica del trabajo, la definición mediante normas de las labores y la concepción de que el comportamiento administrativo podía ser entendido vía las relaciones que definía la estructura formal establecida en los Manuales de Operación y las Líneas de Autoridad expresada en el Organigrama y la Normas Estatutarias de la entidad.

Según Chevallier (1986), "... La Teoría de las Organizaciones, refleja con bastante amplitud el sistema de valores de la sociedad norteamericana". Al presentar a la organización como una institución pluralista, basada en el consenso conflictual pero real y al acentuar sus capacidades de integración – considerando por otra parte, al establecimiento como un dato sin interrogarse jamás sobre su legitimidad - se sitúa deliberadamente en el marco de la racionalidad dominante de su época y, de aquí que pretenda adoptar una postura pragmática y reformista con vista a mejorar lo existente.¹⁰

Por otra parte, Gulick (1999) plantea, que la gestión de las organizaciones se puede agrupar en la noción de Planeación, Organización, Personal, Dirección, Coordinación; Información, Presupuestación – POSDCORB -, que es una expresión con la cual se sintetizan las siguientes funciones que conforman el componente administrativo de las organizaciones:

- ◆ Planeación, es decir, establecer en lineamientos generales las cosas que hay que hacer y los métodos de hacerlas para alcanzar el propósito fijado por la empresa.
- ◆ Organización, es decir, establecer la estructura formal de autoridad por medio de la cual podrán hacerse las subdivisiones de trabajo, definidas y coordinadas para el objetivo definido.
- ◆ Personal, es decir, la función de conseguir y preparar la fuerza laboral y mantener condiciones favorables en el sitio de trabajo.
- ◆ Dirección, es decir, la tarea continúa de tomar decisiones y agruparlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y servir al jefe de la empresa.
- ◆ Coordinación, es decir, el importantísimo deber de interrelacionar las diversas partes del trabajo.
- ◆ Información, es decir, mantener informados a todos aquellos antes quienes el ejecutivo es responsable de lo que está ocurriendo, lo que incluye mantenerse informado a sí mismo y a sus subordinados por medio de registros, investigación e inspección.
- ◆ Presupuestación, con todo lo que implica el presupuesto en forma de planeación fiscal, contabilidad y control¹¹.

Con ocasión de la fusión de las Doctrinas de la Teoría de las Organizaciones y los enfoques Burocráticos Weberianos, emerge el modelo de "Administración Burocrática",

¹⁰. CHEVALLIER, Jacques. LOSCHAK, Daniele. "Ciencia administrativa: teoría general de la institución administrativa". Instituto de Administración Pública _INAP_. Tomo I. Madrid. España. 1986. Pág. 39.

¹¹. GULICK, Luther. "Notas sobre la teoría de la organización". Contenido en "Clásicos de la Administración Pública". Pág. 204.

que será el enfoque de gestión de las organizaciones públicas durante el tiempo de auge del Estado de Bienestar (entre las Décadas de 1950 a 1970).

Es esta última corriente de pensamiento administrativo, la que será objeto de críticas, ya en la década de los ochenta por la llamada corriente del pos burocráticos, que dará luz a la Filosofía Administrativa denominada Nueva Gestión Pública¹².

A continuación, ver **Figura 6**. Elementos Principales del Proceso y Procedimientos en la Organización en la página siguiente

Figura 6. Elementos Principales del Proceso y Procedimientos en la Organización.



Fuente. CARDONA, Ramírez Carlos. Fundamentos de Administración. Bogotá D.C. 2008.

¹². BARZELAY, Michel. "Capítulo VIII. El paradigma pos burocrático desde una perspectiva histórica". Contenido en "Atravesando la Burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública". primera edición en español. 1998. Fondo de Cultura Económica. México D.F. pág. 177.

5.1.9. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 Versión 2009

En cumplimiento de lo establecido en el Artículo 6º de la LEY 872 DE 2003 (DICIEMBRE 30). “Por la cual se crea el Sistema de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”, esta norma especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

NOTA 1.¹³ En adelante, y a lo largo de esta norma, el término "entidad" hace referencia a todas aquellas entidades cubiertas por la LEY 872 DE 2003 (DICIEMBRE).”Norma Técnica de Calidad en La Gestión Pública - NTCGP 1000:2009” y que se definen en el numeral 3.26 de esta norma.

NOTA 2. La denominación NTCGP empleada para designar esta norma corresponde a las siglas de “Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública”. Esta sigla no debe confundirse con la sigla NTC correspondiente a Norma Técnica Colombiana, utilizada por el Organismo Nacional de Normalización en la redacción de otras normas técnicas de carácter voluntario.

Para la elaboración de este documento se han empleado como base las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad. En esta medida, la implementación de la presente norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades. Sin embargo, la presente norma integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y no simplemente la certificación con una norma, la cual debe verse como un reconocimiento, pero nunca como un fin.

¹³ . La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o aclaración del requisito correspondiente.

En la **Figura 7**. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, nos ilustra los vínculos entre los procesos. Esta imagen muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada **14**. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la entidad, respecto a sus requisitos. El modelo mostrado en la **Figura 7**. Cubre todos los requisitos de esta norma, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA 3. De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). Llegando a este punto el PHVA puede describirse brevemente como:

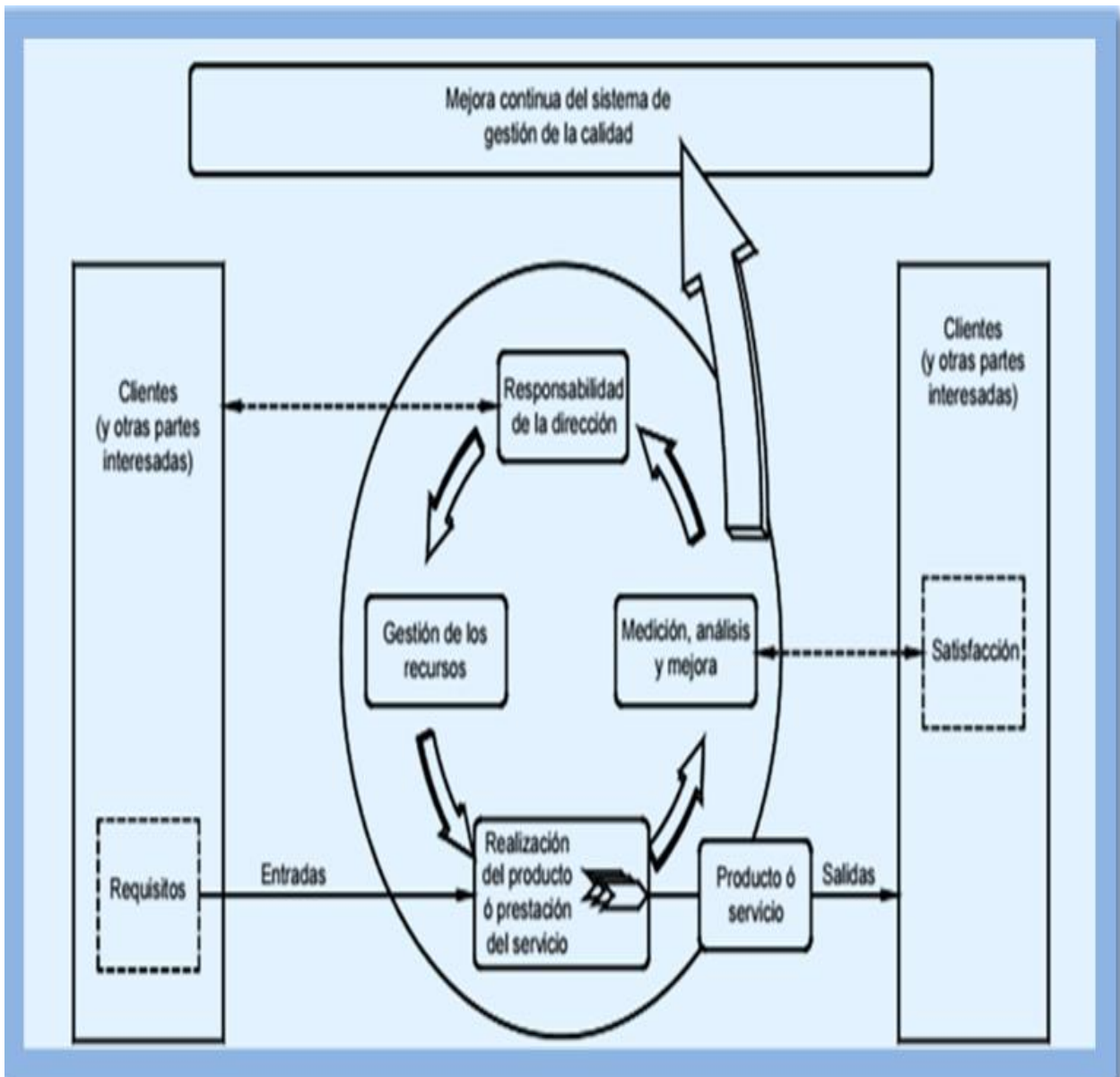
- ◆ Planificar. Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente, los legales aplicables y las políticas de la entidad.
- ◆ Hacer. Implementar los procesos.
- ◆ Verificar. Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.
- ◆ Actuar. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza sobre la importancia de:

- ◆ La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- ◆ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- ◆ La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso.
- ◆ La mejora continua de los procesos, con base en mediciones objetivas.

14. Como parte de los principios de calidad (véase numeral 1.2) esta norma hace énfasis en que la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes. En este marco, y aunque no es un requisito de esta norma, es deseable que el Sistema de Gestión de la Calidad se entienda y emplee como una plataforma que le permite a las entidades trascender y satisfacer también las necesidades no solo de los clientes sino de todas las demás partes interesadas (véase el numeral 3.39).

Figura 7. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.



Fuente. Norma Técnica de Calidad en Gestión Pública NTCGP 1000:2009 pág. 2

Esta norma es de aplicación genérica y no es su propósito establecer uniformidad en la estructura y documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de las diferentes entidades, entes territoriales, puesto que reconoce que el diseño e implementación del Sistema está influenciado por:

- ◆ El marco legal aplicable a la entidad.
- ◆ El entorno de la entidad, los cambios y los riesgos asociados a éste.
- ◆ Sus necesidades cambiantes.
- ◆ Sus objetivos particulares.
- ◆ Los productos y/o servicios que proporciona.
- ◆ Los procesos que emplea.
- ◆ El tamaño y la estructura de la entidad.

5.2.0. Principios de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y Otras Entidades Prestadoras de Servicios. ¹⁵

Los principios del Sistema de Gestión de la Calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales. Se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño:

Enfoque Hacia el Cliente. La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

◆ **Liderazgo.** Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

◆ **Participación Activa de los Servidores Públicos y/o Particulares que Ejercen Funciones Públicas.** Es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.

◆ **Enfoque Basado en Procesos.** En las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

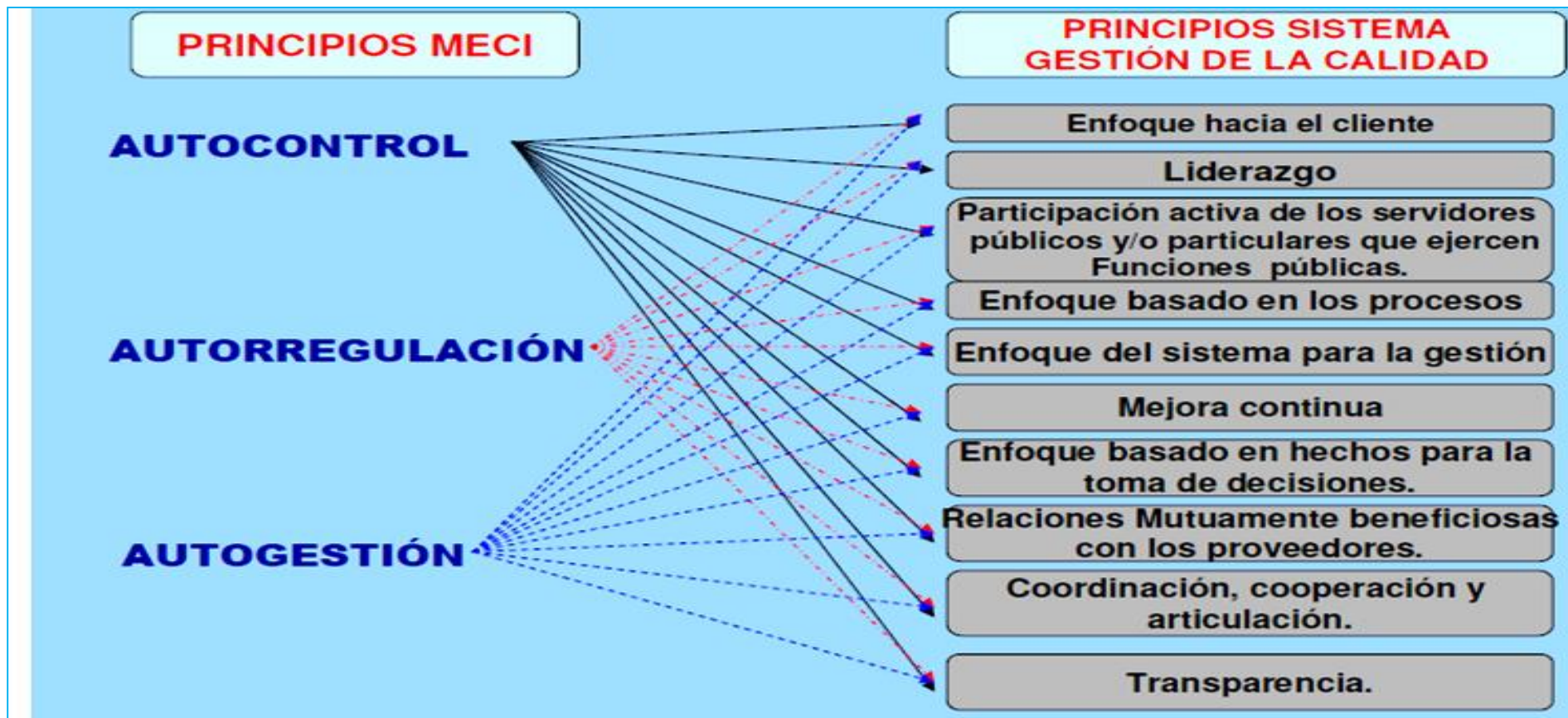
◆ **Enfoque del Sistema para la Gestión.** El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema

15. Óp. cit. pág. 3.

contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

- ◆ **Mejora Continua.** Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
- ◆ **Enfoque basado en Hechos y Datos para la Toma de Decisiones.** En todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
- ◆ **Relaciones Mutuamente Beneficiosas con los Proveedores de Bienes o Servicios.** Las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- ◆ **Coordinación, Cooperación y Articulación.** El trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.
- ◆ **Transparencia.** La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

Figura 8. Principios MECI: 2014 y Sistema de Gestión de Calidad - NTCGP: 1000:2009 -



Fuente. DAFP. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. 1000:2009. Pág. 8 - 20.

5.2.1. Compatibilidad con otros Sistemas de Gestión, de Control, Normas y Políticas.

En el caso específico de la Administración Pública Colombiana se encuentran principalmente, tres herramientas que orientan el desarrollo de la Gestión Pública de las entidades estatales: 1) El Sistema de Control Interno (SIC), 2) El Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA -, y el 3) El Sistema de Gestión de la Calidad (NTCGP), del cual se ocupa específicamente esta norma.

Tanto los Sistemas de Gestión como los de Control Interno son herramientas que tienen como propósito central contribuir al fortalecimiento de la acción de las diversas organizaciones que los implementen. Por lo general, estos Sistemas se soportan en elementos comunes los cuales deberían ser identificados en etapas tempranas de la implementación, a fin de evitar que se dupliquen esfuerzos.

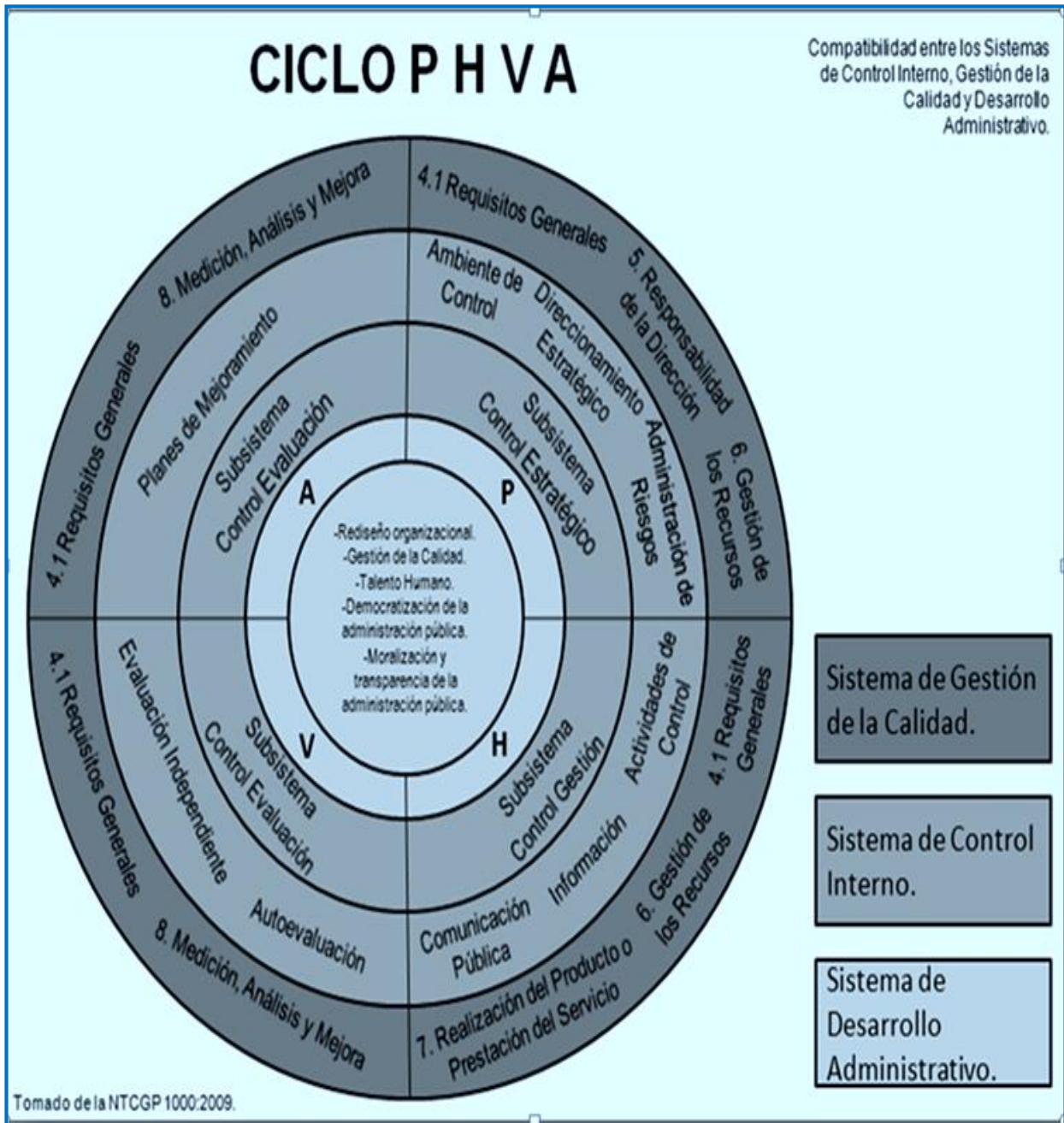
Los tres (3) Sistemas permiten fortalecer los procesos y optimizar los recursos dentro del contexto de las entidades del Estado. Por lo anterior, la planeación y formulación articulada debe ser coherente con el uso de herramientas para evitar la duplicidad de acciones para el logro de los objetivos comunes.

Al articular estas herramientas, se fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional, y la gestión de los principales recursos de la entidad: humanos, materiales y financieros. El Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA - centra su propósito en la Planeación de la Gestión Estatal del orden nacional; el Sistema de Control Interno (SIC) se orienta a la configuración de estructuras de Control de la Gestión; y el Sistema de Gestión de la Calidad (NTCGP), se enfoca a la administración y definición de acciones para mejorar el desempeño de las entidades.

Así mismo, es necesario resaltar que la articulación entre estos tres (3) sistemas está caracterizada por la adopción de un modelo basado en la gestión por procesos y la mejora continua de los mismos mediante la aplicación del Ciclo PHVA. (Véase la Figura 7.)

Es importante precisar que el cumplimiento de la Norma Técnica de Calidad – NTCGP - en la Gestión Pública no implica la implementación total del Modelo Estándar de Control Interno MECI:2014 y/o del Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA -, no obstante, aporta a su cumplimiento.

Figura 9. Compatibilidad entre los tres (3) Sistemas de Control Interno (SCI), Gestión de la Calidad (NTCGP) y Desarrollo Administrativo (SISTEDA).



Fuente. Norma Técnica de Calidad en Gestión Pública NTCGP 1000:2009 pág. 6.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, precisaremos algunos conceptos relevantes más utilizados en este documento:

- **Actitudes.** Disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad particular y concreta. Como, por ejemplo: entusiasmo, positivismo, optimismo, persistencia, flexibilidad y búsqueda de la excelencia, entre otras.

- **Aptitudes y habilidades.** Características biológicas o aprendidas que permiten a una persona hacer algo mental o físico. Laboralmente es la capacidad y potencialidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad.

- **Área del conocimiento.** Agrupación que se hace de los programas académicos teniendo en cuenta cierta afinidad en los contenidos, en los campos específicos del conocimiento, en los campos de acción de la educación superior cuyos propósitos de formación conduzcan a la investigación o al desempeño de ocupaciones, profesiones y disciplinas.

Las áreas del conocimiento son 8: a.) Agronomía, Veterinaria y afines, b) Bellas artes, c) Ciencias de la Educación, d) Ciencias de la Salud, e) Ciencias Sociales y Humanas, f) Economía, Administración, Contaduría y afines, g) Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines, y h) Matemáticas y Ciencias Naturales.

- **Análisis Ocupacional.** La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define el análisis ocupacional como la acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada. Tiene como objetivo identificar el conjunto de comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en los trabajadores, y que son comunes a las distintas áreas ocupacionales de las organizaciones.

- **Bienestar:** En el sentido de plenitud, sentirse bien con uno mismo o sentirse satisfecho con uno mismo o sentirse conforme con uno mismo o sentirse contento con la vida que le ha tocado vivir.

- **Coaching.** Anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar») es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

• **Competencias.** Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; esta capacidad está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

• **Conocimientos básicos o esenciales.** Comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo para alcanzar los criterios de desempeño.

• **Competencias Comportamentales por nivel jerárquico.** Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad. Competencias funcionales que precisan y detallan aquello que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán a partir del contenido funcional del empleo.

• **Competencias Comunes y Comportamentales.** Hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad, cuyos criterios para describirlas están definidos en los artículos 6, 7 y 8 del Decreto 2539 de 2005, las cuales se aplican de la siguiente forma:

Competencias comunes a los servidores públicos a quienes se les aplica los Decretos 770 y 785 de 2005.

Competencias comportamentales mínimas por nivel jerárquico.

• **Competencias Funcionales.** Son funciones esenciales del empleo y capacidades que se identifican a partir de un análisis del propósito principal del empleo y su desagregación progresiva, con el objeto de establecer las contribuciones individuales del empleo, los conocimientos básicos, los contextos en los que se deberán demostrar las contribuciones individuales y las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales.

• **Competencias Laborales.** Las competencias laborales refieren a un nuevo concepto en la administración pública que se define como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales,

además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman las competencias laborales.

- **Componentes.** Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos, los Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos - ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos, las competencias funcionales del empleo, y las competencias comportamentales.

- **Disciplina académica.** Una disciplina académica o un campo de estudio es una rama del conocimiento el cual es pensado o investigado en una escuela superior, un centro de estudios o una universidad. Las disciplinas están definidas y reconocidas por las publicaciones académicas en donde se exponen los resultados de procesos de investigación y por los círculos académicos, intelectuales o científicos a los cuales pertenecen los investigadores. Los campos de estudio tienen por lo general numerosas ramas o sub-disciplinas y las líneas que las distinguen suelen ser arbitrarias y ambiguas.

- **Eficacia.** Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

- **Eficiencia.** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. La eficiencia en el trabajo es fundamental; el objetivo final del entrenamiento era mejorar la eficiencia del sistema cardiorrespiratorio.

- **Funciones esenciales.** Son el conjunto de enunciados que indica qué hace o qué debe hacer el empleado para lograr el propósito principal.

- **Incentivos.** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

- **Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales.** El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal del Municipio de Nilo Cundinamarca y los requisitos o re exigidos para el desempeño de los mismos. Se

constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en este municipio.

El manual específico de funciones y de competencias laborales, se orienta al logro de los siguientes propósitos:

Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.

Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.

Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas, así como para efectuar estudios de cargas de trabajo. Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

• **Núcleo Básico del Conocimiento.** División o clasificación de un área del conocimiento en sus campos, disciplinas y profesiones esenciales.

• **Propósito Principal del Empleo.** Es un enunciado que identifica la razón de ser del empleo en términos de resultados.

• **Programa Académico.** Es el conjunto de cursos básicos, profesionales y complementarios y actividades teóricas, prácticas y teórico –prácticas integradas armónicamente mediante la interrelación de profesores, alumnos y recursos instrumentales, tendientes a lograr una formación en determinadas áreas del conocimiento y a la obtención de un título académico.

• **Programación Neurolingüística.** La programación neurolingüística es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas —en especial, modelos de pensamiento— subyacentes. ...

• **Programas de Pregrado.** Preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica, o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía.

También son programas de pregrado aquellos de naturaleza multidisciplinaria conocidos también como estudios de artes liberales, entendiéndose como los estudios generales en ciencias, artes o humanidades, con énfasis en algunas de las disciplinas que hacen parte de dichos campos. (Artículo 9 Ley 30 de 1992)

• **Valores.** Corresponden a los principios de conducta, algunos son la ética, responsabilidad, lealtad, sentido de pertenencia, adhesión a normas y políticas y orientación al servicio.

5.3 MARCO LEGAL

El Plan de Bienestar Social e Incentivos de la Universidad de Cundinamarca, se encuentra enmarcado en la siguiente normatividad:

1) Decreto Ley 1567 de 1998. (Agosto 5).” Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado”; **2)** Ley 734 de 2002 (Febrero 5).” Por la cual se expide el Código Disciplinario Único”. Artículo 33 numerales 4 y 5; **3)** Ley 909 de 2004 (Septiembre 23). “Norma que regula el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública”. Parágrafo del Artículo 36; **4)** Decreto 1227 de 2005 (Abril 21). “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”. Artículo 69 a 85; **5)** Decreto 4661 de 2005 (Diciembre 19.) Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005. Artículo 1 al 3.

❖ Ahora bien, **el Decreto Ley 1567 de 1998. (Agosto 5). “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado”**. Tenemos:

Artículo 13. Establece el Sistema de Estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Artículo 18. A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.

Artículo 19. Las entidades públicas están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.

Artículo 26. Los programas de incentivos, como componentes tangibles del Sistema de Estímulos, deberán orientarse a: **1.** Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos; **2.** Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Los Programas de Incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, y que

buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de estos.

Artículo 29. Los Planes de Incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

❖ **Ley 909 de 2004 (Septiembre 23). Norma que regula el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública.** Parágrafo del Artículo 36. Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

❖ **Resolución 312 de 2013. Expedida por el DAFP en su Artículo 35.** Los Programas de Incentivos, como componentes tangibles del Sistema de Estímulos, deberán orientarse a crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos y reconocer o premiar los resultados de desempeño en niveles de excelencia. Los Programas de Incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño de niveles de excelencia se estructurarán a través de Planes de Incentivos.

❖ **Resolución 365 de 2015 (Junio 17). Expedida por el DAFP. Modifico parcialmente la 312 de 2013.** Donde se dispone entre otros que en caso de empate entre dos o más empleados correspondiente al primer lugar, se dirimirá teniendo en cuenta el mayor puntaje de la sumatoria de los siguientes aspectos:

❖ **Decreto No.1083 de 2015. (Mayo 26). Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Función Pública.** Título 10. Artículo 2.2.10.8. Los Planes de Incentivos, enmarcados dentro de los Planes de Bienestar Social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Si continúa el empate, El Comité de Incentivos podrá determinar otros criterios de desempate.

Para ilustrar mejor, veamos en la página siguiente en la **Tabla 1.** Caso de Empate entre dos (2) correspondiente al primer lugar.

Tabla 3. Caso de Empate entre dos (2) o más empleados de la Universidad de Cundinamarca correspondiente al primer lugar.

Factor	Variable	Puntaje
No haber sido seleccionado como mejor empleado	Año anterior a la presente vigencia	10
Haber sido seleccionado como mejor empleado	Año anterior a la presente vigencia	5
Promedio en la Evaluación del Desempeño	100 puntos	30
	Entre 99.4 y 95.5 puntos	15
	Entre 95.4 y 92.5 puntos	10
	Entre 92.4 y 90 puntos	5
Participación regular en representación de los servidores en los Comités y/o Comisiones internas	Año anterior a la presente vigencia	5
Nivel de inglés acreditado por el SENA o por la Entidad que determine el Departamento	Entre C2 y C1	5
	Entre B2 y B1	3
	Entre A2 y A1	2
	No aplica	0
Participación como servidor enlace en los Proyectos de Aprendizaje en Equipo	Año anterior a la presente vigencia	5
Publicación de una obra o trabajo de investigación elaborado por el servidor, cuya temática tenga relación con las funciones del Departamento.	Últimos cinco (5) años.	5

Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA – DAFP Plan de Incentivos. Grupo de Gestión Humana. Bogotá D.C. Junio de 2.015, pág. 6.

Constitución Política de 1991

Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Artículo 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que, en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.

Artículo 366. El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable.

Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación. CONTRALORÍA Y AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Circular Conjunta Externa 005 de Agosto de 2011 Bogotá D.C. Prohibición de nóminas paralelas.

Las condiciones de vinculación de CPS requieren que dentro de la política pública de empleo, se encamine el accionar institucional hacia la adopción de instrumentos con unidad de criterio, que efectivamente conlleven a la formalización del empleo público como objetivo estatal y parte fundamental del núcleo esencial del derecho al trabajo, con el fin de establecer compromisos de mejora en formalización, mediante la celebración de contratos laborales con vocación de permanencia (principio de estabilidad laboral), con sujeción a los criterios constitucionales y legales.

Ley 87 de 1993 (Noviembre 29). “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”.

Artículo 1. Definición del control interno. Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

Parágrafo. - El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Ley 489 de 1998 (Diciembre 29). “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las 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”.

Artículo 3. Principios de la función administrativa. La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. Los principios

anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen.

Parágrafo.- Los principios de la función administrativa deberán ser tenidos en cuenta por los órganos de control y el Departamento Nacional de Planeación, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 343 de la Constitución Política, al evaluar el desempeño de las entidades y organismos administrativos y al juzgar la legalidad de la conducta de los servidores públicos en el cumplimiento de sus deberes constitucionales, legales o reglamentarios, garantizando en todo momento que prime el interés colectivo sobre el particular.

Artículo 4º.- Finalidades de la función administrativa. La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política.

Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general.

RESOLUCIÓN 322 DE DICIEMBRE DE 18 DE 2008. “Por la cual se adopta el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Universidad de Cundinamarca”. Manual Específico de Funciones y Competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias propias de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requisitos exigidos para el desempeño de los mismos. De igual para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y el establecimiento de parámetros de eficiencia y de autocontrol.

RESOLUCIÓN 00075 DE MAYO 06 DE 2010. “Por la cual se reglamentan los Incentivos del Personal Administrativo de la Universidad de Cundinamarca. La Universidad de Cundinamarca como organización que privilegia el Talento Humano, requiere establecer directrices para formulación y ejecución de programas de estímulos y bienestar social para el personal administrativo, de forma tal que privilegie el crecimiento personal y laboral, y que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

RESOLUCIÓN 014 DE FEBRERO DE 2011. “Por medio de la cual se reglamenta la asignación de prima técnica”. La Prima Técnica es un reconocimiento económico para atraer o mantener en el servicio del Estado a los empleados altamente calificados que se requieran para el desempeño de cargos, cuyas funciones demanden la aplicación de conocimientos técnicos o científicos especializados o la realización de labores de dirección o de especial responsabilidad, de acuerdo con las necesidades específicas de cada organismo.

5.4. MARCO HISTORICO

Reseña Histórica

La Universidad de Cundinamarca tiene su origen, en la Ordenanza N° 045 del 19 de diciembre de 1969, mediante la cual es creado el INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CUNDINAMARCA, ITUC, siendo Gobernador Joaquín Piñeros Corpas. En dicha Ordenanza se establece que el ITUC ofrecerá Educación Superior a hombres y mujeres que poseen título de bachiller o normalista, y dará preferencia en un 90% a estudiantes oriundos del Departamento.

Es así, como el día primero (1º) de agosto de 1970, se inician las labores académicas en la Sede de Fusagasugá con los siguientes programas:

Tecnología Agropecuaria Tecnología Administrativa Secretariado Ejecutivo

En el año 1992 por medio de la Resolución No. 19530 del 30 de diciembre, emanada del Ministerio de Educación Nacional, se hace el reconocimiento como UNIVERSIDAD, como consta en el acta No. 026 del 17 de diciembre de 1992.

La Universidad de Cundinamarca tiene domicilio y gobierno en la Ciudad de Fusagasugá, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia, pero con fundamento en las normas legales vigentes el Consejo Superior puede establecer seccionales, extensiones y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

La Universidad cuenta con una (1) Sede Principal en Fusagasugá, dos (2) Seccionales en Ubaté y Girardot y cinco (5) Extensiones en Facatativá, Chía, Zipaquirá, Soacha y Chocontá, que ofrecen programas académicos de formación Tecnológicas, profesional y de posgrado.

La Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot queda ubicada en la Carrera 19 N° 24-209 en el Barrio Gaitán

5.5. MARCO INSTITUCIONAL

Misión

La Universidad de Cundinamarca es una institución pública local del Siglo XXI, caracterizada por ser una organización social de conocimiento, democrática, autónoma, formadora, agente de la transmodernidad que incorpora los consensos mundiales de la humanidad y las buenas prácticas de gobernanza universitaria, cuya calidad se genera desde los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación e innovación, e interacción universitaria.¹⁶

Visión¹⁷

La Universidad de Cundinamarca será reconocida por la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional, como generadora de conocimiento relevante y pertinente, centrada en el cuidado de la vida, la naturaleza, el ambiente, la humanidad y la convivencia.

Imagen .1. Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot, Página Oficial UDEC.



Fuente. Página Web Universidad de Cundinamarca [Consulta: 22 Domingo de Octubre de 2017]

¹⁶ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. Manual de Calidad. Oficina de Calidad, Fusagasugá – Cundinamarca, 2014. Pág. 5-7.

¹⁷ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. Manual de Calidad. Oficina de Calidad, Fusagasugá – Cundinamarca, 2014. Pág. 7.

Sede Administrativa: Dg 18 No. 20-29 Fusagasugá | PBX (+57 1) 828 1483 |

Seccional Girardot | Seccional Ubaté | Extensión Chía | Extensión Chocontá |

Extensión Facatativá | Extensión Soacha | Extensión Zipaquirá | Oficinas Bogotá D.C.

Línea gratuita: 01 8000 976 000 | e-mail: unicundi@ucundinamarca.edu.co

Notificaciones judiciales:

Dirección Jurídica (+57 1) 828 1483 Ext. 115

e-mail: Oficinajuridicaudec@ucundinamarca.edu.co

2017 UCUNDINAMARCA Generación Siglo 21

Universidad de Cundinamarca – UDEC

Vigilada Mineducación

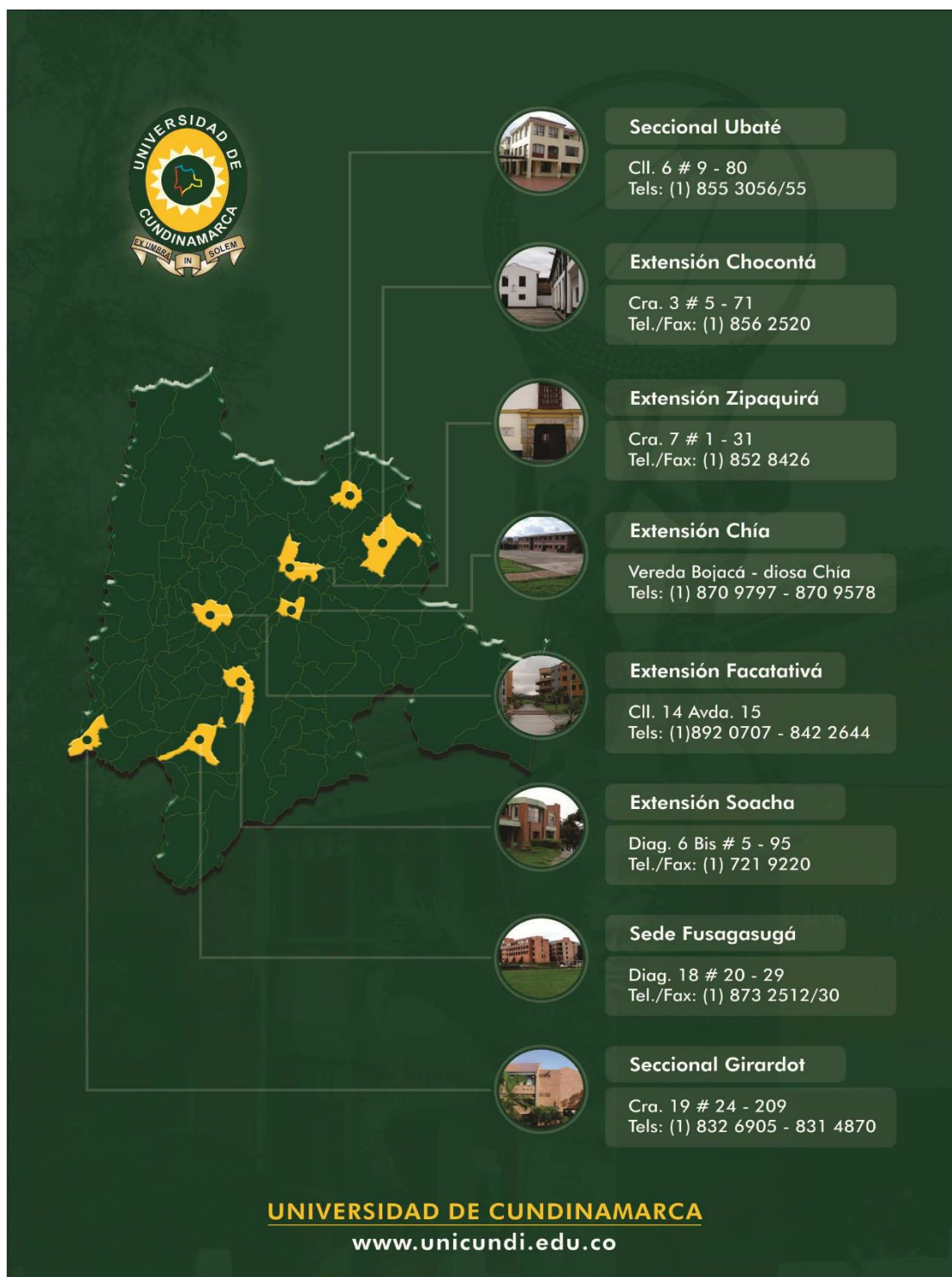
Reconocida por Resolución No. 19530, de Diciembre 30 de 1992 (MEN)

Imagen 2. Dr. Adriano Muñoz Barrera, Rector Universidad de Cundinamarca.



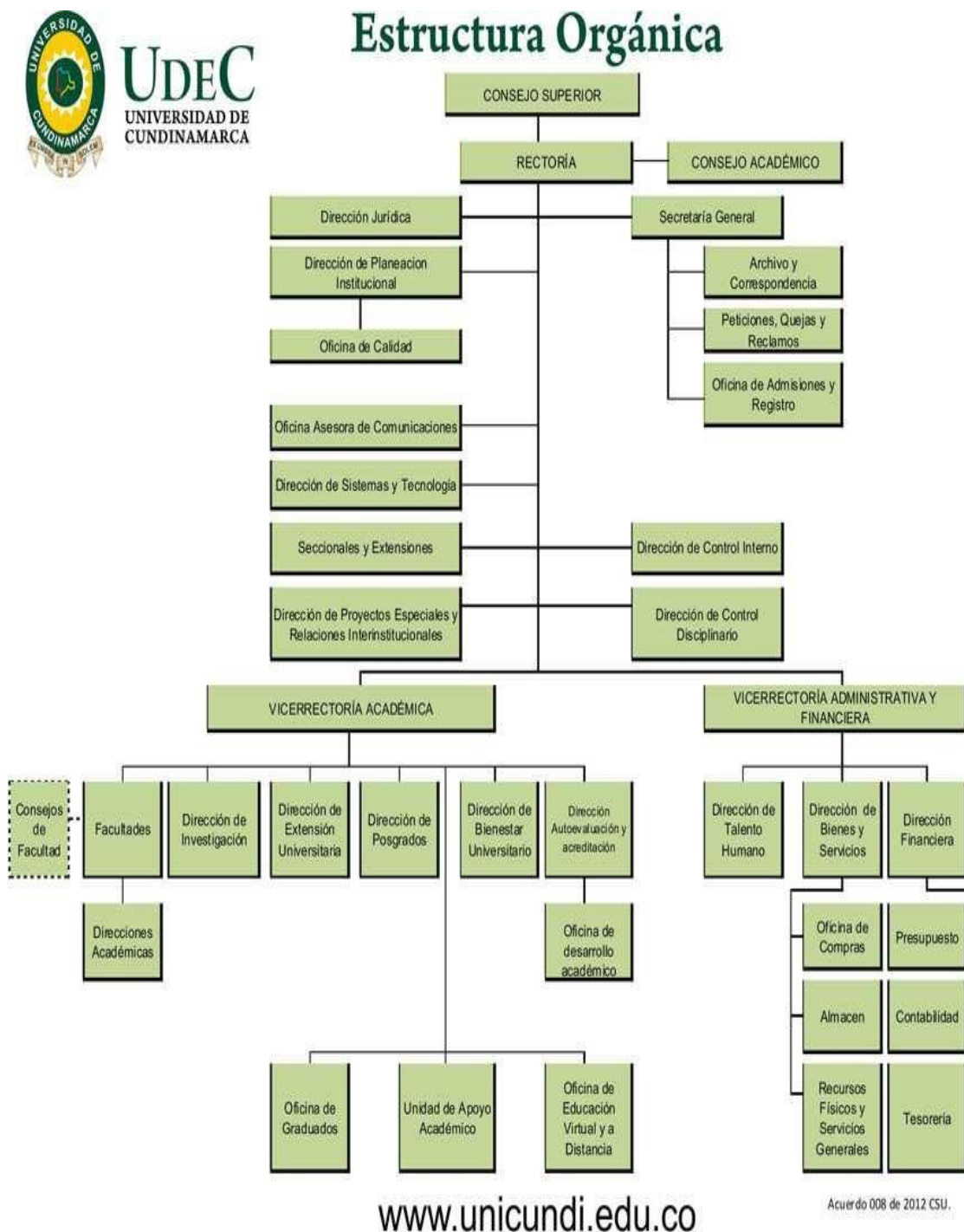
Fuente. Página Web Universidad de Cundinamarca [Consulta: 22 Domingo de Octubre de 2017]

Imagen 3. Mapa de Seccionales UDEC



Fuente. Universidad de Cundinamarca. Manual de Calidad. Oficina de Calidad, Fusagasugá – Cundinamarca, 2014.Pág. 6.

Imagen 4. Organigrama Universidad de Cundinamarca, 2017.



Fuente. Universidad de Cundinamarca. Manual de Calidad. Oficina de Calidad, Fusagasugá – Cundinamarca, 2014. Pág. 9.

5.6. MARCO GEOGRAFICO

Descripción Física

Girardot es un municipio del Departamento de Cundinamarca (Colombia) ubicado en la Provincia del Alto Magdalena, de la cual es capital. Limita al norte con los municipios de Nariño y Tocaima, al sur con el municipio de Flandes y el Río Magdalena, al oeste con el municipio de Nariño, el Río Magdalena y el municipio de Coello y al este con el municipio de Ricaurte y el Río Bogotá. Está ubicado a 134 km al suroeste de Bogotá. La temperatura media anual es de 27.8 °C.¹⁸

Girardot es una de las ciudades más importantes de Cundinamarca por su población, centros de educación superior, economía y extensión urbana. También es una de las ciudades con más afluencia de turistas y población flotante del país. Girardot conforma una conurbación junto con los municipios de Flandes y Ricaurte, que suman una población de 144.248 habitantes.

Girardot es una ciudad de clima cálido, lo que le ha permitido desarrollar una gran diversidad de ofertas turísticas. En las horas de la mañana su clima oscila entre los 20 y 28 grados; en la tarde, entre 30 y 34 grados, y en las noches alrededor de 27 grados, gracias a la brisa fresca proveniente del Río Magdalena. La cabecera municipal está a una altura de 290 m s. n. m., pero su territorio, de 150 km², abarca 70% de relieve montañoso que alcanza 1.000 m s. n. m., dado que se encuentra en un vértice de la Cordillera Oriental colombiana. La máxima temperatura registrada en la historia de Girardot fue de 42,3 °C, y la mínima de 9.8 °C.

Límites del Municipio

Se ubica entre los departamentos de Cundinamarca y Tolima, debido a que la zona de influencia es un municipio limítrofe.

Norte: Con los municipios cundinamarqueses de Chaguaní, Vianí, Bituima, Quipile, Cachipay, Tena, Zipacón y Bojacá.

Oriente: con los municipios cundinamarqueses de Silvania, El Colegio y Tibacuy.

Occidente: con el río Magdalena y la ciudad de Ibagué.

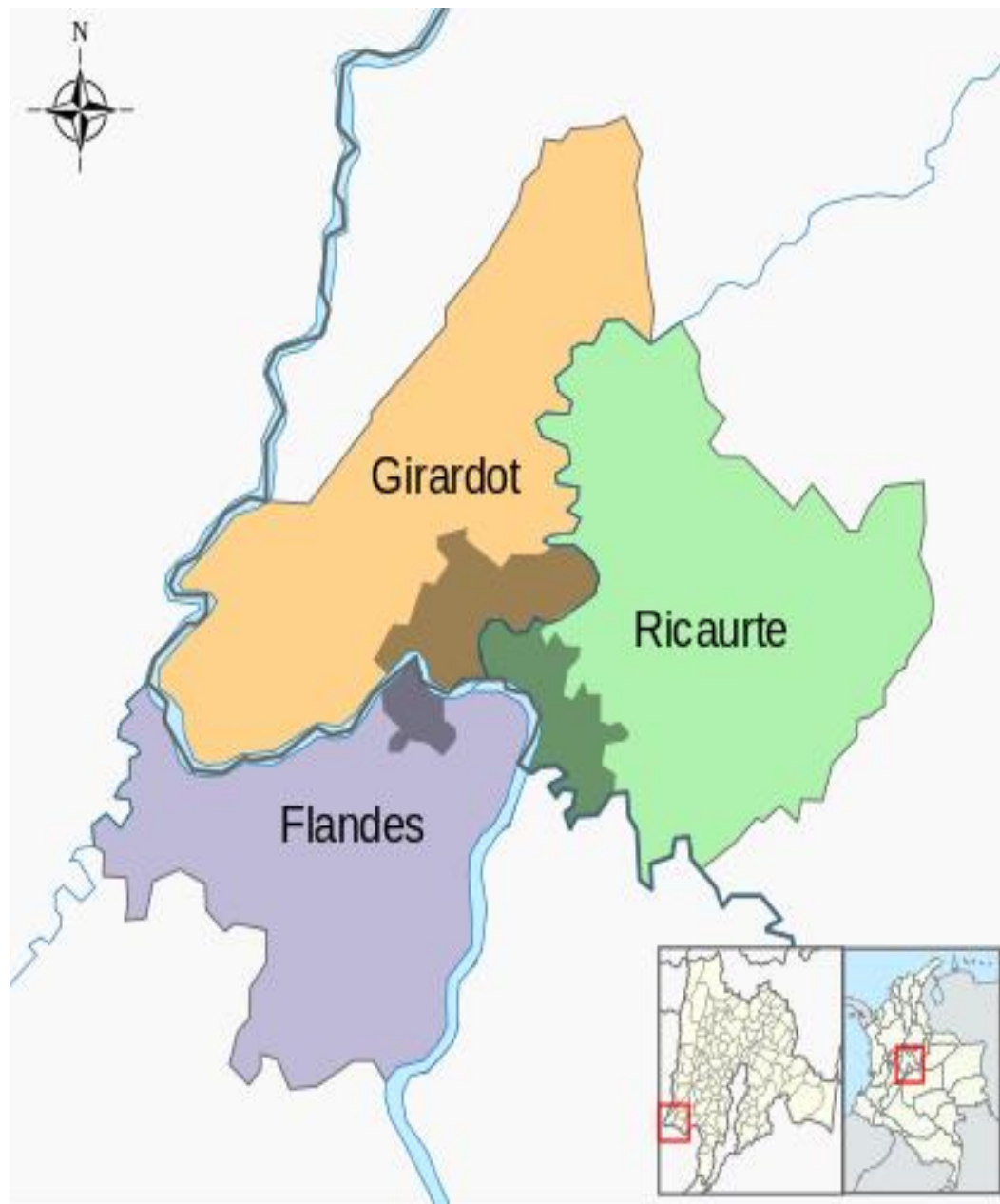
Sur: con los municipios tolimeses de San Luis, Ortega, Coyaima, Purificación, Cunday e Icononzo.

¹⁸ Página Web Municipio de Girardot Cundinamarca [Consulta: 22 Domingo de Octubre de 2017]

5.6.1. Descripción Geográfica

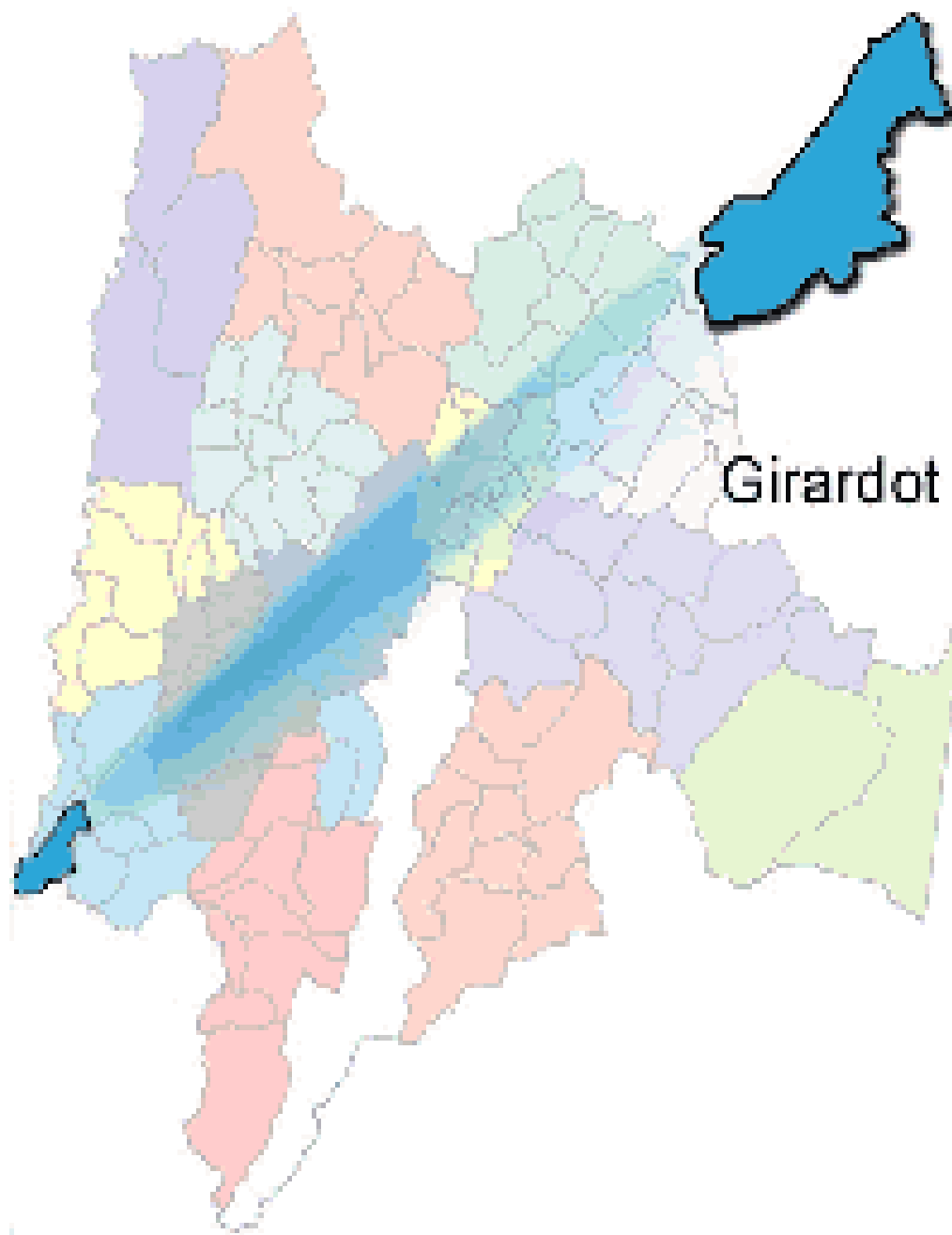
5.6.1.1. Mapas

Imagen.5. Mapa de límites Municipio de Girardot, 2017



Fuente. Página Web Universidad de Cundinamarca [Consulta: 22 Domingo de Octubre de 2017]

Imagen.6. Mapa Departamento de Cundinamarca – Ubicación de Girardot.



Fuente. Página Web Universidad de Cundinamarca [Consulta: 22 Domingo de Octubre de 2017]

CAPITULO I. “DETERMINAR UN (1) CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017, CON BASE EN LA LEY 909 DE 2004 (SEPTIEMBRE 23). NORMA QUE REGULA EL EMPLEO PÚBLICO, LA CARRERA ADMINISTRATIVA, LA GERENCIA PÚBLICA Y LAS NORMAS REGLAMENTARIAS VIGENTES”.

6. BENEFICIARIOS, OBLIGACIONES, PERIODICIDAD Y FINANCIAMIENTO.

6.1. Los Beneficiarios de las Actividades de Estímulo se incentivos. Los servidores públicos de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot, que ostenten derechos de carrera administrativa, de cada uno de los niveles jerárquicos de la Entidad, que por su desempeño individual sean calificados en el nivel sobresaliente y/o que participen en el desarrollo de un proyecto como parte de un equipo de trabajo.

6.1.1 Beneficiarios de las actividades de Bienestar Social. Los servidores públicos nombrados en propiedad de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot y su núcleo familiar.

6.1.2. Obligaciones de los servidores públicos de la UDEC Seccional Girardot Cundinamarca. Serán entre otras las siguientes:

- ❖ Asistir, participar en los eventos y actividades de Bienestar Social e Incentivos programadas por la Secretaria de Universidad con funciones de Talento Humano.
- ❖ Asumir el proceso de calificación del desempeño como un instrumento de gestión que apoya e impulsa el desempeño individual e institucional
- ❖ Participar en las actividades de evaluación y premiación para las cuales hayan sido seleccionados y rendir los informes correspondientes.
- ❖ Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales del Sistema de Bienestar Social e Incentivos.
- ❖ Conformar Equipos de Trabajo para participar en el acceso a los estímulos e incentivos para Equipos de Trabajo de Excelencia.
- ❖ Asistir con carácter obligatorio a las actividades de capacitación para los Equipos de Trabajo.
- ❖ Poner a disposición de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot los proyectos desarrollados por los Equipos de Trabajo seleccionados como los mejores, para ser aplicados en lo que la Entidad considere pertinente.

6.1.3. Obligaciones de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot.

Por ende, serán:

- ❖ Asignar recursos financieros suficientes para cubrir el Sistema de Estímulos, el Plan de Bienestar Social e Incentivos.
- ❖ Divulgar, promocionar e incentivar la participación activa de todos los servidores públicos en el Plan de Bienestar.
- ❖ Facilitar el tiempo y los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los proyectos.
- ❖ Divulgar entre todos los servidores los resultados de la elección de los mejores funcionarios y los mejores equipos de trabajo de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot.

NOTA. El Comité de Incentivos, podrá declarar desierta la elección del mejor equipo, del mejor servidor o los mejores servidores de cada nivel, si los candidatos no cumplen a satisfacción con los requerimientos previstos en el presente plan, lo que será plasmado en el respectivo acto administrativo.

6.1.4. Periodicidad. Anualmente, la Secretaria de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot con funciones de Talento Humano, ejecutará, realizará seguimiento y evaluación del Plan de Bienestar.

6.1.5. Financiamiento. El financiamiento del Plan de Bienestar, se realizará con recursos de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot, para la vigencia fiscal de 2017 y la ejecución de las actividades está sujeta a la disponibilidad de recursos financieros asignados para este rubro.

6.2. PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

El Programa de Bienestar Social, nace como una necesidad de mejorar la calidad de vida de los funcionarios de la Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot, mediante dos (2) grandes áreas: **1)** Los Programas de Protección y Servicios Sociales; y **2)** La Calidad de Vida Laboral e Incentivos.

6.2.1. Área Protección y Servicios Sociales. Objetivo. Estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación (Artículo 23, Decreto 1567 de 1998); teniendo en cuenta que los programas que forman parte de este componente, deben ser atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas (Cajas de Compensación Familiar - CCF -, Empresas Promotoras de Salud – EPS -, Administradoras de Riesgos Profesionales – ARP -, Fondos de Pensiones, Fondos

de Cesantías, Fondo Nacional de Ahorro – FNA -), así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad.

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:

6.2.2. Programas de Seguridad Social Integral. Objetivo. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, mediante el cubrimiento integral de las contingencias a través de la adecuada coordinación con las diferentes Entidades que hacen parte de este sistema.

Tabla 4. Programas de Seguridad Social Integral

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Mediante una adecuada administración de la seguridad social, mantener al día todo lo relacionado con afiliaciones, novedades, retiro, accidentes e incidentes de trabajo en las diferentes entidades que hacen parte del Sistema de Seguridad Social.	Todo el año	Todos los servidores Públicos
Mediante la afiliación y relaciones con la Caja de Compensación Familiar - CCF - con el fin de que los funcionarios aprovechen todos los servicios de capacitación, recreación deporte, subsidio familiar vivienda y cultura.	Todo el año	Todos los servidores Públicos
Convenios con el Fondo Nacional del Ahorro – FNA - para el otorgamiento de créditos y subsidios para vivienda.	Todo el año	Todos los servidores públicos

6.2.3. Programas de Intervención Social. Objetivo. Fortalecer de manera activa las potencialidades y necesidades de la Entidad y sus funcionarios desarrollando estrategias orientadas a resolver las situaciones y problemáticas de manera integral.

Tabla 5. Programas de Intervención Social

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Acompañamiento y/o visitas domiciliarias a los funcionarios cuando se presenten situaciones de duelo, enfermedad o cirugía importantes, así como logros y celebraciones a nivel personal y familiar.	Todo el año	Todos los servidores públicos
Atención individual, familiar e institucional realizando canalización efectiva a la red de apoyo competente.	Todo el año	Todos los servidores públicos
Ampliar y fortalecer los programas y servicios brindados por la Caja de Compensación Familiar _____, de conformidad con los programas ofrecidos y las necesidades manifestadas por los funcionarios.	Todo el año	Todos los servidores públicos

6.2.4. Salud Ocupacional. Objetivo. Prevenir y controlar los riesgos que puedan afectar la salud física y mental de los funcionarios en razón a su trabajo.

Tabla 6. Salud Ocupacional

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Las actividades están detalladas en el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.		

6.2.5. Programas de Recreación. Objetivo. Fomentar la práctica deportiva, mediante la integración de actividades de diferentes disciplinas deportivas generando espacios de integración a nivel competitivo.

Tabla 7. Programas de Recreación

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Estas actividades se encuentran relacionadas en el Cronograma de Actividades del Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos de la página 61-		

6.2.6. Programas de Educación Formal. Objetivo. Contribuir al crecimiento personal, mejoramiento en la calidad de vida y relaciones tanto personales como laborales.

Tabla 8. Programas de Educación Formal

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Estas actividades se encuentran relacionadas en el Cronograma de Actividades del Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos de la página 61.		

6.2.7. Programas Artísticos y Culturales. Objetivo. Desarrollar aptitudes artísticas y culturales que permitan al funcionario expresar libremente sus ideas y sentimientos con el fin de aislar ese estrés generado en el trabajo y fortalecer su identidad cultural.

Tabla 9. Programas Artísticos y Culturales

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Estas actividades se encuentran relacionadas en el Cronograma de Actividades del Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos de la página 61.		

6.2.8. Área Calidad de Vida Laboral. Objetivo. Crear condiciones laborales relevantes para la satisfacción de necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior del Universidad de Cundinamarca – Seccional Girardot, tanto en términos de productividad como de relaciones interpersonales.

6.2.9. Programas Motivacionales. Objetivo. Dar aplicaciones a las normas de carrera administrativa, establecidas por medio de Ley 909 de 2004 (Septiembre 23). “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” y demás normas concordantes.

Tabla 10. Programas Motivacionales

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO. Reconocimientos a funcionarios que cumplen 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años de servicio en la entidad con una placa, resolución en nota de estilo y detalle.	Noviembre	Todos los Servidores, que acrediten tiempo de servicios continuo en la entidad
RECONOCIMIENTOS POR ALTOS NIVILES DE DESEMPEÑO. Ver condiciones en el Cronograma de Actividades del Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos adjunto.	Todo el año	Servidores de Carrera Administrativa
MEJOR SERVIDOR EN ATENCION AL CIUDADANO. Brindar incentivos al mejor Servidor Público, pertenecientes a las áreas de atención al ciudadano, se premiará de acuerdo a la más alta calificación del desempeño laboral (sumatoria del primer semestre de 2017, ponderada con la calificación definitiva del año 2016 por 66%).	Noviembre	Todos los servidores

6.3.0. Desarrollo de Carrera Administrativa. Objetivo. Dar aplicación a las normas de carrera administrativa, establecidas por medio de la Ley 909 de 2004 (Septiembre 23). “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” y demás normas concordantes.

Tabla 11. Desarrollo de Carrera Administrativa

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Velar por que la evaluación del desempeño se desarrolló en los términos establecidos, suministrando la información necesaria para que este se realice de manera correcta.	Febrero y Agosto	Empleados de Carrera Administrativa
Proporcionar el apoyo necesario al Comité de Incentivos, mediante reuniones y capacitaciones.	Todo el año	Empleados de Carrera Administrativa
Oferta a los cargos que se presenten en vacancia, para que los funcionarios en carrera administrativa tengan la oportunidad de acceder a encargos o comisiones, de acuerdo al cumplimiento de requisitos de los cargos y lo establecido en la normatividad aplicable a la misma.	Cuando se presenten	Empleados de Carrera Administrativa

6.3.1. Incentivos. Objetivo. Reconocer y premiar los desempeños laborales sobresalientes, así como elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, motivación, desarrollo y bienestar de los funcionarios inscritos en carrera administrativa.

Tabla 12. Incentivos.

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Estas actividades se encuentran relacionadas en el Cronograma de Actividades del Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos de la página 61		

6.3.2. Cultura Laboral. Objetivo. Contribuir a elevar el sentido de pertenencia de los servidores públicos, mediante el afianzamiento de los valores y la cultura organizacional.

Tabla 13. Cultura Laboral

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
OLIMPIADAS DEL SABER. 1) Realización de concursos con temáticas relacionadas con la Universidad de Cundinamarca- Seccional Girardot, sus metas, valores, planes y proyectos.	Agosto	Todos los servidores

6.3.3. Estilos de Liderazgo. Objetivo. Desarrollar en los funcionarios de Nivel Directivo y con personal a cargo, competencias para fortalecer las relaciones con los colaboradores y dirigirlos al logro de las metas institucionales.

Tabla 14. Estilos de Liderazgo

ACTIVIDADES	FECHA	POBLACION OBJETIVO
Capacitación en temas de liderazgo, coaching, trabajo en equipo solución de conflictos, motivación, programación neurolingüística, entre otras	Mayo y Septiembre	Todos los servidores

CAPITULO II. Determinar un (1) “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”, medida de mejoramiento y modernización administrativa.

Amable lector despliegue en la página siguiente la **Tabla 15.** “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CREACIÓN DE MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”, el cual nos demuestra las actividades a realizar por la Oficina de Dirección de Talento Humano, dependiente de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, durante las vigencias fiscales 2017.

Tabla 15. “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CREACIÓN DE MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”

PROGRAMAS / ACTIVIDADES	MESES 2018											A QUIENES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
PROGRAMAS DEPORTIVOS, RECREATIVOS Y VACACIONALES														
JORNADA DEPORTIVA. Promoción de actividades deportivas, con la participación de todos los funcionarios en las disciplinas deportivas como sapo, voleibol, futbol, natación, y ajedrez.	X											Todos los funcionarios	Talento Humano	Con el acompañamiento de la caja de Compensación Familiar, incluye refrigerios, agua, canchas de futbol y multifuncional
CAMINATAS ECOLOGICAS:	X							X				Todos los funcionarios	Talento Humano	Crear el grupo de caminantes, realizar una caminata cada 2 o 4 meses (depende la acogida a sitios como el Arbolito).
PARTICIPACION EN CERTAMENES DEPORTIVOS. Inscripciones a eventos deportivos para representación deportiva en diferentes competencias, a nivel provincial, departamental o nacional.												Deportistas	Talento Humano	Cuando se presenten, realizar la solicitud a la Secretaria de la UDEC
JORNADA FAMILIAR. Integración de los funcionarios con sus familias a un centro recreativo de la Caja de Compensación Familiar.	X											Todos los funcionarios	Talento Humano	Centro recreativo XXXX: Incluye ingreso, refrigerio, almuerzo, recreadores, sonido
ESCUELAS DEPORTIVAS. Convenios con él_____, gimnasios, parques recreativos y/o escuelas deportivas para otorgar descuentos a los funcionarios en las diferentes disciplinas deportivas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Talento Humano	Se informa oportunamente las entidades en convenio con descuentos especiales para los empleados y sus familias

PROGRAMAS / ACTIVIDADES	MESES 2018											A QUIENES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
PROGRAMAS DEPORTIVOS, RECREATIVOS Y VACACIONALES														
CONVENIO CON _____	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los Funcionarios	Talento Humano	Ingreso gratuito a las instalaciones del parque del ____ de los empleados y su grupo familiar primario
VACACIONES RECREATIVAS: Actividades de recreación dirigidas a medio ambiente y construcción con valores para los hijos de los funcionarios					X							Recreativas hijos de funcionarios.	Talento Humano	3 días medio día (incluye ingreso, refrigerio, recreación dirigida). En el _____
FIESTRA DE DISFRACES								X				Recreativas hijos de funcionarios.	Talento Humano	Show infantil, refrigerio, recreadores, en la plazoleta principal.
DIA DE LA INTEGRACION DE FIN DE AÑO: Reunión de fin de año para la integración de todos los servidores públicos.											X	Todos los Funcionarios	Talento Humano	Dirección de Talento Humano
NAVIDAD PARA LOS NIÑOS: Celebración de la navidad a los hijos de los funcionarios con edad hasta de 12 años											X	Hijos de los Funcionarios	Talento Humano	Secretaría de General
TARDES DEPORTIVAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los Funcionarios	Talento Humano	Realización de tardes deportivas, el último viernes de cada mes en horas de la tarde, las cuales se llevaran a cabo en el ____.

CELEBRACIÓN DE FIESTAS ESPECIALES	MESES 2018										A QUIENES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
PROGRAMAS DEPORTIVOS, RECREATIVOS Y VACACIONALES														
Día del Servidor Público	X			X								Todos los funcionarios	Talento Humano	Celebración del día con un show humorístico y coctel para los servidores
Día de la Secretaria		X										Secretarías UDEC	Talento Humano	Secretaría de General
Día de la Niñez		X										Hijos de funcionarios	Talento Humano	Secretaría de General
Día de la Mujer	X											Servidores de Públicos	Secretaría de General	Secretaría de General
Día de la Madre			X									Servidores de Públicos	Secretaría de General	Secretaría de General
Día del Padre												Servidores de Públicos	Secretaría de General	Secretaría de General
Día de Amor y Amistad							X					Todos los funcionarios	Secretaría de General	Secretaría de General
CELEBRACION DE CUMPLEAÑOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Talento Humano	Celebración de los cumpleaños a los servidores públicos: entrega de ponqué personalizado y tarjeta de felicitación.
CONVENIOS ESPECIALES. Con almeces de cadena, de ropa, centros de belleza, centros médicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Talento Humano	Se informará oportunamente las entidades en convenio con descuentos especiales para los empleados y sus familias

PROGRAMAS / ACTIVIDADES	MESES 2018											A QUIENES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
ARTISTICOS Y CULTURALES														
RUTAS DEL ARTE. Recorrido guiado en familia por los museos históricos más representativos			X							X		Funcionarios y su grupo familiar	Bienestar	Visitas al museo ____
GRUPO DE DANZAS Y/O CANTO. Conformación de un grupo artístico de danza o canto, dependiendo las referencias de los funcionarios en convenio con la Casa de la Cultura y realizar convenios para su presentación en diferentes eventos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	Con el acompañamiento de la Casa de la Cultura, se destina presupuesto para el vestuario
PROTECCION ESPECIAL A LA FAMILIA														
Seguro de vida al funcionario y su grupo familiar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	Seguro que incluye muerte, enfermedades graves, incapacidad total y permanente, exequias, valor a cargo de la de Secretaria de Gobierno.
Apoyo para compra de montura. Pará lentes del servidor público una vez por año por persona y descuentos en convenios con la clínica oftalmológica____ para cirugía láser y citas con especialistas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	Por valor de \$150.000 una vez al año a los servidores públicos que ganan hasta 5 SMMLV, mas 25 % de descuentos en convenio con una Clínica Oftalmológica _____. Requisito: aportar la fórmula de la EPS.
Convenio con una clínica odontológica _____. Consiste en la tarifa de descuentos especiales para los servidores y su grupo familiar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	Descuentos de acuerdo a condiciones del convenio.
Auxilio por Maternidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	Cuando la servidora pública dé a luz a su hijo/a o esposa de servidor, se otorgara un auxilio de \$150.000 por año.
PROMOCION Y PREVENCION DE LA SALUD														
Actividades a cargo del sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	
CAPACITACION NO FORMAL EN CONVENIO CON OTRAS ENTIDADES														
Cursos de manualidades para los funcionarios y sus familias y exposición al final de año de sus trabajos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	En la convocatoria se informara la disponibilidad en cada curso.

Todo lo establecido en el Plan Anual de Formación y Capacitación en convenio con el SENA, ESAP, Caja de Compensación Familiar____, entre otros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	
CONVENIOS ESPECIALES. Con institutos de idiomas y otras áreas de formación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	Se informará oportunamente las entidades en convenio con descuentos especiales para los empleados y sus familias.
PROGRAMAS DE PROMOCION DE PROGRAMAS DE VIVIENDA													
FERIA DE LA VIVIENDA. Convenios con el Fondo Nacional del Ahorro – FNA -para el otorgamiento de créditos y subsidios para vivienda.	X		X								Todos los funcionarios	Bienestar	Con el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar _____.
MEDICION DE CLIMA LABORAL													
Realizar la medición del clima laboral mediante una encuesta que realizarán las psicólogas de acuerdo al convenio con una Universidad ____.			X								Todos los funcionarios	Bienestar	
INTERVENCION. Una vez realizada la medición del clima se presentarán los resultados a la alta dirección y al colectivo organizacional, con base en esto se definirán las estrategias de intervención de programas a seguir para los aspectos que presenten debilidades, para lo cual se contará con el apoyo de la alta dirección y la Caja de Compensación Familiar____.				X	X	X	X	X	X		Todos los funcionarios	Bienestar	
Realizar seminarios y dinámicas de adaptación al cambio.	X						X				Todos los funcionarios	Bienestar	
PROGRAMA DE PREPARACION A LOS PENSIONADOS													
Realizar charlas a cargos de las psicólogas con el fin de que estos servidores cuenten con espacios de reflexión que aporten un mayor entendimiento, aprendizaje de los procesos de envejecer y morir, dar a conocer diferentes actividades en que pueden ocupar su tiempo tales como grupos de voluntariado, de la tercera edad, de recreación, entre otros.			X			X		X			Todos los funcionarios	Bienestar	Con el acompañamiento de la caja de Compensación Familiar o en pasantías con Universidades
Brindar diferentes cursos de artes y manualidades en convenio con _____ y/o de Caja de Compensación Familiar, con el fin de que los servidores encuentren diferentes opciones para ocupar su tiempo y de igual manera obtener unos ingresos adicionales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Bienestar	Con el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar y Casa de la Cultura
Realizar charlas a cargo de las psicólogas con el fin de que estos servidores y sus familias sepan cómo afrontar este nuevo desafío.									X		Todos los funcionarios	Secretaría de Gobierno	Con el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar

PROGRAMAS / ACTIVIDADES	MESES 2018											A QUIENES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
PROGRAMA DE PREPARACION A LOS PENSIONADOS														
Coordinar con la Caja de Compensación Familiar (CCF) para brindar la información sobre la obtención del auxilio al desempleo.						X						Todos los funcionarios	Secretaría de Gobierno	Con el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar____
Brinda la información de nuevas fuentes de empleo en convenio con el SENA y la (CCF).							X					Todos los funcionarios	Secretaría de Gobierno	Con el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar____
Capacitación No Formal (entrenamiento en el puesto de trabajo) a funcionarios en provisionalidad en convenio con el SENA y ESAP.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Todos los funcionarios	Secretaría de Gobierno	
Mediante instrumento aportado por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, realizar la identificación de la de la cultura organizacional, ya que esta se constituye en un condicionante permanente no solo de los resultados institucionales, sino también y muy específicamente, de la de la calidad de vida laboral.				X								Todos los funcionarios	Secretaría de Gobierno	Mediante estudiantes en pasantías de Universidades
OLIMPIADAS DEL SABER. Realización de concursos con temáticas relacionadas con la Alcaldía Municipal de Nilo, sus metas valores, ritos, ceremonias, historias, mitos, héroes, tabúes, sus planes y proyectos, Comité de Incentivos, entre otros						X						Todos los funcionarios	Secretaría de Gobierno	Logística y premiación

PROGRAMAS / ACTIVIDADES	MESES 2018											A QUIENES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO														
Actividades dirigidas al fortalecimiento de equipo de trabajo (conferencias y talleres sobre trabajo en equipo).	X				X					X		Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	
Dar aplicaciones de los proyectos de aprendizaje en equipo, contemplados en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados públicos de la ESAP para dar cumplimiento a lo establecido en la normatividad vigente (Decreto 1567 de 1998 .Artículo 30)	X	X	X	X	X	X	X	X				Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	Remitirse al Plan de Incentivos
PLAN DE INCENTIVOS (Empleados de carrera administrativa)														
PECUNIARIOS														
MEJOR EQUIPO DE TRABAJO. Reconocimiento económico al mejor equipo de trabajo de funcionarios de carrera administrativa, de acuerdo a la evaluación de resultados del trabajo realizado, la calidad del mismo y los efectos sobre el mejoramiento del servicio.										X		Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	30 de noviembre (acorde a la normatividad vigente) (40 salarios mínimos MLV)
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN FORMAL Y BÁSICA Y UNIVERSITARIA														
Realizar convenios docencia – Servicios con instituciones educativas universitarias, tecnológicas para conseguir el otorgamiento de becas para los funcionarios de carrera y/o sus hijos. -	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	A cambio de ingresar estudiantes en pasantías obtener becas para los funcionarios o sus hijos
Otorgar auxilio educativo * para los funcionarios que realicen estudios universitarios (pregrado/ especialización) o tecnologías, cuyo monto se determinara dependiendo del salario que perciba el servidor el servidor público en carrera administrativa o libre nombramiento y remoción que reúnan los requisitos de ley, siempre y cuando obtengan calificación sobresaliente en su última evaluación del desempeño o acuerdo de gestión				X	X	X	X	X	X	X		Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	El auxilio se otorga una sola vez por año y se determinara de acuerdo al salario que percibe el empleado solicitante así: \$4.000.000 en adelante = 20%, Entre \$ 3.000.000 y \$ 3.999.999 = 30% Entre \$2.000.000 y 2.999.999 = 40% Entre \$768.132 y \$ 1.999.999 = 50%

NO PECUNIARIOS														
ENCARGOS / COMISIONES. Ofertar los cargos que se presenten en vacancia, para que los funcionarios de carrera administrativa tengan la oportunidad de acceder a cargos a encargos o comisiones, de acuerdo al cumplimiento de requisito de los cargos y lo establecido en la normatividad aplicable a la misma.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	
Dar acceso los funcionarios de carrera administrativa a traslados, comisiones, becas, proyecto especiales publicaciones, reconocimientos públicos, programas de turismo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	
RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO. Para los funcionarios que no haya perdido soluciones de continuidad desde su ingreso a la fecha										X		Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	Reconocimiento a funcionarios que cumplen 5, 10, 15, 20 y 25 años de servicio en la entidad con una placa, resolución en nota de estilo y detalle
MEJORES SERVIDORES. Elección de los mejores servidores públicos de acuerdo a las categorías abajo mencionadas. Se elegirá el empleado del mes en cada secretaría y se premiará con un día libre y una nota de reconocimiento con copia a la historia laboral; al final de año, se escogerá el funcionario del año (con base en esta preselección y revisión de su evaluación del desempeño en el nivel sobresaliente)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Empleados de carrera administrativa	Secretaria de Gobierno	Un día libre y una nota de reconocimiento con copia a la historia laboral
Mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico										X		Empleados de carrera administrativa	Secretaria de Gobierno	Resolución en nota de estilo con copia a la historia laboral y alojamiento y alimentación completa (almuerzo, cena, desayuno y almuerzo) en _____ para dos (2) personas, dos días, 1 noche
Mejor empleado de libre nombramiento y remoción										X		Empleados de libre Nombramiento y Remoción	Secretaria de Gobierno	Resolución en nota de estilo con copia a la historia laboral y alojamiento y alimentación completa (almuerzo, cena, desayuno y almuerzo) en _____ para dos personas, dos (2) días, una (1) noche.
Equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar.										X		Empleados de carrera administrativa	Secretaria de Gobierno	Resolución en nota de estilo con copia a la historia laboral y alojamiento y alimentación completa (almuerzo, cena, desayuno y almuerzo) en _____ para dos (2) personas, dos días, una (1) noche
De acuerdo a la calificación definitiva de la evaluación del desempeño y para los equipos evaluación de resultados del trabajo realizado, de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio, de la eficacia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.														

PLAN ANTICORRUPCION Y ATENCION AL CIUDADANO													
Brindar incentivos al mejor servidor público, perteneciente a las Áreas de Atención al Ciudadano, se premiará de acuerdo a la más alta calificación desempeño laboral (sumatoria del primer semestre de 2016, ponderada a la calificación definitiva del año 2015 por 66 %)									X	X	Todos los funcionarios	Secretaria de Gobierno	Resolución en nota de estilo con copia a la historia laboral y alojamiento y alimentación completa (almuerzo, cena, desayuno y almuerzo) en ____ para dos (2) personas, dos días , una (1) noche

Fuente. El autor Junio de 2017

CAPITULO III. Socializar y retroalimentar a los servidores públicos de la alta dirección y el personal de planta involucrado, los contenidos del “MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC SECCIONAL DE GIRARDOT” junto con el “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CREACIÓN DE MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017

Amables señores Jurados, favor desplegar diapositivas acerca de la sensibilización a realizar al personal de carrera, libre nombramiento y remoción de la UDEC año 2017, ver libro anexo en formato pdf.

7. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, INSTITUCIONALES Y FINANCIEROS.

7.1 RECURSOS HUMANOS.

Comprenden los directores de la UDEC – Seccional Girardot; el docente director interno de la Práctica Administrativa Álvaro Cabrera Díaz; y el estudiante de pregrado pasante Jonathan Armando González Guevara, Manuel Alejandro Rodríguez Perdomo.

7.2. RECURSOS MATERIALES.

Incluye tecnología de última generación como cámaras digitales, portátil, memoria USB para almacenar información de los archivos, Modem Internet, documentos, literatura de Control Interno y página web www.ucundinamarca.edu.co, en la citada seccional.

7.3. RECURSOS INSTITUCIONALES.

A nivel institucional se comprende UDEC – Seccional Girardot; Oficina de Talento Humano.

7.4 RECURSOS FINANCIEROS.

La presente práctica administrativa fue financiada con recursos propios de los investigadores pasantes para realizar y llevar a cabo las funciones dentro de la entidad.

8. PRESUPUESTO.

Se planteó los siguientes gastos, así: Tabla 9. Presupuesto General de la Práctica Administrativa “CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”

Tabla 16. Presupuesto General de la Práctica Administrativa

REQUERIMIENTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Internet	Horas	200	\$ 1.000	\$ 200.000
Papelería Para Impresión	Resma	1	\$20.000	\$ 20.000
Transporte y Desplazamiento	Ida y regreso diario	8	\$30.000	\$ 240.000
Fotocopias	Hojas	100	\$ 50	\$ 20.000
Asesorías	Unidad	4	\$ 0	\$ 0
Total				\$ 480.000

Fuente. Los Autores [Agosto 24 de 2017]

9. CRONOGRAMA Y HORARIOS DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

Figura 10. “CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENESTAR LABORAL, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UDEC 2017”

MES ACTIVIDAD	Agosto				Sep/bre				Octubre				Nov/bre							
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición de Proyecto				X																
Definición de Enfoque					X	X														
Informe mensual al Director de pasantías							X	X		X				X						
Búsqueda de información existente					X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Recopilación y Análisis Sistematizado					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Desarrollo del Proyecto						X		X		X		X								
Análisis de información										X	X	X								
Estructura de la Propuesta								X												
Informe de Resultados													X	X						
Sustentación																X				

Fuente. Los autores Agosto de 2017.

9.1. Horario de Compromiso

El establecido para los estudiantes es el siguiente:

Estudiante	Horario	Hora de entrada	Hora de salida
Manuel Alejandro Rodríguez Perdomo	Medio tiempo	8:00 am	12:00 am
Jonathan Armando González Guevara	Medio tiempo	14:00 pm	18:00 pm

BIBLIOGRAFÍA

- 1. ACUERDO N° 009 DE 2010 (Agosto 4) del Consejo Superior de la Universidad de Cundinamarca”**
- 2. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991.**
- 3. CONTRALORÍA Y AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Circular Conjunta Externa 005 de Agosto de 2011 Bogotá D.C. Prohibición de nóminas paralelas.**
- 4. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C- 614 de 2009 (Septiembre 09). Que establece la prohibición de efectuar en entidades públicas contratos de prestaciones de servicios para el desarrollo de actividades y funciones de carácter permanente”.**
- 5. DECRETO No.225 DE 2016 (FEBRERO 12). Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional.**
- 6. DECRETO 1083 DE 2015 (MAYO 26). “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública**
- 7. DECRETO NO 943 DE 2014 (MAYO 21) “Modelo Estándar de Control Interno MECI”.**
- 8. DECRETO 0103 DE 2015 (ENERO 20) "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones”.**
- 9. DECRETO N° 1510 DE 2013 (JULIO 17) Compras y Contratación Pública.**
- 10. DECRETO N° 1567 DE 1998 (AGOSTO 05). “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.**
- 11. DECRETO N° 1826 DE 1994 (AGOSTO 3). “Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993”.**
- 12. DECRETO 1151 DE 2008 (ABRIL 14) “Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones”**
- 13. DECRETO 4667 DE 2007 (NOVIEMBRE 29) “Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos”**

- 14.** DECRETO N° 1746 DE 2006 (JUNIO 1). “Modificó el Artículo 1° del Decreto 1227 de 2005, estableciendo las equivalencias entre los diferentes cargos”.
- 15.** DECRETO N° 1228 DE 2005 (ABRIL 21). “Por el cual se reglamenta el Artículo 16 de la Ley 909 de 2004, respecto de las comisiones de personal”.
- 16.** DECRETO 2484 DE 2014 (DICIEMBRE 2). “Por el cual se reglamenta el Decreto-ley 785 de 2005”.
- 17.** DECRETO N° 1785 DE 2014 (SEPTIEMBRE 18). “Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones”.
- 18.** DECRETO N° 785 DE 2005 (Marzo 17). “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”.
- 19.** DECRETO N° 019 DE 2012 (Enero 10). “Se dictan normas para suprimir y reformar las regulaciones, trámites y procedimientos”.
- 20.** DECRETO N° 770 DE 2005 (MARZO 17). “Por la cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondiente a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del orden nacional a que se refiere la Ley 909 de 2004”.
- 21.** DECRETO 4661 DE 2005 (DICIEMBRE 19.) Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005.
- 22.** DECRETO N° 2539 DE 2005 (Julio 22). “Por la cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005”.
- 23.** DECRETO N° 1227 DE 2005 (ABRIL 21). “En su Artículo 96 se consagra la modificación de la planta de empleos siempre y cuando se fundamente la necesidad del servicio y previamente exista un estudio técnico de la necesidad que arroje como resultado la suspensión o modificación de un empleo así como la creación o fusión de dependencias junto con la modificación de funciones”.
- 24.** DECRETO No.058 DE 2014. (Octubre 10). “Por el cual se modifica el Artículo 3 del Decreto No. 018 de 2013 y se dictan otras disposiciones.”

- 25.** DECRETO 509 DE 2012 (Marzo 9). Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de las Agencias Estatales de Naturaleza Especial y de las Agencias Nacionales de Defensa Jurídica del Estado y de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente –, organismos del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones.
- 26.** DECRETO 1227 DE 2005 (ABRIL 21). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.
- 27.** DECRETO 2269 DE 1993 (NOVIEMBRE 16).” Por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología”
- 28.** DECRETO 1950 DE 1973 (SEPTIEMBRE 24). Por el cual se reglamentan los Decretos- Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil. Empleados públicos y trabajadores oficiales.
- 29.** DECRETO 1848 DE 1969 (NOVIEMBRE 4). Por el cual se reglamenta el Decreto 3135 de 1968. Empleados públicos y trabajadores oficiales.
- 30.** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. –DAFP- Guía para Establecer o Modificar el Manual de Funciones y de Competencias Laborales. Bogotá D.C. Septiembre de 2015.
- 31.** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y MINTRABAJO. Circular Conjunta Externa 005 Noviembre de 2011 Bogotá D.C. Reporte Información de Planta y Contratación Pública de Prestación de Servicios.
- 32.** LEY 518 DE 2000 (MAYO 31). “Reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles de decisiones entre las diferentes ramas y órganos del poder público (Política, Perspectiva de Género)”.
- 33.** LEY 1437 DE 2011 (ENERO18). “Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.
- 34.** LEY 1474 DE 2011 (JULIO 12). “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción, la efectividad del control de la Gestión Pública”.
- 35.** LEY 1437 DE 2011 (ENERO 18)” Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo “
- 36.** LEY 1712 DE 2014 (MARZO 6) “Por medio de la cual se Reglamenta el Principio de Transparencia y el Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional”

- 37.** LEY 962 DE 2005 (JULIO 8).“Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”.
- 38.** LEY 872 DE 2003 (Diciembre 30). “Por la cual se crea el Sistema de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”.
- 39.** LEY 734 DE 2002 (FEBRERO 05). “Por la cual se expide el Código Disciplinario Único”.
- 40.** LEY 527 DE 1999 (AGOSTO 18).” Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones “.
- 41.** LEY 489 DE 1998 (DICIEMBRE 29). “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las 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”.
- 42.** LEY 80 DE 1993 (Octubre 28). “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.
- 43.** LEY 962 DE 2005 (Julio 08). “Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”.
- 44.** LEY 909 DE 2004 (SEPTIEMBRE 23). “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.
- 45.** LEY 152 DE 1994 (Julio 15). Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
- 46.** LEY 443 DE 1998 (Junio 11). “Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa”.
- 47.** LEY 715 DE 2001 (Diciembre 21). “Mediante el cual se reglamenta el Sistema General de Participaciones”.
- 48.** RESOLUCIÓN 322 DE DICIEMBRE DE 18 DE 2008. “Por la cual se adopta el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Universidad de Cundinamarca”

- 49.** RESOLUCIÓN 00075 DE MAYO 06 DE 2010. “Por la cual se reglamentan los Incentivos del Personal Administrativo de la Universidad de Cundinamarca.
- 50.** RESOLUCIÓN 014 DE FEBRERO DE 2011. “Por medio de la cual se reglamenta la asignación de prima tecina”
- 51.** RESOLUCIÓN 00030 DE MARZO 30 DE 2011. “Por medio de la cual se adiciona la Resolución 322 de 2008, a través del cual se adoptó el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleados de la planta de personal de la Universidad de Cundinamarca”
- 52.** RESOLUCIÓN 066 DE MAYO 03 DE 2012. “Por Medio de la cual se modifica la Resolución 322 De 2008, “Manual Especifico de Funciones y Competencias Laboral para los empleos de la planta de personal de la Universidad de Cundinamarca”.
- 53.** RESOLUCIÓN 235 DE 21 DE DICIEMBRE DE 2012. “Por medio de la cual se establecen lineamientos para el reconocimiento y apoyo económico en programas de capacitación e incentivos a los servidores de la Universidad de Cundinamarca “
- 54.** SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial Ecoe Bogotá D.C. 2003.

WEBGRAFÍA

1. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, <http://dnp.gov.co>
2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, <http://dafp.gov.co>
3. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP, <http://esap.edu.co>
4. PROCURADURIA GENERAL DE LA NACIÓN-
<http://www.procuraduria.gov.co/portal/grupotransparencia>.
5. SECRETARIA TRANSPARENCIA. [http://w
ww.secretariatransparencia.gov.co](http://www.secretariatransparencia.gov.co)
6. MINEDUCACION, <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>.