

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
EFICIENTE DEL RECURSO HUMANO**

ERIKA PATRCICIA PASTOR SILVA

OSCAR JAVIER PERILLA VACA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C, I SEMESTRE- 2017

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EFICIENTE
DEL RECURSO HUMANO**

ERIKA PATRICIA PASTOR SILVA

OSCAR JAVIER PERILLA VACA

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: LUIS EDUARDO VARGAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C, I SEMESTRE- 2017

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Mayo de 2017

Tabla de contenido

Resumen	14
Antecedentes.....	14
Descripción organización fuente del problema o necesidad.....	14
Descripción general – Marco histórico de la organización.	16
Direccionamiento estratégico de la organización.	16
Objetivos estratégicos de la organización.....	17
Políticas institucionales.	18
Misión, Visión y Valores.	18
Estructura organizacional.	19
Mapa estratégico.....	21
Cadena de valor de la organización.	22
Formulación (necesidad interna o influencia externa).....	24
Antecedentes del problema.....	24
Descripción del problema - Árbol de problemas.....	25
Objetivos del proyecto (General y Específicos) - Árbol de Objetivos	26
Objetivo general:	26
Objetivos específicos	26
Alternativas.....	31

Criterios de selección de alternativas	31
Análisis de alternativas	32
Selección de Alternativa.....	33
Justificación del proyecto	33
Marco metodológico para realizar trabajo de grado	34
Herramientas para la recolección de información.	34
Fuentes de información.....	34
Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado.	34
Marco conceptual referencial	36
Estudios y evaluaciones.....	38
Estudio de Mercado	38
Dimensionamiento demanda.	39
Dimensionamiento oferta.....	39
Competencia – Precios.	40
Estudio Técnico	41
Análisis y descripción del proceso o bien o producto o resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.	41
Análisis ciclo de vida.....	47
Clico de vida del proyecto:	47
Fase 1 Diagnostico y planeación.	48

Fase 2 Desarrollo y mejoramiento de competencia.....	48
Fase 3 Implementación cultura de alto desempeño.....	48
Fase 4 Mejoramiento en el ambiente de trabajo.....	48
Fase 5 Implementación Liderazgo Organizacional.....	49
Fase 6 Entrega de modelo para entrar en producción.....	49
Ciclo de vida del producto.....	49
Definición de Tamaño y Localización del proyecto.....	50
Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, Infraestructuras, personal e insumos).....	51
Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado.....	54
Estudio Económico-financiero.....	55
Estimación de Costos de inversión del proyecto.....	55
Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto.....	56
Flujo de caja del proyecto.....	57
Tasa expectativa del inversionista.....	60
Evaluación Financiera del proyecto.....	61
Estudio Social y Ambiental.....	63
Definición de flujo de entradas y salidas.....	63
Descripción y categorización de impactos ambientales.....	63
Calculo de impacto ambiental bajo criterios P5TM.....	65

Calculo de huella de carbono.....	67
Estrategias de mitigación de impacto ambiental	69
Inicio del proyecto	69
Aprobación del proyecto (Project Charter).....	69
Planeación del proyecto.....	70
Plan de gestión de interesados	70
Identificación y categorización de interesados	70
Matriz de interesados.....	71
Necesidades de información	73
Formato para la resolución de conflictos y gestión de expectativas.....	76
Plan de gestión del alcance	77
Línea base del alcance	77
Estructura EDT/WBS.	78
Diccionario de la WBS.	79
Matriz de trazabilidad de requisitos.....	82
Plan de gestión del cronograma.....	85
Listado de actividades.....	85
Línea base tiempo.	88
Plan de gestión del costo.....	91
Línea base de costos.	91

Curva S	94
Plan de gestión de calidad.....	94
Especificaciones técnicas de requerimientos.....	94
Herramientas de control de la calidad Formato Inspecciones	95
Formato Auditoría.	95
Controlar la calidad.....	96
Plan de gestión de Recursos Humanos	97
Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del equipo	97
Matriz de asignación de Responsabilidades (RACI).....	99
Histograma y horario de recursos	100
Plan de capacitación y desarrollo del equipo.....	103
Plan de gestión de comunicaciones	103
Sistema de información de comunicaciones.....	103
Matriz de comunicaciones	104
Plan de gestión del riesgo	107
Risk Breakdown Structure -RiBS-.....	107
Análisis de riesgos del proyecto	108
Plan de respuesta a riesgo.....	112
Plan de gestión de adquisiciones	112
Documentos estándar de las adquisiciones.....	113

Selección y tipificación de contratos	115
Criterios evaluación de desempeño de proveedores	116
Cronograma de compras	117
Fuente: los autores.	119
Conclusiones y recomendaciones	120
Referencias	121
Anexos	122

Lista de Tablas

Tabla 1: Número de programas por nivel de formación.....	15
Tabla 2 Criterios para selección de las alternativas	31
Tabla 3: Valoración de los criterios para selección de alternativas.....	32
Tabla 4: Información específica de las alternativas.....	32
Tabla 5 Evaluación de alternativas	33
Tabla 6: Equipos, infraestructura, tecnología y recursos humanos para el desarrollo del proyecto.....	52
Tabla 7: Presupuesto del proyecto.....	55
Tabla 8: Costos operación del modelo	57
Tabla 9: Detalle flujo de fondos del proyecto.....	62
Tabla 10: Identificación de aspectos e impactos ambientales	63
Tabla 11: Matriz P5 del proyecto	65
Tabla 12: Consumo energía equipos utilizados para el desarrollo de proyecto	67
Tabla 13: Consumo de energía y producción de CO ₂ , en las fases del proyecto.....	67
Tabla 14: Consumo de combustible y generación de CO ₂ , en las fases del proyecto.	68
Tabla 15: Estrategias de mitigación de impactos ambientales.	69
Tabla 16: Identificación de interesados.....	70
Tabla 17: Poder influencia de los interesados.	71
Tabla 18: Poder interés de los interesados.....	72
Tabla 19: Necesidades de información de los interesados	74
Tabla 20: Matriz de trazabilidad de requisitos	82

Tabla 21: Listado de actividades del proyecto	85
Tabla 22: Costo de las actividades del proyecto.....	91
Tabla 23: Definición de roles y responsabilidades	98
Tabla 24: Matriz RACI , Equipo del proyecto.....	99
Tabla 25: Matriz de comunicaciones del proyecto	104
Tabla 26: Matriz de riesgos del Proyecto.	111
Tabla 27: Criterios de aceptación de proveedores.	115
Tabla 28: Cronograma de adquisiciones del proyecto.....	117

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura plan estratégico Fundación Universitaria los Libertadores.....	17
Figura 2 Estructura organizacional.....	20
Figura 3: Mapa estratégico fundación Universitaria Los Libertadores.	22
Figura 4: Cadena de valor.....	23
Figura 5: índice de rotación de personal de planta Universidad los Libertadores.....	24
Figura 6: árbol de problemas.	29
Figura 7 Árbol de objetivos.....	30
Figura 8: Plan de formación anual Libertador.....	42
Figura 9: Modelo de competencias.....	43
Figura 10: Modelo de evaluación del desempeño Universitaria los Libertadores.....	44
Figura 11: Propuesta PVEL (Propuesta de Valor al Empleado Libertador).....	45
Figura 12: modelo de Great Place to Word.....	46
Figura 13: Modelo de liderazgo basado en resultados de Dave Ulrich.....	47
Figura 14: Ciclo de vida del proyecto y del producto.....	50
Figura 15: Sede Principal Bogotá.....	50
Figura 16: Sede Cartagena.....	51
Figura 17: Mapa de proceso.	55
Figura 18: Flujo de caja del proyecto.	57
Figura 19 flujo detallado de ingresos.....	58
Figura 20: flujo de caja de egresos.....	60
Figura 21: flujo entradas y salidas del proceso.....	64

Figura 22: Matriz poder/influencia.....	72
Figura 23 matriz poder/interés de interesado.....	73
Figura 24: Estructura desglose de trabajo (EDT) del proyecto.	78
<i>Figura 25: Curva S del Proyecto.....</i>	<i>94</i>
Figura 26: Histograma de recursos del proyecto.	102
Figura 27: estructura RBS del proyecto.....	107
Figura 28: Matriz probabilidad-impacto.....	109

Resumen

Debido a la débil gestión realizada al talento humano de La Fundación universitaria Los Libertadores, se identifican problemáticas asociadas a un alto índice de rotación de docentes y administrativos con un valor promedio de 14,71% para el periodo 2015-2016, representando en indemnización un valor de \$523.450.000. Adicional a esto, la planta docente de la universidad cuenta con el 2,8% de sus docentes con formación doctoral y el 64,5% con formación magister y un nivel de inglés medio-bajo (A1 –A2) ; formación académica que no es suficientes para el proceso de acreditación que la institución está llevando a cabo con el CNA. Con base a esto se decide desarrollar un modelo de gestión y administración del talento humano novedoso y eficiente desarrollado por personal de la institucional y alineado con el plan estratégico institucional. Dicho modelo de gestión se desarrollará bajo 4 planes: Desarrollo de competencias, Liderazgo Libertador, Ambiente de trabajo y Cultura de alto desempeño., con el fin de dar solución a las necesidades identificadas y de este modo generar compromiso en el personal de planta para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Antecedentes

Descripción organización fuente del problema o necesidad.

La Fundación Universitaria los Libertadores, es una institución de educación superior creada mediante Resolución 7542 del 18 de mayo de 1982, expedida por el Ministerio de Educación Nacional. Actualmente la universidad cuenta con dos sedes académicas, la sede principal ubicada en la ciudad de Bogotá y una segunda sede ubicada en Cartagena, la cual se encuentra en proyecto de crecimiento en cuanto a infraestructura y programas académicos.

La Fundación Universitaria Los Libertadores presenta una oferta académica de 34 programas, de los cuales el 76% es Presencial, el 21% a Distancia Virtual, y el 3% a Distancia Tradicional.

La oferta de programas se encuentra distribuida en 8 facultades, en donde el 32% se encuentra en Ciencias Administrativas; el 24% en Ingenierías; el 18% en Ciencias de la Educación; 9% Ciencias Económicas y Contables; 9% Ciencias de la Comunicación; 3% Ciencias Básicas; 3% Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales; y 3% Psicología.

Los 34 programas que ofrece la institución, se encuentran distribuidos en 4 niveles de formación que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Número de programas por nivel de formación.

Nivel de Formación	Número de programas	Porcentaje
Especialización	8	22,9%
Pregrado	18	51,4%
Técnico	3	8,6%
Tecnólogo	5	14,3%
Maestría	1	2,9%
TOTAL	35	100%

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad Académica (mayo, 2016)

Actualmente de la oferta de programas, la universidad cuenta con el 25,7% de programas acreditados como de alta calidad. De acuerdo al plan de desarrollo 2016-2020 de la organización, para el 2017 se tiene como objetivo el registro Calificado de la maestría en comunicación (Nuevo Programa), y la renovación de la acreditación de los programas hotelería y turismo, pedagogía infantil, y administración de empresas

De acuerdo a información suministrada por la gerencia de talento humano-Dirección de planeación de la institución, actualmente se cuenta con una planta de 771 docentes de los cuales 216 docentes son de tiempo completo y 555 catedráticos, todo esto para atender las necesidades académicas de un grupo 11548 estudiantes

Descripción general – Marco histórico de la organización.

El 14 de mayo del año 1982, se firmó el Acta de Constitución de una de las instituciones educativas más promisorias del país. Para esta fecha se conformó el primer Consejo Directivo y la Asamblea nombró al Doctor Hernán Linares Ángel como su primer gestor y representante. El día 18 de mayo de 1982 mediante la Resolución 7542 de la expedida por el Ministerio de Educación Nacional, dándole vida jurídica a universidad, quedando de este modo legítimamente constituida y dando inicio a sus labores el 26 de agosto de ese mismo año. Desde el principio el proyecto educativo de la universidad está enfocada en generar espacios que permitan el desarrollo integral de la sociedad, viviendo bajo los principios fundamentales de nuestros Libertadores: Simón Bolívar, Francisco de Paula Santander y Antonio Nariño.

La Fundación Universitaria Los Libertadores ha presentado un crecimiento constante durante las últimas tres décadas, y se refleja en el desarrollo de los programas académicos, de pregrado y posgrado. Adicional a lo anterior se percibe la expansión de la infraestructura física, en la adquisición de recursos variados y suficientes para el cumplimiento de su misión y en el cada vez mayor demanda de estudiantes que busca formación profesional y humana.

La identidad institucional se basa principalmente, en respetar el legado histórico que la antecede, teniendo claro que debe enfrentar y adaptarse a los retos de la educación contemporánea.

Direccionamiento estratégico de la organización.

La universidad cuenta con un plan estratégico de desarrollo institucional con proyección a 5 años, el cual se constituye en:

- Una plataforma estratégica correspondiente a la misión, visión y el PEIL (Proyecto Educativo Institucional Libertador).

- Análisis de contexto, factores internos y externas.
- 4 perspectivas (comunidad cliente, sostenibilidad, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) enmarcadas en la estrategia de la institución.
- 4 objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva.
- 13 planes y 12 factores que se desglosan de los objetivos estrategias, los cuales están asociados directamente a la acreditación institucional.
- 20 proyectos que se desarrollaran en pro de la estrategia de la universidad y a los cuales se les generara seguimiento y control, por medio de tableros que se componen de factores tales como tendencia, indicadores de resultados, metas quinquenales y anuales, tendencia, fuentes y responsables.

En la figura 1, se presenta la estructura del plan estratégico de la institución.

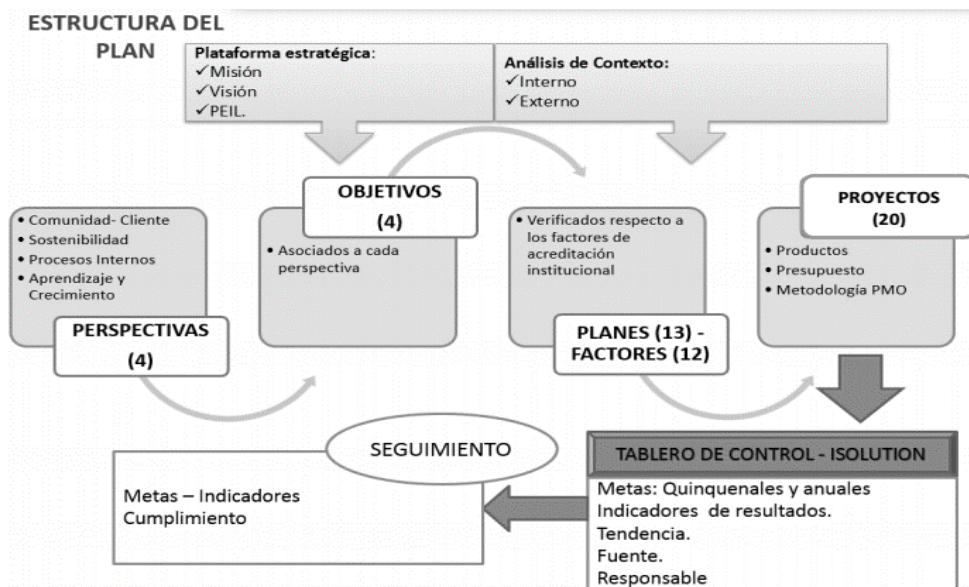


Figura 1 Estructura plan estratégico Fundación Universitaria los Libertadores.

Fuente: Plan desarrollo 2016-2020, Fundación Universitaria los Libertadores.

Objetivos estratégicos de la organización.

Los objetivos estratégicos de la universidad están descritos de la siguiente manera:

- Satisfacer con pertinencia las necesidades de la sociedad mediante la excelencia

académica.

- Asegurar la sostenibilidad financiera de la institución.
- Lograr la máxima efectividad organizacional.
- Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento Institucional.

Estos objetivos están ligados a las cuatro perspectivas previamente mencionadas.

Políticas institucionales.

En cuanto a políticas y criterios, en la institución se tiene el estatuto profesoral el cual está compuesto por 8 capítulos, de los cuales intervienen los criterios generales del estatuto, selección ingreso y vinculación del profesorado, escalafón profesoral, distinciones e incentivos, evaluación integral del profesor, derechos y deberes del profesor y del régimen disciplinario, plan de trabajo académico del profesor, estos capítulos tienen inmersos 32 artículos los cuales especifican los criterios a evaluar en el inicio y desarrollo del personal docente.

Misión, Visión y Valores.

Según el Proyecto Educativo Libertador la misión y visión de la Institución se definen como:

- **Misión:** “Formar integralmente profesionales y ciudadanos críticos con amplio sentido de lo social, ético, estético y político; competentes, investigativos, innovadores y con espíritu emprendedor, mediante la cualificación permanente del proyecto pedagógico, curricular y administrativo, que estén en concordancia con los avances de la ciencia, la tecnología y sustentados en el desarrollo económico, político, social, educativo y cultural de los ámbitos local, nacional e internacional”.
- **Visión:** La Fundación Universitaria Los Libertadores se proyecta como una organización social de la Educación Superior con liderazgo en el uso de las tecnologías como mediadoras de

los procesos de formación integral en los campos social, económico, cultural, político, humanístico y científico, mediante estrategias presenciales, virtuales y a distancia, con propuestas de formación permanente, uso de metodologías innovadoras adecuadas al contexto de la Educación Superior local y nacional, como partícipe del desarrollo de la sociedad colombiana”

- **Valores:** el PEIL determina que la filosofía institucional enfatiza los siguientes valores:
- -Libertad de pensamiento, expresión, investigación y autonomía.
- -Orden, respeto por las normas y por las personas.
- -Independencia, justicia social, solidaridad, igualdad de oportunidades.
- -Ciencia, técnica, arte y humanismo.
- -Desarrollo intelectual, espiritual y físico.
- -Honradez, servicio y trabajo como fuente de felicidad.
- -Construcción de una patria mejor.

Estructura organizacional.

La estructura organizacional definida, presenta las líneas de dirección, responsabilidades y funciones de cada instancia mediante la cual se establecen claramente los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las funciones de línea, de apoyo y de asesoría, que permite la identificación de áreas estratégicas, misionales y de apoyo. Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permite ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada instancia. En la figura 2 se presenta la estructura organizacional donde el área que se encuentra dentro del marco rojo representa la estructura matricial, lo cual implica que las políticas institucionales son transversales para la sede de Cartagena y todas las áreas deben apoyarla.

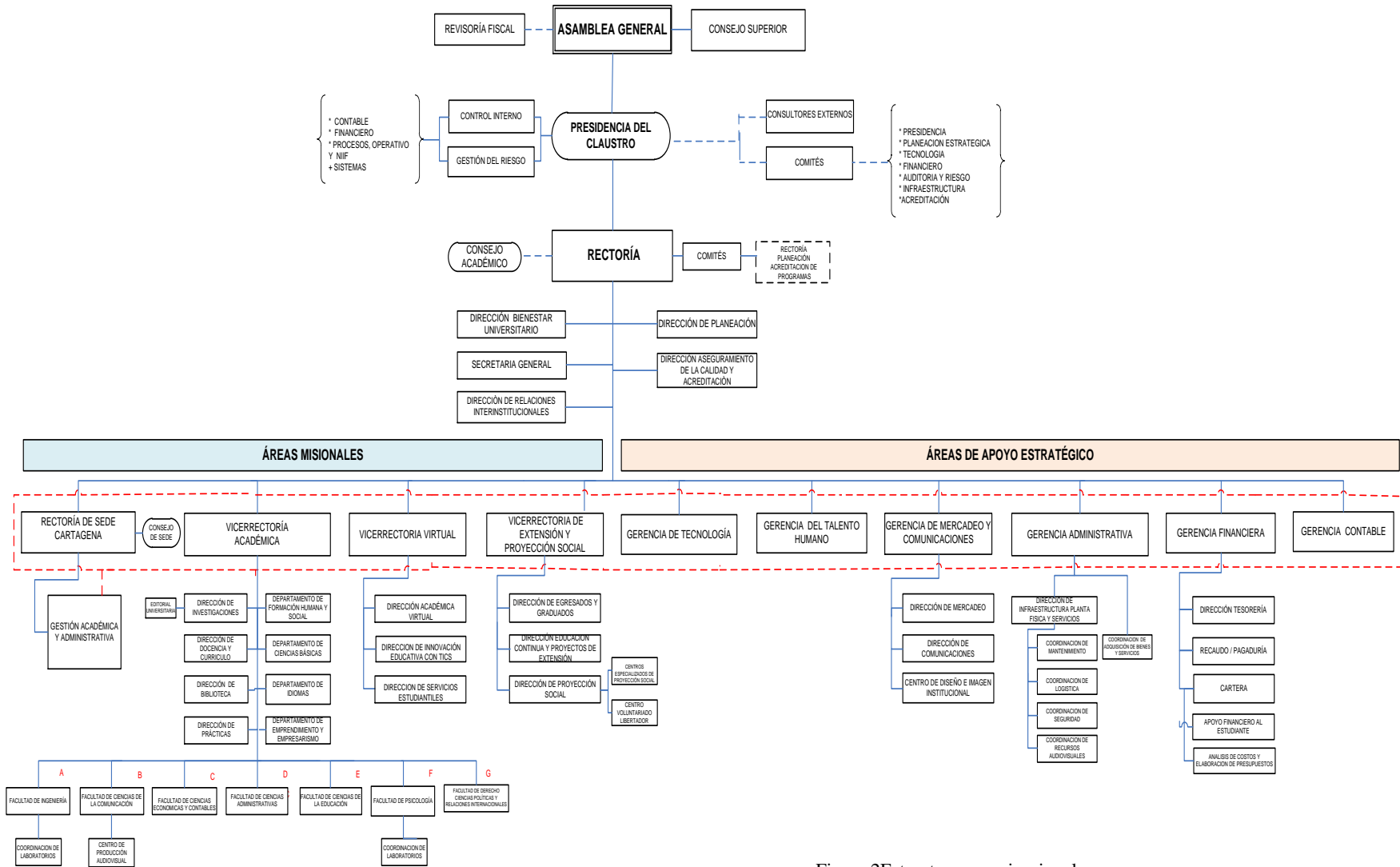


Figura 2 Estructura organizacional

Mapa estratégico.

El Plan de Desarrollo 2016-2020 denominado “Calidad Académica para el Desarrollo Sostenible”, atiende a la reflexión permanente sobre las acciones institucionales, que permite adaptarse a los cambios del entorno para estar a la vanguardia y ofrecer servicios de alta calidad, pertinentes y de impacto social.

Es así, como la Fundación Universitaria los Libertadores, se repiensa y fortalece su Plan de Desarrollo, evaluando los avances actuales, manteniendo las acciones que impactan en la comunidad educativa, e incluyendo acciones que permitan fijar un nuevo horizonte de mediano plazo. Ello a fin de asegurar el desarrollo sostenible fortaleciendo los programas académicos, generando nueva oferta académica, posicionándose en nuevos escenarios locales regionales nacionales e internacionales, todo esto en el marco de procesos de calidad académica.

El Plan da continuidad a los retos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017, dado que se realizó una revisión a éste, a fin de generar una priorización de acciones y ampliar su alcance al año 2020. En este sentido, el plan de acuerdo con las oportunidades de mejora que ofrece el contexto actual, centra sus acciones en la Calidad Académica, Infraestructura Tecnología, Estructura Organizacional, Infraestructura Física, Universidad Empresarial, Virtualización, Proyección social, Extensión, Bienestar y Gestión Patrimonial; ello acompañado del empoderamiento de sus colaboradores y una gestión con enfoque en resultados.

Éste fue construido participativamente a partir del análisis de contexto externo e interno y en alineación con el direccionamiento estratégico institucional conformado por la Misión, Visión y Proyecto Educativo Institucional (PEIL), como rectores del que hacer de la institución. En la figura 3 se presenta el mapa estratégico de la organización.

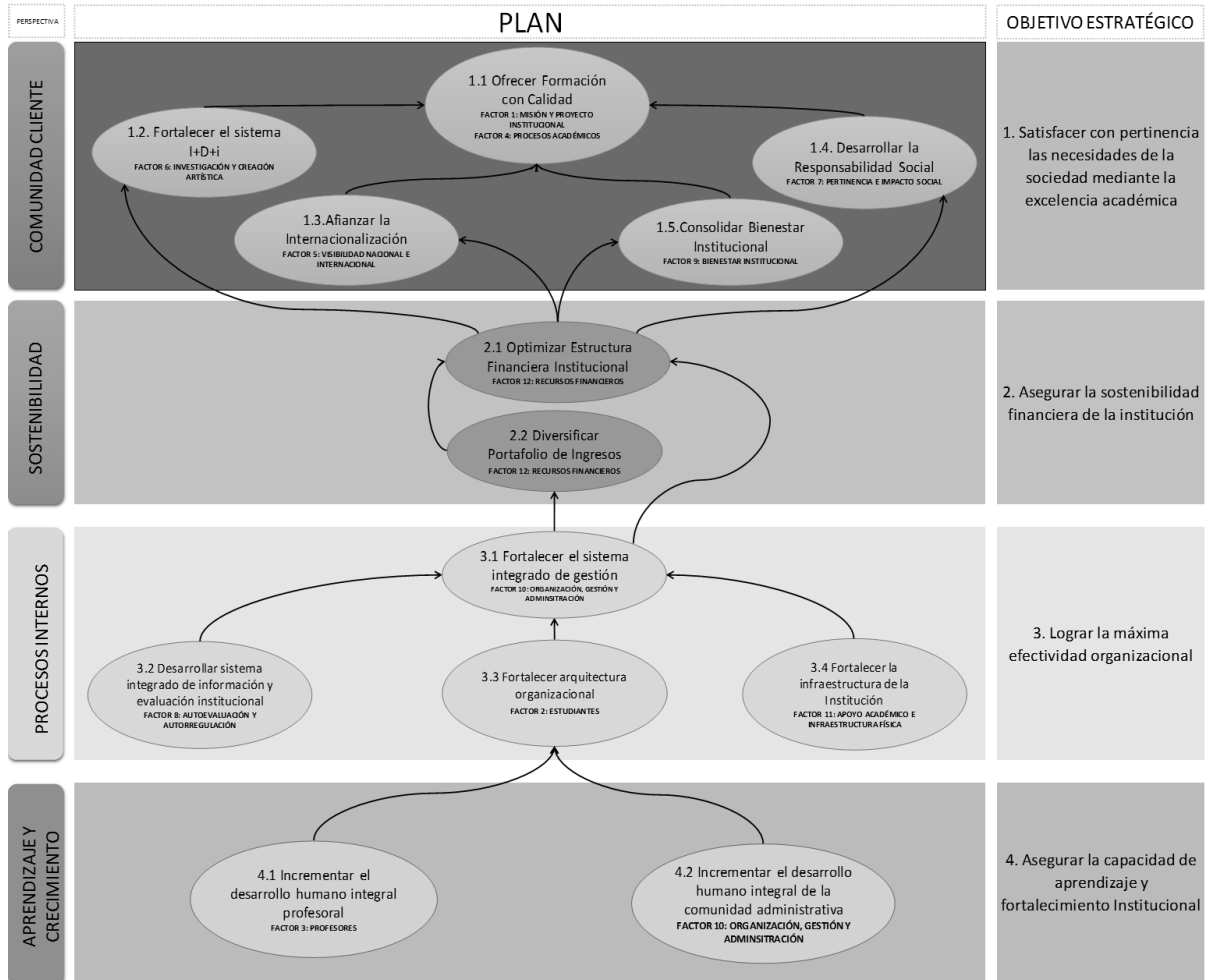


Figura 3: Mapa estratégico fundación Universitaria Los Libertadores.

Fuente: Plan desarrollo 2016-2020, Fundación Universitaria los Libertadores.

Cadena de valor de la organización.

Esencialmente una de las formas de análisis de la actividad de la universidad se basa en cómo se descompone de manera asertiva sus procesos para que se visualice como es el trabajo de manera sinérgica, con el fin de generar valor.

El comportamiento de los procesos se enfoca en tres pilares, Direccionamiento estratégico, los procesos misionales, y los procesos de apoyo, en donde se encuentra uno de los procesos con más relevancia, el de gestión del talento humano. En la figura 4 se observa la comunicación en sinergia de los procesos y cuáles son esos entregables que generan valor..

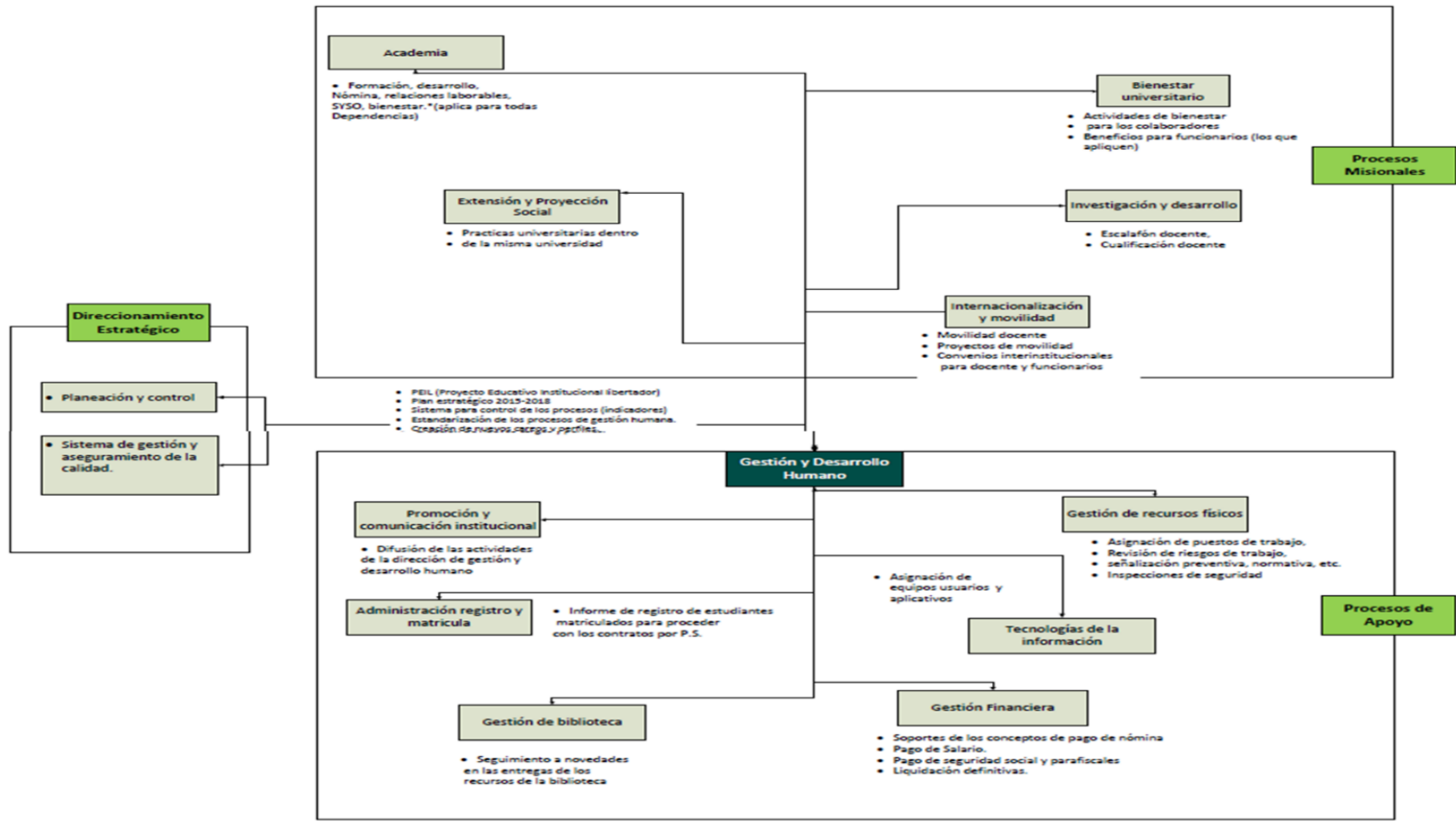


Figura 4: Cadena de valor

Formulación (necesidad interna o influencia externa)

Antecedentes del problema

Las falencias identificadas son:

- *Índice de rotación:* En los reportes de los 5 últimos periodos que se generan por el área de administración de personal se evidencia el alto índice de rotación del personal de planta que se presenta en la institución, afectando negativamente la consecución de sus objetivos. Para una compañía manejar una alta rotación de personal significa perdidas en recursos, debido a los procesos de selección, la preparación y entrenamiento de los empleados nuevos para cumplir con las actividades laborales diarias. En la figura 5 observan los porcentajes rotación de personal a partir del primer semestre del año 2014 hasta el primer semestre del año 2016.

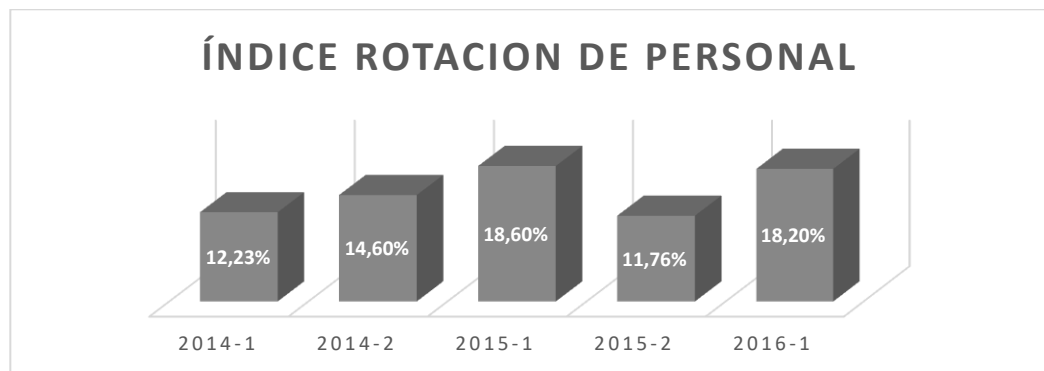


Figura 5: índice de rotación de personal de planta Universidad los Libertadores

En cuanto al valor de las indemnizaciones, en el año 2015 la Universidad pago \$893.436.000 lo que en promedio para el periodo 2015-2016 fue de \$523.450.000

- **Formación y desarrollo:** De acuerdo a los lineamientos para la acreditación de programas del CNA, “la calidad de un programa académico se reconoce en el nivel y calidad de sus profesores, que hacen de su tarea un ejemplo de vida Por lo cual la formación y desarrollo de los docentes es un factor crítico de éxito. Actualmente la universidad cuenta con el 2,8% de sus

docentes con formación doctoral y el 64,5% con maestría, sin embargo, el tema de cualificación no es suficiente para suplir los criterios del factor 3. Siguiendo con los lineamientos de cumplimiento del factor 3. (Factor Docente), unos de los diagnósticos realizados para el año 2016, mediante un examen de nivelación, arrojo como resultado que el 35,1% , de los docentes de planta tiempo completo tienen un nivel A1-A2 de ingles.

- **Inequidad salarial:** Actualmente la universidad está presentando inequidad salarial en cuanto al roll que desempeña cada uno de los cargos, Esto se debe a que no existe una política de compensación total, la cual por medio de un sistema de valoración de cargos bajo una metodología se puede estipular cuanto realmente vale el cargo tipo.

- **Evaluaciones de desempeño:** No se cuenta con un mecanismo veraz para la Evaluación del desempeño de profesores y administrativos. Adicional a esto, no se tienen establecidas las competencias organizacionales, ni los comportamientos asociados a las mismas.

- **Clima organizacional:** No se cuenta con un mecanismo de evaluación de clima el cual permita evidenciar la percepción que se tiene de la universidad en cuanto a factores como camaradería, liderazgo, respeto, etc. Por otro lado se evidencia cierto resentimiento de colaboradores que llevan un tiempo considerable en la institución y que a raíz de la reestructuración que se está llevando acabo son resistentes a dicho proceso.

Descripción del problema - Árbol de problemas.

Se evidencia que la Universidad carece de un modelo de gestión y administración eficiente del recurso humano por lo cual se presenta un alto índice de rotación de docentes y administrativos o de apoyo a la gestión académica, que impactan en el CORE del negocio.

A continuación, en la figura 6 se presenta de acuerdo a la metodología del marco lógico el árbol del problema que permite definir el problema y establecer las causas y efectos de manera organizada y lógica.

Objetivos del proyecto (General y Específicos) - Árbol de Objetivos

De acuerdo a la identificación del problema realizada mediante el árbol de problemas, se definen las estrategias de solución, los medios y fines. La figura 7 representa el árbol de objetivos. Con base en esto y teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la organización se definen los objetivos del proyecto.

Objetivo general:

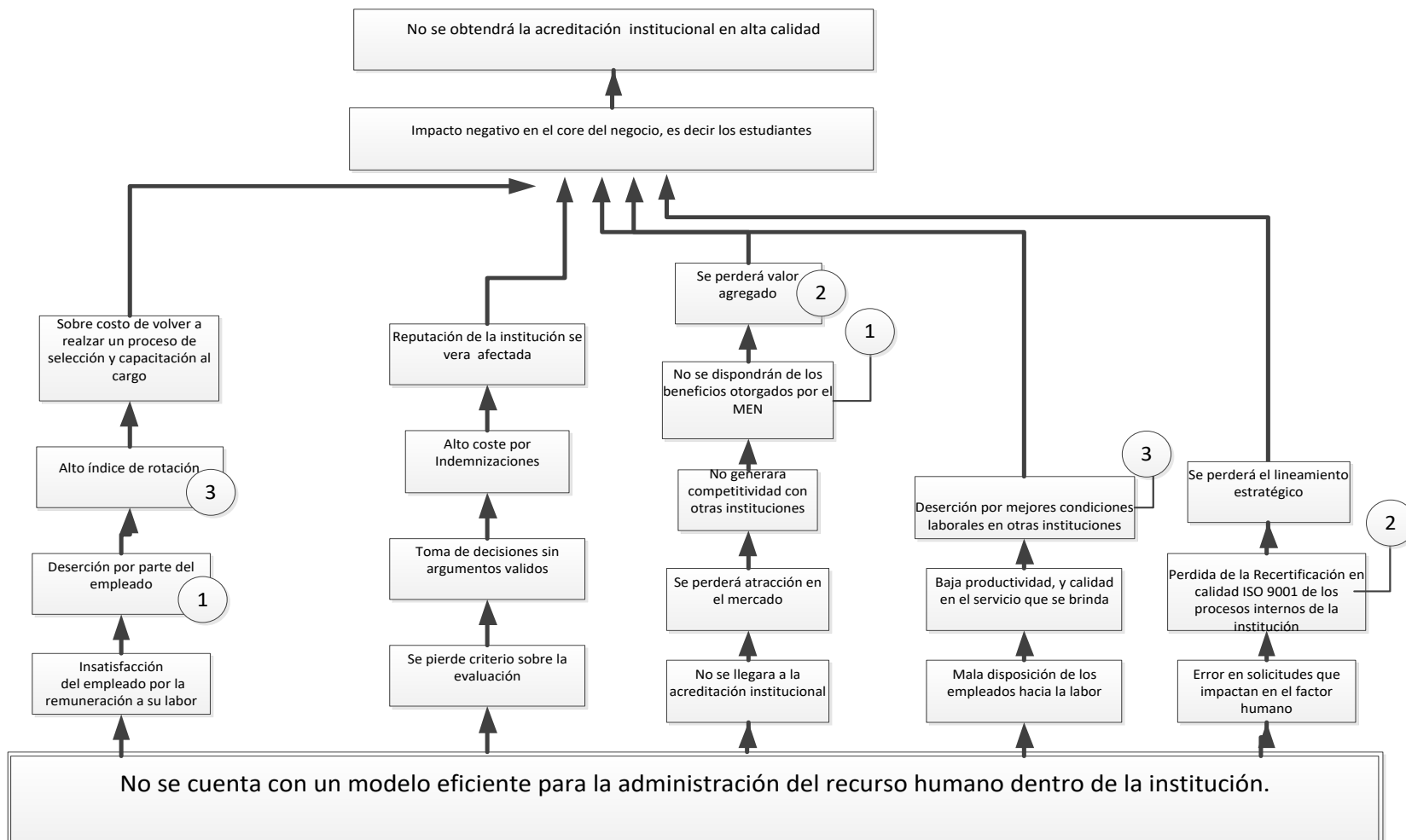
Desarrollar un modelo de gestión y administración eficiente del recurso humano, alineado con los objetivos estratégicos de la organización y que apoye el proceso de acreditación

Objetivos específicos

- Gestionar los mecanismos para que el índice de rotación este por debajo del 6% en 2019.
- Minimizar el valor de las indemnizaciones en un 40 % respecto al valor promedio, para el año 2019.
- Desarrollar una estrategia de formación para que el 20% de los docentes de planta que están en proceso de inicio de doctorado sean apoyados con el 50% del valor total del programa, para el año 2018.
- Lograr posicionarse entre las 100 mejores empresas para laborar, según la evaluación que realiza Great place to work a la institución al cierre de 2020, (clima laboral).
- Fortalecer al 100% de los docentes de planta y administrativos en segundo idioma (INGLES), tiendo como punto de partida la acreditación institucional, con mínimo nivel B1 para marzo 2018

- Garantizar el fortalecimiento profesoral, de tal forma que en el 2019 sea del 15% en formación doctorado y el 70% en formación magister y el 15% restante entre especialista y pregrado en proceso de formación.
- Lograr para el primer semestre 2017, la implementación del modelo de evaluación del desempeño al 100%
- Alcanzar la acreditación como institución de educación superior con alta calidad, cumpliendo con los 11 factores al 100%, en el primer periodo del año 2019
- .

ÁRBOL DE PROBLEMAS



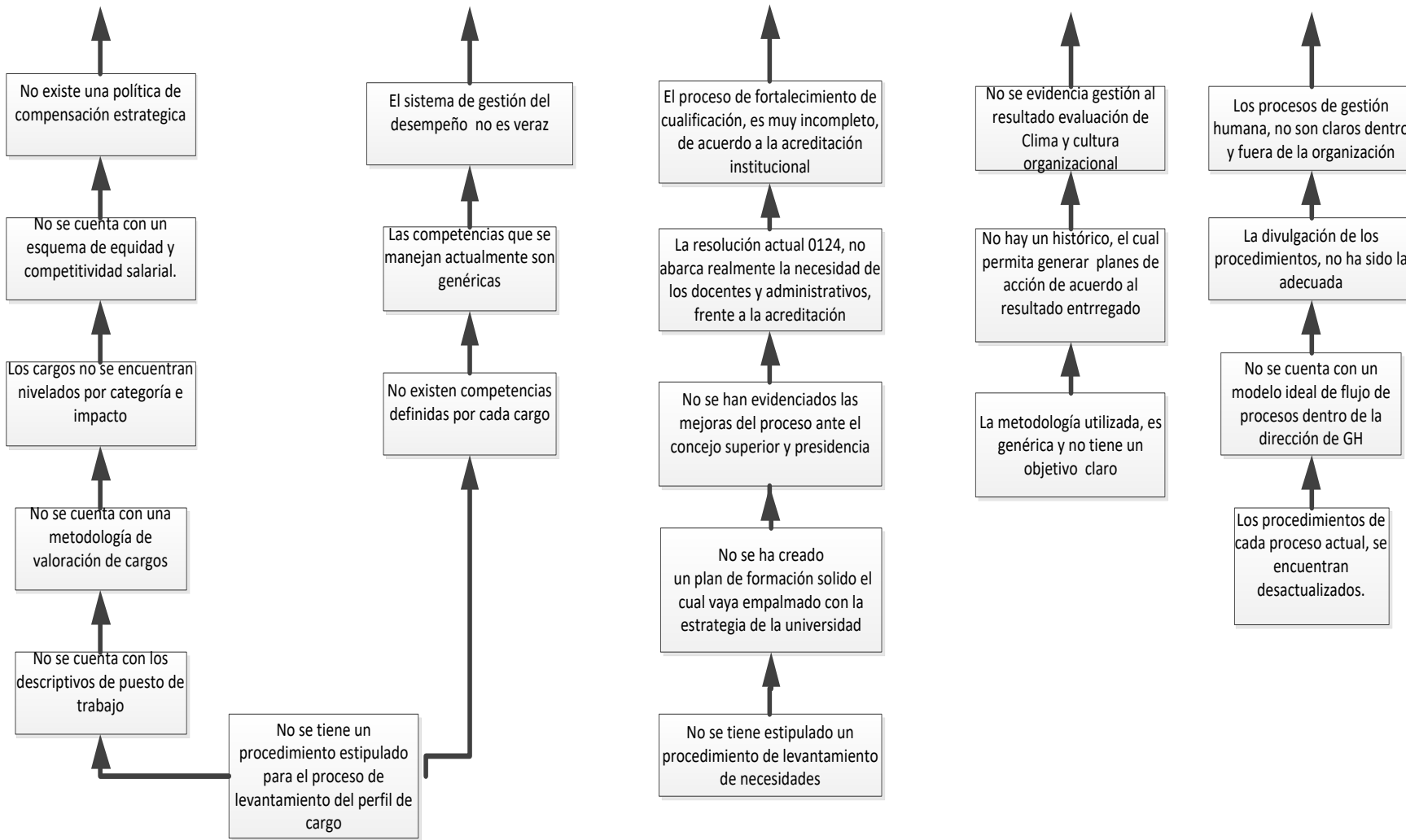


Figura 6: árbol de problemas.

Fuente: los autores

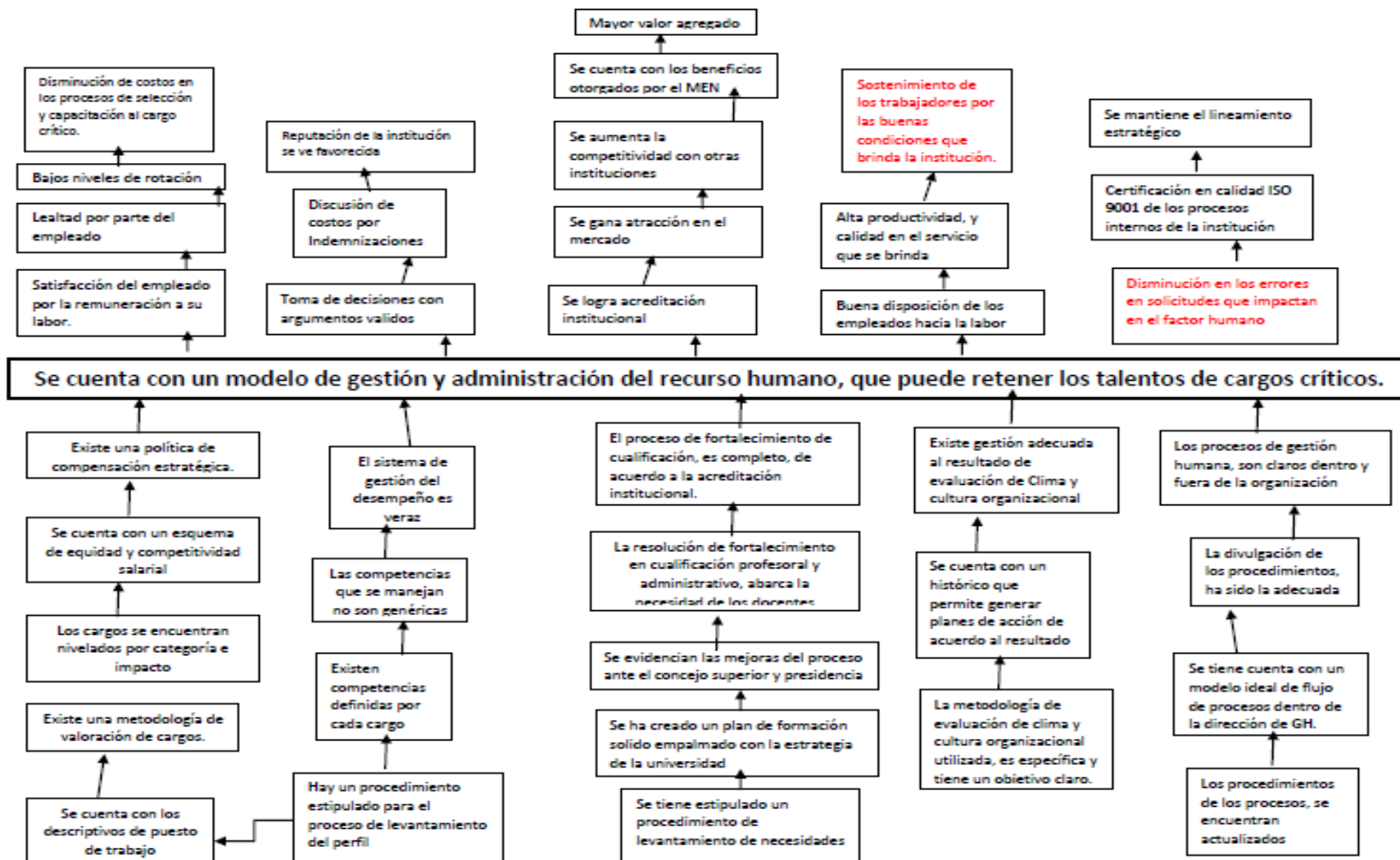


Figura 7Árbol de objetivos

Fuente : los autores..

Alternativas.

Una vez identificada la carencia de un modelo de gestión eficiente del recurso humano en la Universidad, se definen como alternativas de solución las siguientes:

Alternativa 1: Contratar una consultoría, que se encargara del desarrollo de un modelo, mediante la información que la universidad la suministra. El desarrollo del modelo se realizaría por capital humano externo en su totalidad.

Alternativa 2: desarrollar un modelo de gestión del recurso humano, de innovación propia de la universidad, donde a partir del conocimiento directo de la situación se realice el diagnóstico y se propongan las estrategias de solución. El modelo sería desarrollado por capital humano de la universidad y se realizaría la contratación una consultaría en momentos específicos que apoye el proceso.

Criterios de selección de alternativas

Para la selección de la alternativa, se definieron 5 (cinco) criterios que se presentan a continuación:

Tabla 2 Criterios para selección de las alternativas

Criterio	Descripción
1. Financiero	Defínase como el valor total en pesos colombianos de la propuesta.
2. Tiempo	Duración total en años que tomaría el desarrollo del modelo de gestión.
3. Recursos humanos	Intervención de capital humano interno y/o externo a la organización para el desarrollo del modelo.
4. Innovación	Grado de novedad que tiene el modelo desarrollar.
5. Confidencialidad	Reserva y discreción en el manejo información base suministra para el desarrollo del modelo. control parcial o total de la información

Fuente: los autores

Con base a estos criterios se realizó la evaluación de las alternativas planteadas, tomando en cuenta las siguientes valoraciones:

Tabla 3: Valoración de los criterios para selección de alternativas.

Criterio	Valoración		
	alta	media	Baja
1. Financiero	5	3	2
2. Tiempo	5	3	2
3. Recursos humanos	5	3	2
4. Innovación	5	3	2
5. Confidencialidad	5	3	2

Fuente: los autores

Análisis de alternativas

En la tabla 4, se presenta la información específica de acuerdo a los criterios de evaluación preestablecidos de las 2 alternativas planteadas, para la solución del problema que se presenta en la universidad.

Tabla 4: Información específica de las alternativas

	Alternativa 1	Alternativa 2
Financiero	\$ 1.255.450.238	\$ 1.059.786.666
Tiempo	3 años	3 años
Recursos humanos	Capital externo	Capital interno y externo
Innovación	No	Si
Confidencialidad	Media	Alta

Fuente: los autores

De acuerdo a la información de la tabla 4, se realizó la calificación de las alternativas de acuerdo a las valoraciones establecidas para cada uno de los criterios. Dichos resultados se puede evidenciar en la tabla 5 así:

Tabla 5 Evaluación de alternativas

	Alternativa 1	Alternativa 2
Financiero	3	5
Tiempo	5	5
Recursos humanos	2	3
Innovación	2	5
Confidencialidad	3	5
Total	15	23

Fuente: los autores

Selección de Alternativa.

Con la evaluación de alternativas realizada en la tabla 5, se deja en evidencia que la alternativa 2 reúne en su totalidad mejor puntuación respecto a la alternativa 1. En ese orden de ideas la alternativa seleccionada corresponde al número 2 (dos) toda vez que se encuentra \$195.663.572 por debajo del valor total de la alternativa 1. Adicional a esto utiliza capital humano interno de la universidad, permite manejo total de la información brindando un mayor grado de confidencialidad. El modelo es innovador lo que permite que se pueda postular en la ACRIP, dando un plus al proyecto.

Justificación del proyecto

Dado a que el talento humano es un factor clave en las organizaciones y más en una institución educativa que busca la acreditación institucional donde el factor humano forma parte importante de evaluación por parte de los Pares, es necesario realizar un modelo de gestión y administración del recurso humano eficiente que permita suplir las falencias que se presentan diario dentro de la organización.

A partir de la problemática identificada, se propone el desarrollo del modelo de gestión eficiente de recursos humanos puesto que está diseñado para optimizar la gestión de la Gerencia de Talento Humano, a fin de reducir los obstáculos presentados y lograr el cumplimiento de las metas planteadas por la institución.

Marco metodológico para realizar trabajo de grado

Herramientas para la recolección de información.

Los instrumentos de medición que se empleara en casi que el 80% de los lineamientos del proyecto son las encuestas y cuestionarios individuales. ¿Qué tipo de encuestas?, claramente las que se trabajan sobre hechos y sobre opinión, en cuanto a los cuestionarios individuales, se implementaran para que el colaborador lo desarrolle de forma unánime y sin intervención del encuestador.

Estos modelos de recolección se utilizarán en la medición dentro del esquema de evaluación del desempeño, medición de clima y el desarrollo de liderazgo Libertador.

Fuentes de información.

Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo del modelo, son las bases de datos recopiladas de los sistemas ERP*, ICEBERG, sistema organizacional de la universidad que enlaza los módulos financieros, recursos humanos, planeación estratégica, y adquisiciones bienes y servicios.

Para realizar el estudio de equidad salarial, se tienen los estudios con los valores salariales del sector educación para el 2016. Esta información es fuente principal en el desarrollo de la política salarial.

Con respecto al tema de clima laboral, se requieren los históricos de las empresas que aplicaron la metodología de Great Place to Work. Esta información servirá como línea base para iniciar el cambio organizacional.

Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado.

Supuestos

- Los factores de aceptación expuestos por el MEN, no van a ser modificados
- Existen modelos que con una menor inversión, cumplirían los objetivos del que se plantea.
- Los beneficios que ofrece el MEN por la acreditación se van a mantener, una vez se cumpla con los requerimientos que se exponen en los 12 factores.
- La demanda de estudiantes tendrá un comportamiento exponencial de acuerdo con la oferta de las universidades acreditadas.
- Los lineamientos en cuanto a formación profesoral que estipula el MEN se mantengan y no se generen cambios al cierre de 2018.
- Los estándares y variables de medición de ambiente laboral se seguirán manejando durante el desarrollo del mismo.

Restricciones.

- El sistema de compensación debe estar alienado a la necesidad del mercado y al plan de sostenibilidad financiera.
- El modelo no puede sobrepasar el presupuesto inicialmente aprobado. • Los programas de fortalecimiento en la cualificación profesoral Maestría y Doctorados, deben estar atados a la necesidad de la facultad, ya que dentro de la renovación o nuevos registros calificados, es pieza fundamental al momento de ser evaluado.
- Las evaluaciones, encuestas y solicitudes de información deben estar planeadas dentro del cronograma.
- Los recursos humanos y técnicos disponibles, no pueden incrementar en valor y cantidad de acuerdo con lo planteado en el cronograma del proyecto.

Marco conceptual referencial

La gestión del talento humano nace como respuesta a la necesidad latente de reconocer al hombre como ser humano con objetivos ideales y necesidades que forma parte activa de un proceso, donde requiere ser reconocido como miembro de una organización. De eso modo la gestión del talento humano provee todas las herramientas para identificar las competencias que debe tener una persona para desarrollar un cargo, brindar reconocimiento por la consecución de objetivos, definir un salario monetario y emocional que brinde felicidad y estabilidad a los colaboradores.

Por otra parte, las instituciones educativas enfrentan cada día retos importantes en cuanto al tipo de educación que se imparte debido a los nuevos retos a los que las sociedades modernas se enfrentan.

Siendo el fin de las universidades, la formación de profesionales con valores y capacidades para la resolución de problemas, implica que su equipo de trabajo cuente con personal idóneo y altamente calificado que sirvan de ejemplo para los estudiantes y represente una ventaja competitiva.

De acuerdo a Krammerer, Pelek, Rojas (2011) “ Las personas constituyen el más valioso capital de la organización, sin el aporte de las mismas, ninguna podría alcanzar algún objetivo de rentabilidad o crecimiento. En tal sentido, uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es el de contar con un talento humano competitivo, lo cual implica una formación integral de alto nivel, donde el desarrollo profesional de sus empleados, se convierte en un proceso de educación permanente, aprendizaje y mejoramiento continuo hacia el logro de la excelencia, para alcanzar con altruismo las exigencias del mundo actual.” Es por esto que las universidades enfrenta un gran reto en donde deben potenciar las capacidades humanas de sus

colaboradores a fin de que estos logren sus objetivos individuales y de manera activa apoyen la consecución de los objetivos organizacionales

Generalmente el área de gestión humana dentro de una organización tiende a prestarse poca atención y a interpretar las solicitudes de ellos como gastos innecesarios. Pero cuando una organización entiende que el talento humano es un factor crítico de éxito convierte a esta área en una de las áreas más dinámicas e importantes

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3 Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Bajo este enfoque se requiere la generación de modelos que respondan a estos 3 aspectos fundamentales gestionando todas y cada una de las necesidades humanas. De este modo algunas de las propuestas que un modelo de gestión debe tener son:

Descriptivos de puesto de trabajo: que permite que el trabajador comprenda sus funciones objetivo y tenga claros su producto, para responder de manera eficaz y eficiente a sus labores.

Perfil: todos los seres humanos cuentan con capacidades y talento diferentes, por cual tiene afinidad para desarrollar ciertas actividades que para otros no son tan fáciles de ejecutar. Tener perfectamente definido un perfil profesional permite que los procesos de selección sean más cortos y mucho más efectivos y garantiza que el personal contratado es idóneo para el desarrollo de una tarea.

Evaluación de desempeño y reconocimiento: evaluar el desempeño de un funcionario permite establecer el grado de efectividad de sus tareas. Dichas evaluaciones deben contar con el concepto de encargado del área, el funcionario y el cliente, con base a esto se deben brindar reconocimientos, ya que los seres humanos muchas veces requieren incentivos emocionales que lo alienten a seguir desarrollando sus funciones con dedicación y amor.

Programas de capacitación: los seres humanos requieren de aprendizaje constante de enriquecimiento intelectual, que le permita potencializar su capacidad con herramientas técnicas y de este modo solucionar problemas de manera más efectiva.

Los modelos de gestión humana deben ser ejes transversales a todos los procesos de la organización. Dentro de una institución educativa se evidencia que el desarrollo del talento humano genera valor agregado en los programas educativos, mejora la imagen en el cliente cuando se le da estabilidad y continuidad a un docente, favorece el proceso de acreditación

Estudios y evaluaciones

Estudio de Mercado

El estudio de mercado permite tener claramente las características del mercado donde se desarrolla un proyecto. Para el caso de la implementación del modelo de gestión eficiente del

talento humano la población de estudio corresponde a los profesores de planta de la institución educativa.

Dimensionamiento demanda.

De acuerdo a la información suministrada por el departamento de Talento Humano – Dirección de Planeación, la Fundación Universitaria los libertadores cuenta con 771 profesores, de los cuales 555 son de cátedra y 216 de planta. La implementación del modelo de gestión de talento humano actúa sobre los docentes de planta de los cuales 2.7% son Doctores, 64,5% Magister y el 32.7 % entre especialistas y profesionales. Para cumplir con los criterios del factor tres de acreditación del CNA, se requiere que el 15% de los docentes tenga formación Doctoral y el 70 % Magister.

Dimensionamiento oferta.

Se realiza una investigación de la gestión que otras entidades de Educación superior en el país realizan sobre su cuerpo de docentes y se identificó que la gran mayoría coincide en proponer procesos de: Categorización del docente, Evaluación de desempeño profesoral, Políticas de beneficios e incentivos, Planes de carrera. Todo esto basado en un modelo sencillo de gestión a fin de retener su planta profesoral con el enfoque de obtener la acreditación de institución de educación superior de Alta calidad. El plus que existe con el modelo propuesto para la Fundación Universitaria los Libertadores, radica en la innovación que se propone para que las evaluaciones de alto desempeño sean más objetivas gracias a 3 frentes de trabajo (producto, evaluación 360° y cliente) y así generar una cultura de alto desempeño, se propone la generación de beneficios basado en 4 ejes y la gestión de competencias de los colaboradores todo esto con el fin de mejorar las condiciones del talento humano y lograr la consecución de los objetivos estratégicos de la organización .

Competencia – Precios.

Una vez se logre la implementación del modelo de gestión propuesto se percibirán los siguientes beneficios;

-Reducción del índice de rotación, que disminuye el costo de las indemnizaciones y procesos de selección, e incremento del número de docentes de planta con formación Doctoral y Magister toda vez que el modelo mediante el programa de incentivos, y de formación mejora las condiciones laborales del cuerpo profesoral generando mayor compromiso, mejor desempeño, y disposición total para enfrentar los retos educativos que día a día se imponen en el país , lo que se refleja directamente en la reducción de los costos promedio histórico de las indemnizaciones anuales en un 40 % para el año 2019.

Los beneficios descritos, están directamente relacionados con la consecución de la acreditación de alta calidad que le abre nuevas puertas de mercado a la Universidad, toda vez que le permite acceder a los programas de ser pilo paga del Gobierno Nacional, adicional a esto, el ICETX dentro de los requisitos establecidos para otorgar créditos educativos, demanda universidades acreditadas o en proceso de acreditación. También se logrará con el modelo la acreditación de alta calidad del programa de maestría, logrando que la universidad se posiciona en el mercado toda vez que sería una institución más competitiva y se mejoraría la imagen con el cliente los cuales son el CORE del negocio; esto implícitamente mejora los ingresos de la institución por el incremento de estudiantes interesados en los programas de educación superior ofrecidos por la universidad.

Adicional a los beneficios explicados, por lo novedosos del modelo, este puede ser postulado para los premios de la ACRIP.

Estudio Técnico

Análisis y descripción del proceso o bien o producto o resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.

El modelo de gestión y administración del talento humano, se realizara como proyecto alineado al plan estratégico quinquenal de la institución , bajo las perspectivas, de comunidad-cliente, con el objetivo de “satisfacer con pertinencia las necesidades de la sociedad mediante la excelencia académica”, procesos internos, con el objetivo “lograr la máxima efectividad organizacional”, y aprendizaje y crecimiento, con el objetivo “Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento Institucional”. Por lo que este modelo tendrá un gran impacto en la ejecución de estos objetivos planteados.

El desarrollo del sistema de gestión busca mejorar las condiciones laborales que se presentan actualmente en la institución objeto de este estudio, mediante las siguientes Planes estratégicos:

- **Mejorar competencias**, dentro de este plan se trabajara todo lo referente al fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores de la universidad. Esta estrategia se desarrolla mediante el modelo que se muestra en la figura 8. Este mecanismo está alineado con los factores que exige el Ministerio de Educación en cuanto al fortalecimiento en la cualificación de los docentes.

	PROFESORES	ADMIN.
FORMACIÓN POSGRADUAL		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIAS ACADEMICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Investigación • Extensión • Internacionalización 		
COMPETENCIAS DISCIPLINARES		
LENGUA EXTRANJERA		
PROYECTO DE VIDA CON PROYECTO INSTITUCIONAL		

Figura 8: Plan de formación anual Libertador

El primer frente es el de formación posgradual, este programa está amarrado a la resolución 0124 del 26 de noviembre de 2009, la cual estipula cada uno de los criterios a tener en cuenta al momento de brindar un apoyo económico para la formación Doctoral o Magistral del profesor de planta tiempo completo.

Dentro del plan de Desarrollo de competencias, está el de definir de acuerdo con las necesidades de la universidad un esquema de competencias transversales y específicas, tomando como referencia la tipología de los cargos como lo muestra la figura 9. Dentro de las competencias transversales están la de Orientación al servicio (Pasión por servir), Orientación a Resultados (Aportar para Ganar) y por ultimo innovación (Innovar para ganar). Dichas competencias tienen asociados unos comportamientos, los cuales son evaluados dentro de la

implementación de la cultura de alto desempeño mediante la evaluación 360° y la evaluación productos objetivos.



Figura 9: Modelo de competencias

En el marco de las competencias académicas, se estructura un programa el cual está alineado con el modelo pedagógico de la universidad y al PEIL (Proyecto educativo institucional).

Para el programa lengua extranjera, se comprarán 1100 licencias para acceder a la plataforma DEXWAY. Este programa consta de metodología B-Learning (metodología académica que mezcla lo virtual con lo presencial), tiene una duración de 2.5 años y cuenta con el acompañamiento de profesores especializados en el manejo del idioma Inglés.

El tema de la inducción y reinducción, es un tema muy importante ya que es desde este punto que se muestra cómo se puede alinear el proyecto de vida del colaborador con el de la universidad. Se plantea que esta inducción tenga 3 momentos y que estos se desarrollen de manera virtual y didáctica.

- **Implementación de una cultura de alto desempeño**, dentro de este plan se contempla todo lo referente al desarrollo de un alto desempeño dentro de los colaboradores de la universidad. Este plan se ejecutara en tres fases paralelas, las cuales consisten en:

1. Descripción de todos los puestos de trabajo bajo la metodología de productos y objetivos, esto en el marco de la caracterización de cada uno de los procesos, previamente definidos por el área de planeación. En el anexo A se presenta el formato de descriptivos de cargo.

2. Mediante un modelo de evaluación del desempeño el cual consiste en 3 frentes de evaluación como lo muestra la figura 10, donde la evaluación productos competencias representa los objetivos que se debe alcanzar. La evaluación 360°, la cual permite validar como estoy realizando mi labor con respecto a esos entregables y como los demás lo perciben y por último la evaluación cliente interno y externo, básicamente este ultimo frente de evaluación lo que indica es que tan satisfechos están los clientes con respecto a los productos que se brindan desde cada uno de los procesos de la institución.

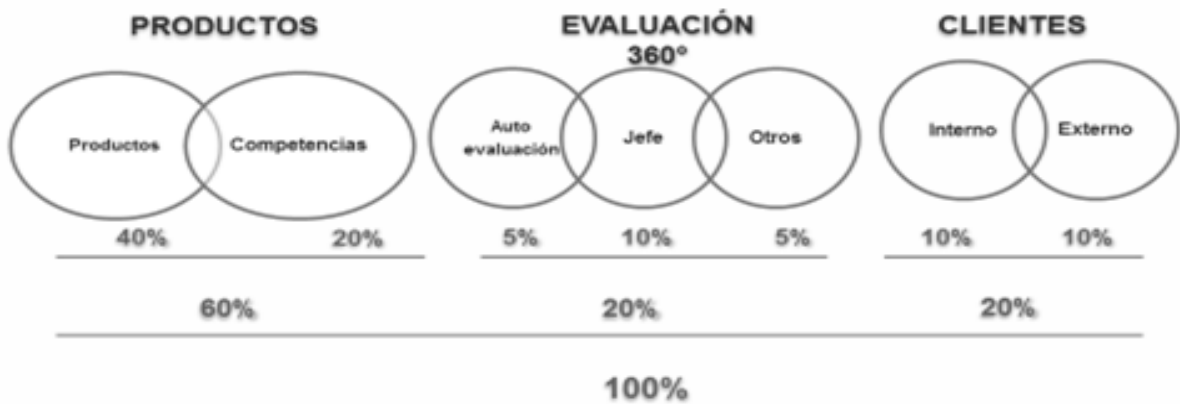


Figura 10: Modelo de evaluación del desempeño Universitaria los Libertadores.

3. un modelo de compensación, cuyo objetivo es generar valor a cada uno de los empleados de la universidad. Dicho esquema se define en 4 ejes los cuales son independientes uno del otro.

Estos ejes se muestran en la figura 11 a continuación:

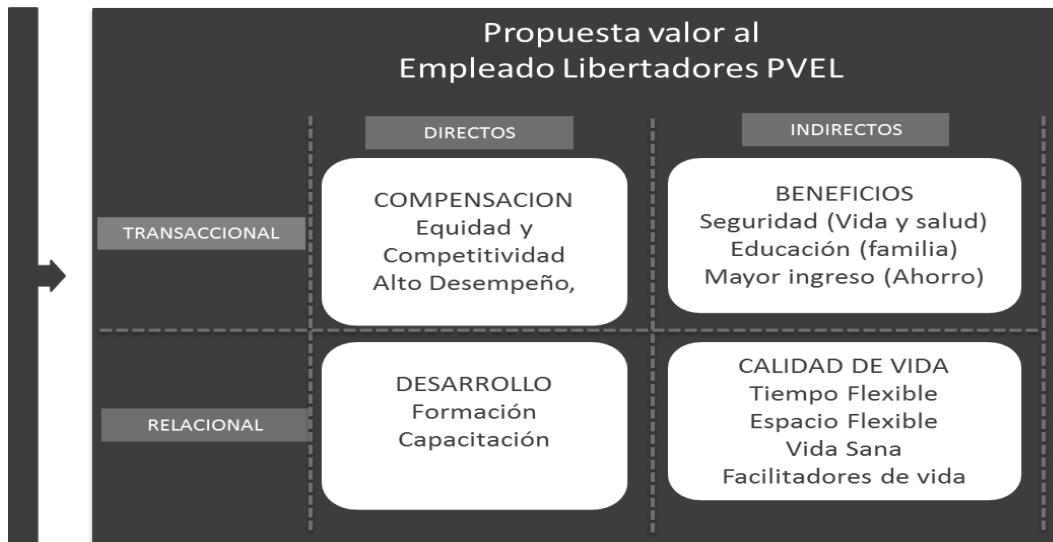


Figura 11: Propuesta PVEL (Propuesta de Valor al Empleado Libertador)

El primer eje el de compensación equidad y competitividad de alto desempeño, está basado en el desarrollo de la medición por competencias, es decir que a mejor rendimiento mejor compensación, adicional a este eje se le añade el tema de valoración de cargos el cual consiste en dar una puntuación a cada cargo y con base en ese criterio poder definir el salario bajo la metodología de equidad (comparación salarial dentro de la organización) y competitividad externa (Comparación con el mercado del mismo sector).

El segundo eje hace referencia a todos los Beneficios tangibles e intangibles que ofrece la universidad tales como un seguro de vida, ahorro mediante un fondo de empleados, descuento a familiares del colaborador que dentro de su proyecto de vida quiera realizar una carrera profesional dentro de la universidad.

El tercer eje el de Desarrollo, formación y capacitación el cual permite que el colaborador pueda fortalecer sus competencias específicas y transversales mediante un proceso de cualificación el cual la universidad soporta hasta el 50% en su valor.

Por último el eje de calidad de vida, donde se creará espacios de tiempo flexible para que el colaborador pueda tener periodos de descanso durante el semestre que le permita mejorar su productividad y le brinde mayor estabilidad dentro de su labor.

- **Mejoras en el ambiente de trabajo,** Este plan es muy importante dentro de lo que se quiere desarrollar, ya que se validara factores de respeto, comprensión camaradería, liderazgo, objetividad, claridad en los lineamientos institucionales. Esta evaluación se realizara bajo el modelo de Great Place to Word como lo muestra la figura 12, ya que lo que se quiere es que la encuesta se realice de manera transparente y que sea muy objetiva.

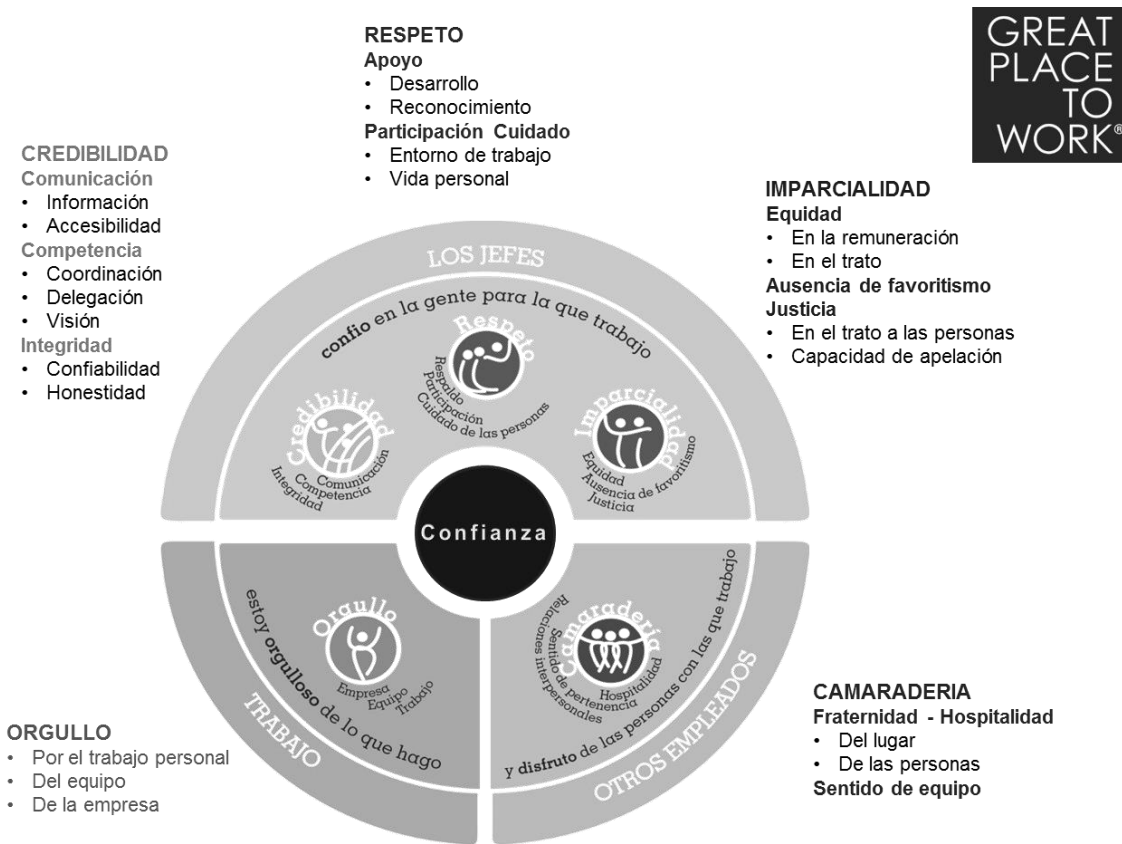


Figura 12: modelo de Great Place to Word

- **Desarrollo del liderazgo organizacional.** Como objetivo dentro de este plan se tiene el desarrollo del modelo del perfil del líder Libertador y su respectiva herramienta de medición, esta

construcción se realizará con cada gestor que viven de primera mano las incidencias de cada uno de los equipos de trabajo que están a cargo de su gestión.

Para dicha actividad se plantea como línea base, el modelo de liderazgo de Dave Ulrich, quien contempla cuatro ejes de funcionalidad de un buen líder orientado a resultados. Como se muestra en la figura 13

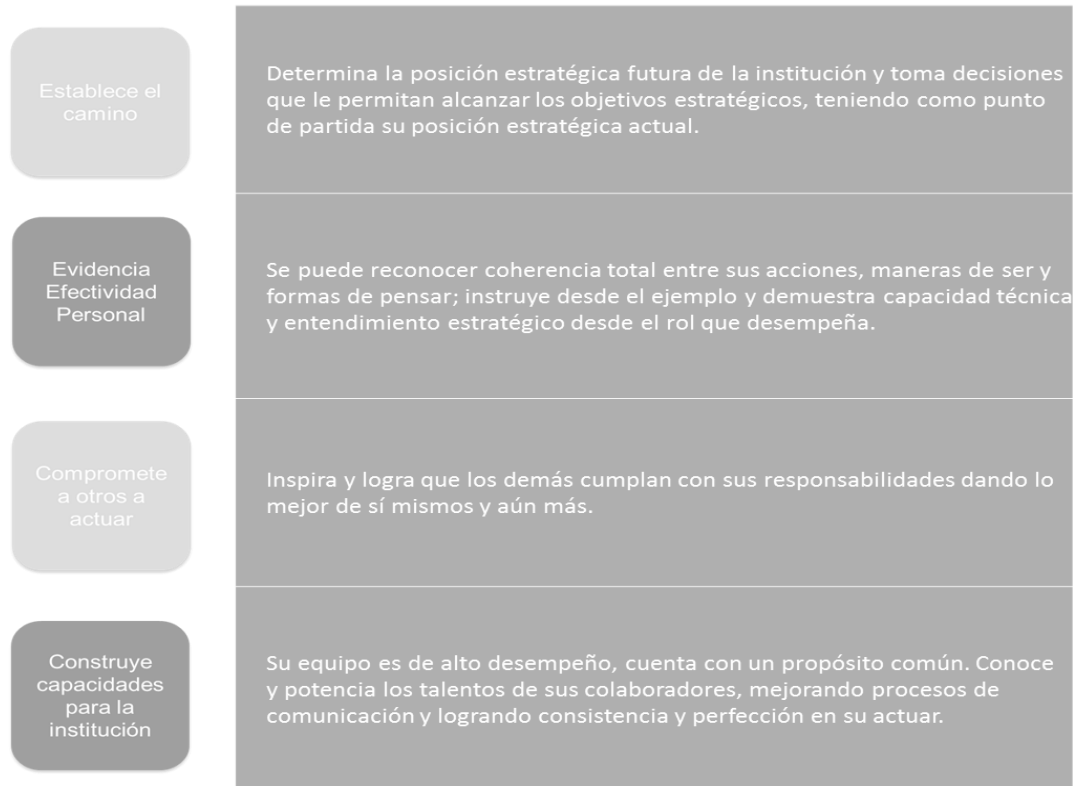


Figura 13: Modelo de liderazgo basado en resultados de Dave Ulrich

Análisis ciclo de vida

Ciclo de vida del proyecto:

Dentro del esquema que se estipula en la figura 14, las fases de desarrollo del proyecto el cual se contemplan en 6 fases.

Fase 1 Diagnostico y planeación.

Para iniciar con el desarrollo del modelo se contempla dentro del proceso un diagnostico organizacional, el cual consiste en validar el estado de las diferentes variables que se pretenden mejorar. Para la planeación, se definen 2 momentos, definición de los planes de mejora de acuerdo con el modelo y el planteamiento de proyecto a ejecutar.

Fase 2 Desarrollo y mejoramiento de competencia.

Está definida en el desarrollo de los programas de formación dentro de un plan estructurado, el cual permite cumplir a cabalidad con los lineamientos que exigen factores de acreditación institucional y de programa impuestos por el MEN. Se contempla dentro de esta fase, la recopilación de todas las necesidades de formación específica dentro de la institución, la modificación de la actual resolución de fortalecimiento pos gradual, definición de políticas, procesos y procedimientos asociados con el mejoramiento.

Fase 3 Implementación cultura de alto desempeño.

Aquí se trabajara todo los mecanismos de evaluación, estructuración de procesos, beneficios asociados al cumplimiento de metas. Dentro de esta fase se tienen estipuladas reuniones de capacitación para mostrar las diferentes metodologías de trabajo. Levantamiento de información con los grupos asignados para el desarrollo de los diferentes ejercicios.

Fase 4 Mejoramiento en el ambiente de trabajo.

Aquí se desarrollaran talleres de acompañamiento, gestión y desarrollo del modelo expuesto por la consultora Great Place to Work. Además de realizar las reuniones de seguimiento al perfeccionamiento de la calidad en cuanto a clima organizacional.

Fase 5 Implementación Liderazgo Organizacional.

Se dispondrá de varias sesiones las cuales tienen como fin, poder definir el modelo del perfil libertador, el instrumento de edición, y la metodología de trabajo. Se tendrá el apoyo de la academia, con respecto a mostrar modelos, papers, instrumentos de medición.

Fase 6 Entrega de modelo para entrar en producción.

Se realizará una reunión con el concejo superior, presidencia y rectoría del claustro, esto con el fin de mostrar los modelos y su desarrollo durante la implementación del mismo.

Ciclo de vida del producto.

Dentro de este ciclo, se presenta la puesta en marcha y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que el modelo hace parte del cumplimiento de los mismos. Este ciclo está alineado con el plan de desarrollo institucional 2016-2020,

Dentro del ciclo de vida del producto se encuentra la ejecución del objetivo principal que es el de acreditarse como institución de educación superior con alta calidad y participar del beneficio de los mismos, etc. Además de participar en los resultados de clima a nivel nacional realizado por Great Place to Work.

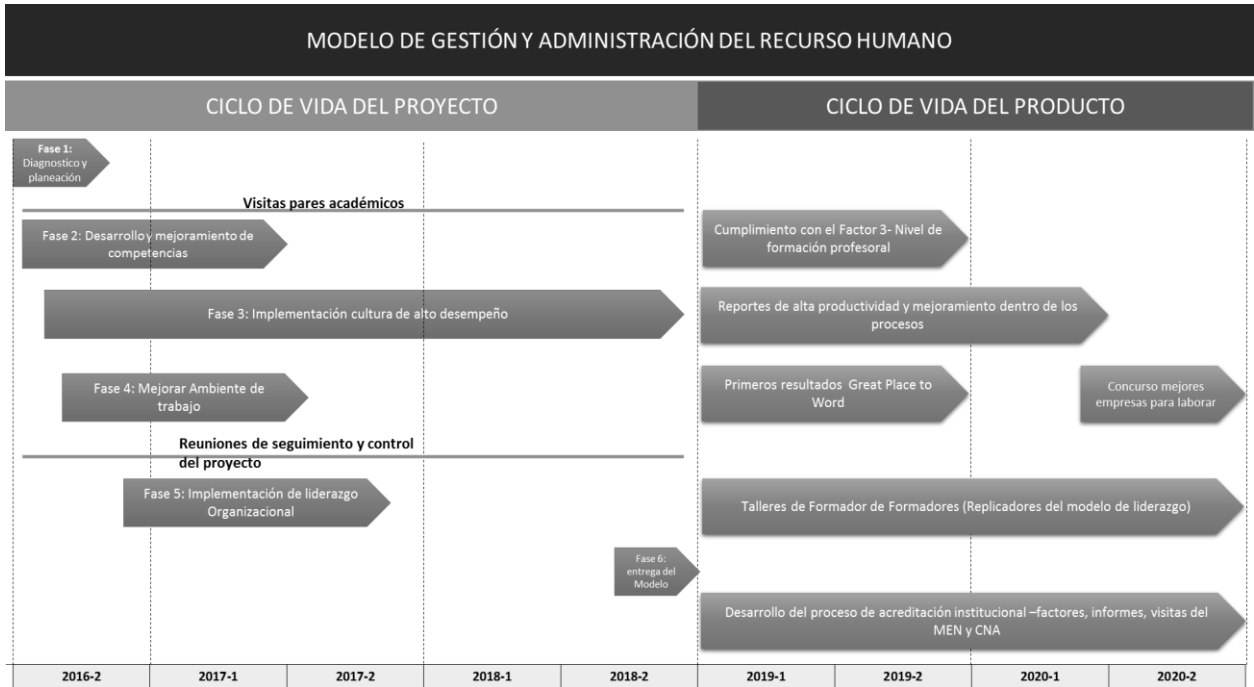


Figura 14: Ciclo de vida del proyecto y del producto

Definición de Tamaño y Localización del proyecto.

La Fundación Universitaria los Libertadores, actualmente cuenta con dos sedes la principal en la ciudad de Bogotá y su otra sede ubicada en Cartagena.

El proyecto se desarrollará en la sede principal de la institución universitaria Es necesario aclarar que dicho modelo debe replicarse en la sede de Cartagena.



Figura 15: Sede Principal Bogotá



Figura 16: Sede Cartagena

La Fundación Universitaria los Libertadores, con sede en Cartagena, se proyecta como una Institución Universitaria moderna. En materia de infraestructura física, constituye un escenario ideal para el desarrollo de la educación superior con altos estándares de calidad, en sinergia con las apuestas y locomotoras productivas de la región caribe. Esta sede fue inaugurada el 26 de septiembre de 2016 y cuenta con 8500 m² de área construida.

Con respecto al tamaño, el proyecto cubre a toda la comunidad libertadora, la cual está compuesta por 1156, colaboradores, en los que de los cuales el 86%, se encuentran activos en Bogotá y el 14% restante en Cartagena.

El desplazamiento del proyecto se hace dentro de la sede principal, se utilizarán los espacios tales como, auditorio, salas de juntas, dentro de las 14 sedes internas.

Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, Infraestructuras, personal e insumos).

Dentro del desarrollo del modelo, se tendrá el uso de equipos de tecnología, tales como, computadores, plataforma virtual. Se contará con la disposición de 4 personas del área de recursos

humanos, 1 del área de planeación, 2 asesores de la consultora INTEGRA, 1 consultor del E-learning, 1 consultor de Plurum. También se contará con la participación de los órganos colegiales, consejo superior, Presidencia y Rectoría, estos últimos brindando el apoyo y aprobación de la ejecución del proyecto. Por otro lado se utilizaran insumos de papelería tales como, esferos, folletos, marcadores, resma de papel, etc.

En infraestructura y tecnología. Física se tiene las sedes de la Institución, servidores, plataformas virtuales, etc.

Tabla 6: Equipos, infraestructura, tecnología y recursos humanos para el desarrollo del proyecto.

TIPO DE RECURSO	RECURSO	DESCRIPCIÓN DEL RECURSO
EQUIPOS	COMPUTADORES PORTATILES	Se utilizará equipos de cómputo portátil.
	PROYECTORES	video beam para proyección dentro de las reuniones establecidas
	IMPRESORAS	Se tratara de usar muy poco el tema de la impresión física-cambiar a la digitalización
INFRAESTRUCTURA	SALA DE JUNTAS PARA REUNIÓN	Espacios para desarrollar las actividades expuestas en el proyecto
	INSTALACIONES SEDE BOGOTÁ	Se hará uso de los espacios como salones, aulas múltiple y auditorios de la Institución
	INSTALACIONES SEDE CARTAGENA	Se hará uso de los espacios como salones, aulas múltiple y auditorios de la Institución
TECNOLOGIA	PLATAFORMA DE EVALUACIÓN 360°	Sistema que permite evaluar comportamientos de acuerdo con las competencias establecida
	SITEMA AICEBERG (ERP institucional)	Sistema ERP de la institución, compuesto por módulos de financiera, RRHH, compras, logística, etc

TIPO DE RECURSO	RECURSO	DESCRIPCIÓN DEL RECURSO
	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN CLIMA LABORAL	permite evaluar las variables expuestas por la metodología que se pretende implementar
	PLATAFORMA DE SISTEMATIZACIÓN DESCRIPTIVOS PUESTO DE TRABAJO	Permitirá tener de una manera sistematizada los descriptivos de puesto de trabajo,
	APLICACIÓN PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LOS PROCESOS	Esta herramienta permitirá desarrollar una encuesta que evaluara la percepción de los productos que se realizan desde cada área
	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN LIDERAZGO	Esta herramienta permitirá desarrollar una encuesta que evaluara los comportamientos Asociados al modelo de liderazgo de la institución
	PORTAL DEL EMPLADO	Sistema que permite captar de una manera eficiente, la información del personal en cuanto a las variables que solicita el ministerio de educación
	PLATAFORMA Dexway	Esta herramienta permite realizar el fortalecimiento y desarrollo en una segunda lengua ya que maneja 7 diferentes idiomas
	PLATAFORMA PARA EL SISTEMA DE CALIDAD (ISOLUCION)	Sistema que permite documentar y digitalizar todos los procesos y procedimientos de la institución de acuerdo a la norma ISO 9000:2016
HUMANO	CONSULTORES GREAD PLACE TO WORD	Apoyaran en la gestión de la medición de clima organizacional, mediante la metodología que manejan
	CONSULTORES INTEGRA ALIANZA ESTARTEGICA	Apoyaran la gestión en el fortalecimiento de la competencia orientación a resultados

TIPO DE RECURSO	RECURSO	DESCRIPCIÓN DEL RECURSO
	CONSULTORES PLURUM	apoyaran dos factores importantes el fortalecimiento de la competencia orientación a resultados y el modelo de compensación variable mediante equidad interna y competitividad externa
	CONSULTORES E_LEARNING	Apoyaran todo lo referente a procesos, y estructura organizacional

Fuente: Los Autores

Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado.

Atendiendo a un enfoque de gestión por procesos la institución cuenta con una estructura organizacional que se refleja tácitamente en el mapa de procesos circular. La estructura circular representa dinamismo, movimiento, mejora y trabajo colaborativo en el que más allá de los niveles jerárquicos visibilizados en el organigrama, se definen responsabilidades.

En este sentido dicho mapa centraliza las acciones encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos institucionales de cara a procesos de formación de alta calidad, desarrolladas de manera conjunta por los procesos Misionales, de Apoyo Estratégico y de Control. A continuación se presenta el mapa de procesos institucional.

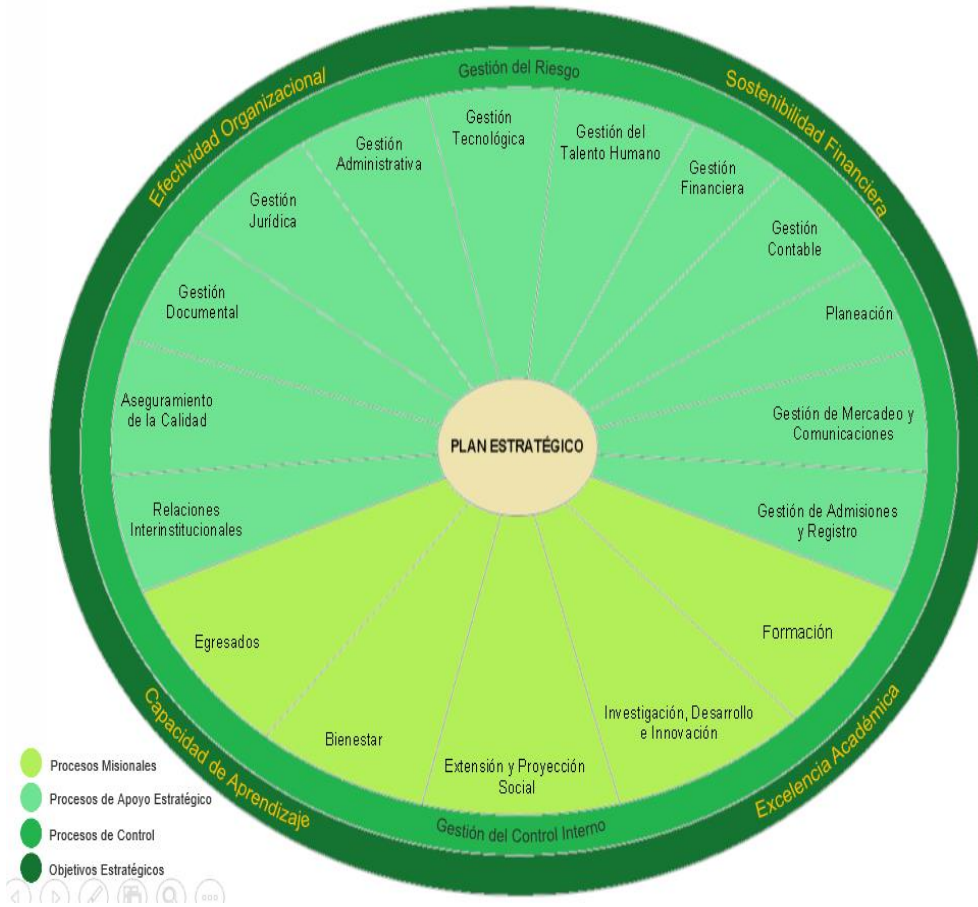


Figura 17: Mapa de proceso.

Fuente: Dirección de planeación 2016.

Estudio Económico-financiero.

Estimación de Costos de inversión del proyecto.

El costo estimado para el Modelo de Gestión eficiente del Talento Humano es de MIL CINCUENTA Y NUEVE MILLONES SETECIENTOS OCHENTA Y SEIS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y SEIS PESOS MCTE (\$1.059.786.666). En la tala 9 se presentan el presupuesto resumido del proyecto.

Tabla 7: Presupuesto del proyecto.

ACT. COSTO	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	Total Actividad
Mejorar competencias	\$120.700.000	\$211.180.000	\$173.200.000	\$163.200.000	\$120.700.000	\$107.500.000	\$896.480.000

Implementar cultura de alto desempeño		\$46.000.000	\$42.720.000			\$88.720.000
Mejorar ambiente de trabajo		\$26.293.333	\$26.293.333			\$52.586.667
Desarrollar liderazgo Libertador			\$11.000.000	\$11.000.000		\$22.000.000
Total semestre	\$120.700.000	\$283.473.333	\$253.213.333	\$174.200.000	\$120.700.000	\$107.500.000

- El proyecto contempla la ejecución de 6 paquetes de trabajo de los cuales 4 están costeados. Todas las actividades planteadas se desarrollaran en un periodo de 3 (tres) años, iniciando el primer semestre del año 2016.

- El paquete de trabajo *mejora de competencias* representa el 84,6% del valor del presupuesto, con un costo de \$ 896.480.000. En este paquete de trabajo se encuentran las actividades de formación posgradual, competencias organizacionales, competencias académicas, competencias disciplinares, lengua extranjera y proyecto de vida como proyecto institucional.

- Las inversiones anuales totales para los periodos 2016, 2017, 2018 son: \$404.173.333; \$ 427.413.333 y \$228.200.000 respectivamente.

- La mayor causación de dinero se realiza en el segundo periodo del año 2016, con un valor de \$283.473.333, seguido del primer semestre del año 2017 con un inversión de \$253.213.333

- En el último año del horizonte del proyecto, se debe realizar una inversión de \$107.500.000.

-

Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto

Una vez establecido el modelo de gestión de talento humano dentro de la universidad, el equipo del proyecto define los siguientes costos de operación:

Tabla 8: Costos operación del modelo

Detalle	Periodos							
	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I	2019-II
Egresos								
costos de operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$462,500,000.00	\$462,500,000.00	\$538,500,000.00	\$538,500,000.00

Los costos de operación asociados a la implementación del modelo hacen referencia a las actividades que deben desarrollarse por las mejoras propuestas y mantenimiento del mismo. Dichos costos se evidencia a partir del primer semestre del año 2018. Los costos representan el 75% de los ingresos de los programas ser pilo paga y el 67% de los ingresos de la Maestría acreditada,

Flujo de caja del proyecto.

El flujo de caja es una herramienta importante en las organizaciones, ya que ayuda a estimar las necesidades de efectivo en diferentes periodos. En la figura 18 se presenta el flujo de caja del proyecto donde se representan las salidas de efectivo requeridas para la implementación del modelo y los ingresos percibidos con el modelo.

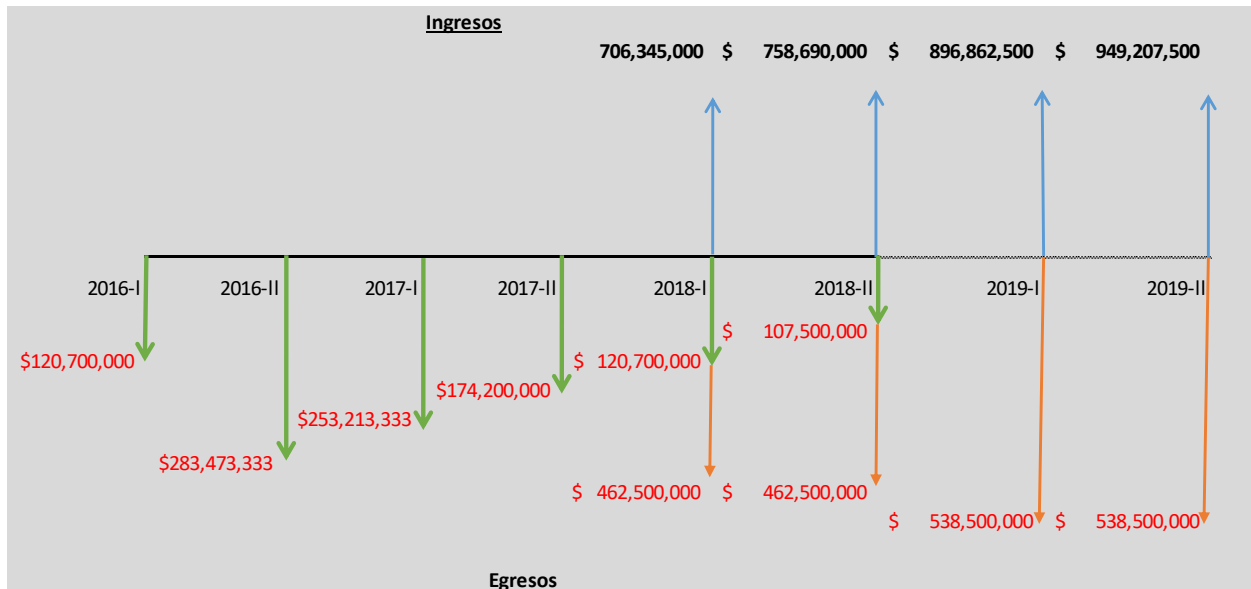


Figura 18: Flujo de caja del proyecto.

En la figura 18 se evidencian entradas y salidas de efectivo del modelo de gestión causadas por los siguientes factores:

Entradas efectivo	Salida de efectivo
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los gastos de indemnización • Programa ser pilo paga. • Maestría acreditada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión del modelo de gestión. • Costos de operación del modelo

Flujo de caja detallado de ingresos:

A continuación en la figura 19 se presenta el detalle de las entradas de efectivo para el periodo 2016-I hasta 2019-II:

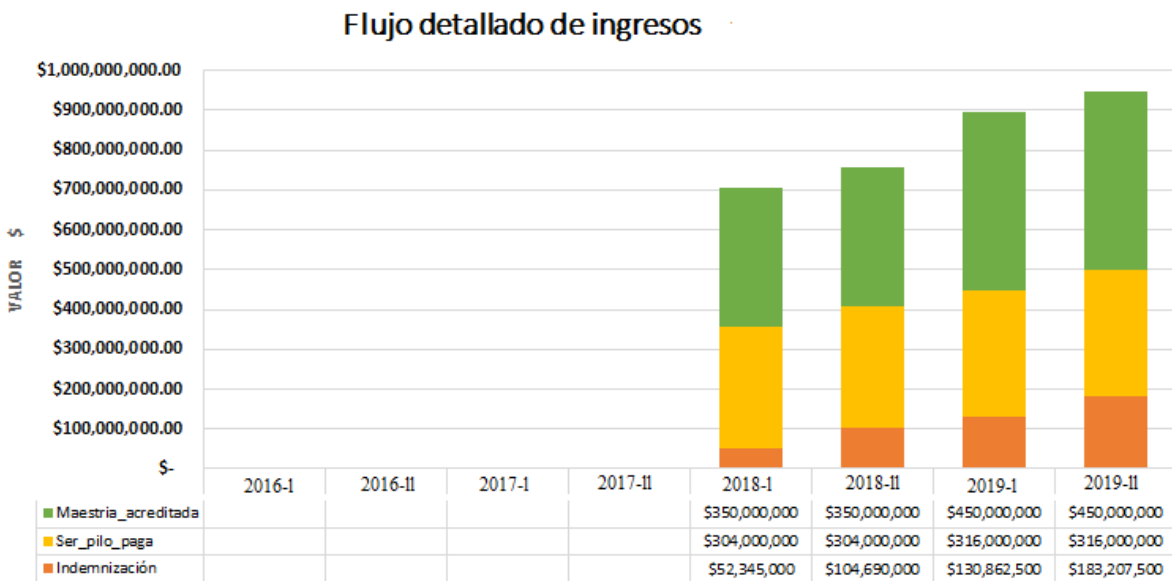


Figura 19 flujo detallado de ingresos

Las entradas de efectivo corresponden a los beneficios esperados con la implementación del modelo de gestión del talento, toda vez que con este proyecto la universidad lograra la consecución de la acreditación de alta calidad de sus programas, permitiendo acceder a nuevos mercados y reduciendo los índices de rotación personal. Las entradas de efectivo corresponden a:

- *Reducción de los gastos por indemnizaciones:* Se parte de un valor promedio por pago de indemnizaciones de \$523.450.000. De acuerdo a los objetivos del proyecto, para el año 2019, la reducción en gastos por indemnizaciones una vez implementado el modelo debe ser del 60%. De este modo se establece que a partir del primer semestre del 2018 se empezarán a evidenciar reducciones en los gastos por indemnización de manera progresiva, donde el total ahorrado para el año 2018 corresponde al 30% lo que equivale a \$ 157.035.000 y para el año 2019 el ahorro corresponde al 40% lo que equivale a \$ 314.070.000.

- *Programa “ser pilo paga”:* con la implementación del modelo, la universidad conseguirá la acreditación de alta calidad, lo que permite formar parte del programa ser pilo paga del Gobierno Nacional, que implica que a partir del primer semestre del año 2018 ingresen mínimo 80 estudiantes a los programas de pregrado. Ofertados por la Universidad un valor promedio de semestre de \$ 3.800.000, lo que equivale para el año 2018 a \$ 608.000.000 y para el 2019 a \$632.000.000.

- *Maestría Acreditada:* Al lograr la Acreditación de alta Calidad del programa de Maestría ofertado por la institución, se espera el ingreso de mínimo 20 profesionales, con un valor promedio de \$25.000.000 lo que representa \$ 700000.000 y \$900.000.000 para el año 2018 y 2019 respectivamente.

Con base en esta información las entradas de efectivo para los años 2018 y 2019 respectivamente son: \$ 597.785.000 y \$ 769.070.000.

Los egresos presentados equivalen a los costos del proyecto por un valor de \$1.059.786.666.

Flujo de caja detallado de egresos:

Los egresos presentados corresponden a las inversiones realizadas para la implementación modelo y los gastos de operación asociados a los beneficios esperados. La figura 20 presenta de manera detallada los egresos:

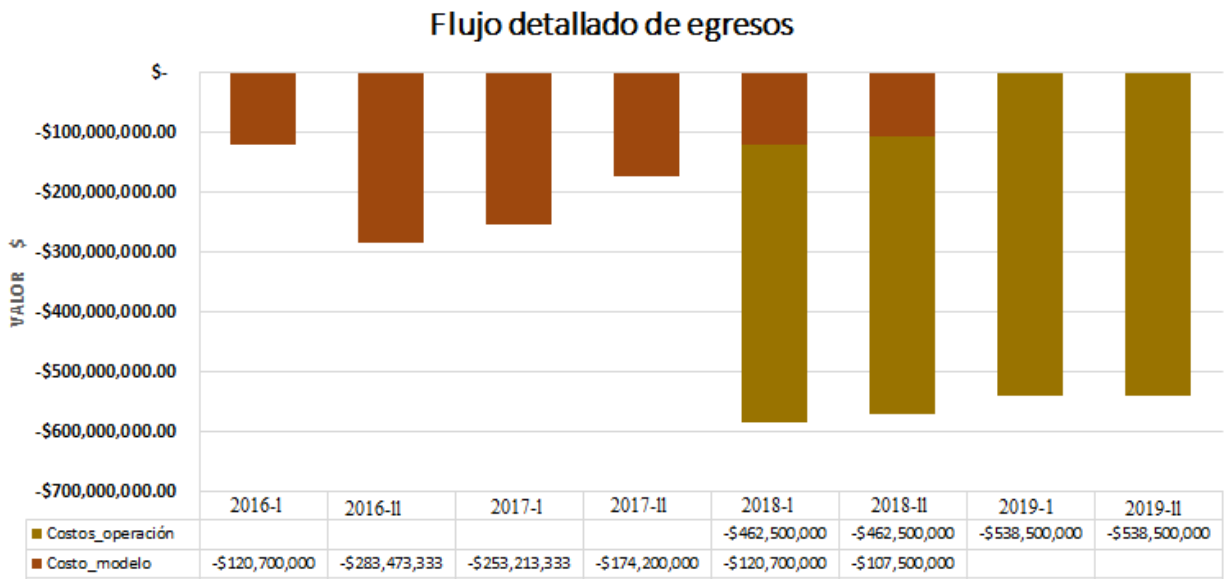


Figura 20: flujo de caja de egresos

En la figura se puede evidenciar que a partir del año 2016 y hasta el 2018 se presentan salidas de efectivo correspondientes a las inversiones para la implementación del modelo. Donde la mayor causación se dará en el segundo semestre del 2016 por un valor de \$283.473.333.

Otras salidas de efectivo corresponden a los costos de operación del modelo que se presentara a partir del 2018 con valor de \$ 925.000.000 y \$ 1.077.000 para el año 2019.

Tasa expectativa del inversionista.

La implementación del modelo de gestión de talento humano, busca mejorar las condiciones del personal de planta que forma parte del equipo de la organización con el fin de lograr la retención del personal y conseguir la acreditación de alta calidad, lo que claramente implica beneficios económicos para la institución. De acuerdo a mesas de trabajo con la dirección de

inversiones de la universidad y en la revisión de información secundaria se estableció según lo plantea León, O (1999) “El mínimo crecimiento que un empresa debería lograr es la combinación de inflación y crecimiento del sector industrial. Se obtiene con la fórmula:

$$(1+f)*(1+PIB)-1” (p, 264).$$

De acuerdo a esta información se toma la inflación del año 2016 equivalente al 5,75% y el PIB del 2%, de tal forma que la tasa de expectativa mínima que la universidad espera queda definida en un 7,865%.

Evaluación Financiera del proyecto.

Para establecer la conveniencia del proyecto, se realiza un proceso de evaluación financiera, donde se toma en cuenta del periodo de inicio del proyecto, la tasa de expectativa del inversionista; para determinar la TIR, VPN y relación costo beneficio. La tabla 9 presenta de manera detallada el flujo de entradas y salidas, y los indicadores financieros mencionados.

Dentro de los resultados obtenidos están:

- La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 13%, lo que evidencia la viabilidad del proyecto, toda vez que la tasa mínima de expectativa del inversionista planeado fue del 7,865%.
- El Valor Presente Neto es de \$ 80.403.867, lo que muestra la rentabilidad y viabilidad del proyecto, toda vez que se puede recuperar la inversión inicial.
- La relación costo/beneficio del proyecto es de 1,030 indicando que los beneficios superan los costos del proyecto, por lo cual se demuestra la viabilidad del proyecto.

Tabla 9: Detalle flujo de fondos del proyecto

Detalle	Periodos							
	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I	2019-II
Ingresos	-							
ahorro					\$ 52,345,000	\$ 104,690,000	\$ 130,862,500	\$ 183,207,500
indemnizaciones								
ingreso nuevos estudiantes "ser pilo paga"					\$ 304,000,000	\$ 304,000,000	\$ 316,000,000	\$ 316,000,000
maestría acreditada					\$350,000,000	\$ 350,000,000	\$ 450,000,000	\$ 450,000,000
Subtotal Entradas de efectivo en el semestre					\$ 706,345,000	\$ 758,690,000	\$ 896,862,500	\$ 949,207,500
Subtotal Entradas de efectivo en el año					\$ 1,465,035,000		\$ 1,846,070,000	
Egresos								
costos del modelo	\$ 120,700,000	\$ 283,473,333	\$ 253,213,333	\$174,200,000	\$ 120,700,000	\$ 107,500,000		
costos de operación					\$ 462,500,000	\$462,500,000	\$ 538,500,000	\$ 538,500,000
Subtotal Egreso en el semestre	\$ 120,700,000	\$283,473,333	\$ 253,213,333	\$174,200,000	\$ 583,200,000	\$ 570,000,000	\$ 538,500,000	\$ 538,500,000
Subtotal Egreso en el año	\$ 404,173,333		\$ 427,413,333		\$ 1,153,200,000		\$ 1,077,000,000	
Flujo Neto de Caja anual	-\$ 404,173,333		-\$ 427,413,333		\$ 311,835,000		\$ 769,070,000	
Inflación					5.75%			
Tasa de expectativa					7.865%			
TIR					13%			
VPN					\$ 80,403,867			
B/C					1.030			

Estudio Social y Ambiental

Definición de flujo de entradas y salidas.

Se realiza el análisis de las entradas de materias primas y salidas de residuos del proyecto a fin de identificar los impactos ambientales generados. La figura 17 presenta el flujo de entradas y salidas del proceso.

Descripción y categorización de impactos ambientales.

De acuerdo a la figura 21 se identificó que las salidas del proceso corresponden a la generación de residuos sólidos, ruido, vertimientos y emisiones. De dichas salidas en la tabla 10 se identifica las más representativas y los impactos asociados.

Tabla 10: Identificación de aspectos e impactos ambientales

Aspectos ambientales	Impacto ambiental
Residuos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución significativa de la vida útil de los rellenos sanitarios. • Acumulación excesiva de residuos dentro de la institución siendo foco de problemas sanitarios como roedores y malos olores afectado la salud de la comunidad
Vertimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Vertimientos principalmente de carácter domestico asociados a aguas sanitarias y casinos, implicando afectación en la calidad del agua a las fuentes de descarga.
Emisiones indirectas	<ul style="list-style-type: none"> • Generadas en el proceso de producción de la energía eléctrica que se consume como usuarios contribuyendo a la acumulación de GEI y cambio climático.

Fuente: Los autores.

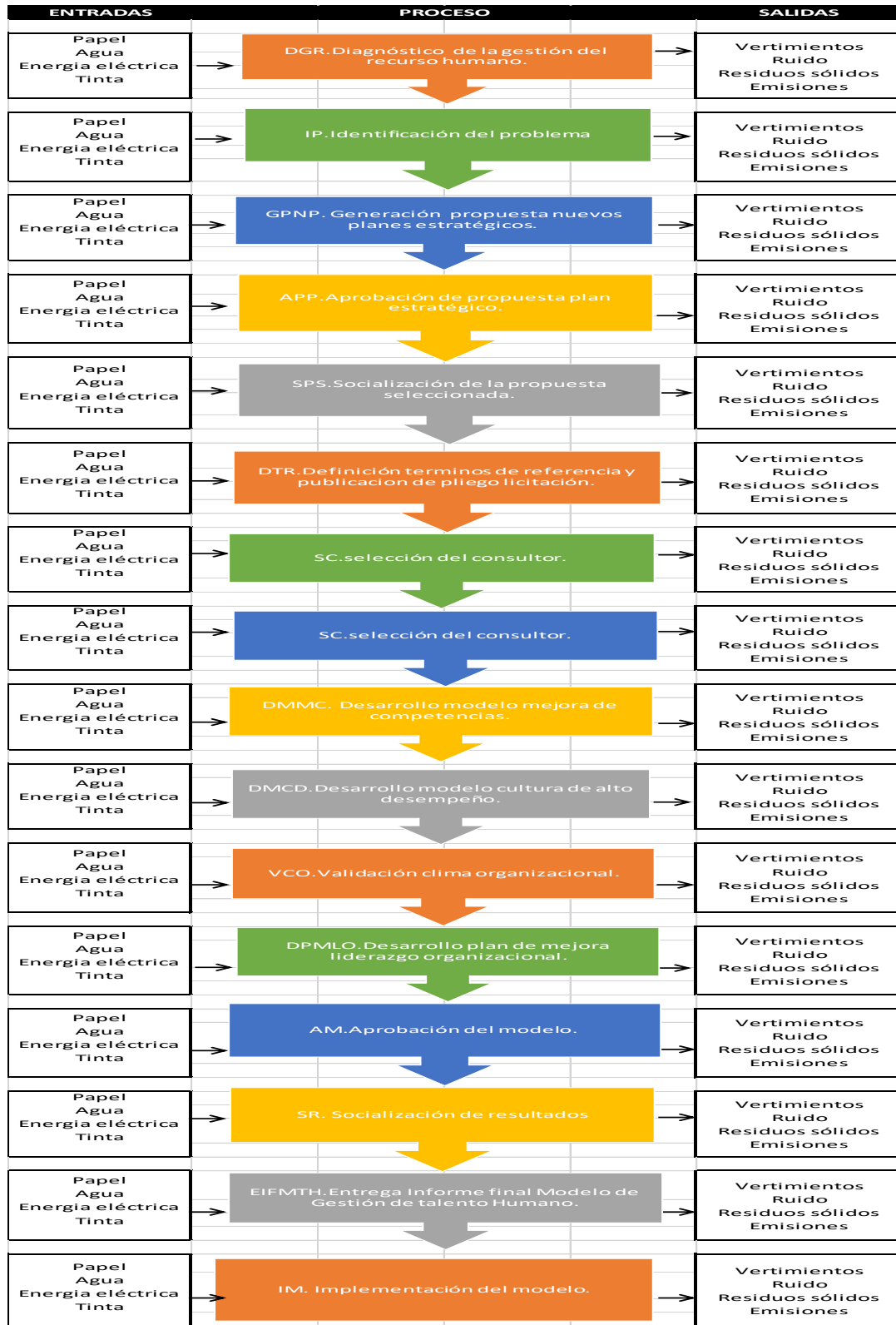


Figura 21: flujo entradas y salidas del proceso

Fuente: los autores.

Calculo de impacto ambiental bajo criterios P5™

Como lo define el Green Project Manageent Global (2014), en los últimos años ha incrementado el interés a nivel mundial por los temas de desarrollo sostenible, por lo cual la herramienta de análisis P5 es un soporte importante en la alienación de los portafolios empresariales con estrategias de sostenibilidad identificado los impactos ambientales generados por los procesos y los productos de un proyecto.

En la tabla 11 se realiza el análisis de los impactos del proyecto basado en tres categorías: sostenibilidad económica, ambiental y social y sus respectivas categorías

De los resultados obtenidos se pude evidenciar que los impactos son positivos en las categorías sociales y económicas mientras que en la categoría ambiental los impactos son de carácter negativo debido a los altos consumos de energí, generación de residuos sólidos y vertimientos. De tal forma que se requiere de la implementación de estrategias de manejo para dichos impactos.

Tabla 11: Matriz P5 del proyecto

Integradores del P5		Indicadores	Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Calificación	Justificación	
Producto	Objetivos y metas	Vida útil del producto Servicio posventa del producto Madurez del proceso Eficiencia y estabilidad del proceso	Sostenibilidad económica	Retorno de la inversión	Beneficios financieros directos	-2		
	Proceso				Impactos	Valor presente neto	-2	
						Flexibilidad creciente del negocio	-3	
					Estimulación económica	Impacto local económico	-1	
						Beneficios indirectos	-2	
						Comunicación digital	+2	
					Viajes	+2	requieren desplazamientos de los colaboradores del proyecto aunque no son largo son repetitivos	

Integradores del P5		Indicadores	Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Calificación	Justificación
					Transporte	+2	medios de transporte particular como medio de desplazamiento
				Energía	Energía usada	+3	consumo alto de energía por computadores y máquinas
					Emisiones /CO2 por la energía usada	+2	la emisiones son de carácter indirecto debido a los procesos requeridos
				Residuos	Reciclaje	-2	reduce la cantidad de residuos sólidos llevados a disposición final
					Disposición final	+3	disminuye la vida útil de los rellenos sanitarios
					Residuos	+3	generación excesiva de residuos por falta de políticas y conciencia ambiental
				Agua	Calidad del agua	+2	afectaciones en la salud humana
					Consumo del agua	+3	Generación de vertimientos de tipo domestico que afecta la calidad del agua de las fuentes receptoras
					Relaciones laborales	-3	mejora las relaciones por definiciones clara de funciones y valoraciones salariales
					Educación y capacitación	-2	se contara con personal más calificado
					Aprendizaje organizacional	-2	progreso continuo de mejora de la organización
					Diversidad e igualdad de oportunidades	-3	por definiciones y descriptivos claros de puestos de trabajo se tiene claro cualificaciones personal para genera propuestas objetivas y clara
				Sociedad y consumidores	Apoyo de la comunidad	-3	mejora la calidad de vida de los docentes la calidad de la educación impartida

Calculo de huella de carbono.

Una vez identificados los procesos que conforman el proyecto, se realizaron dos análisis basados en dos alcances, que se describen a continuación:

Alcance 1: Energía, hace referencia a la cantidad de energía requerida en cada proceso del proyecto. Para esto se tomaron en cuenta los principales equipos utilizados y el consumo promedio de energía eléctrica en KWH.

Tabla 12: Consumo energía equipos utilizados para el desarrollo de proyecto

ELEMENTOS	Consumo KWH/h
Computador	0,36
Multifuncional	0,027
Máquina de café	1,2
Celulares	0,584
Teléfono fijo	0,15
Lámparas	0,1
Microondas	1,5

Con base en lo anterior se determinó que el consumo de energía en cada una de los procesos y su relación con la generación de CO₂, partiendo de que KWH equivale a 0.136 Kg CO₂ eq.

Tabla 13: Consumo de energía y producción de CO₂, en las fases del proyecto

FASE	Total KWH	Kg CO ₂ eq
Fase 1	1351,368	183,786048
Fase 2	1021,368	138,906048
Fase 3	571,368	77,706048
Fase 4	481,368	65,466048
Fase 5	251,368	34,186048
Fase 6	391,368	53,226048
Fase 7	211,368	28,746048
Fase 8	451,368	61,386048
Fase 9	681,368	92,666048
Fase 10	681,368	92,666048
Fase 11	681,368	92,666048
Fase 12	681,368	92,666048
Fase 13	591,368	80,426048
Fase 14	215,288	29,279168
Fase 15	191,368	26,026048
Fase 16	77281,368	10510,26605

FASE	Total KWH	Kg CO ₂ eq
TOTAL	85735,808	11660,07

Alcance 2: Combustible, se refiere al consumo promedio de combustible con relación a los recorridos que debe realizar el equipo del proyecto e interesados durante la ejecución e implementación del mismo. Para lo cual se estableció que el promedio de kilómetros recorridos es de 30 km ida y vuelta.

Tabla 14: Consumo de combustible y generación de CO₂, en las fases del proyecto.

FASE	KM (Recorrido)	# de recorridos	Galones	Pers onas	Subtotal
Fase 1	15	2	0,375	15	11,25
Fase 2	15	2	0,375	4	3
Fase 3	15	2	0,375	11	8,25
Fase 4	15	2	0,375	8	6
Fase 5	15	2	0,375	4	3
Fase 6	15	2	0,375	2	1,5
Fase 7	15	2	0,375	2	1,5
Fase 8	15	2	0,375	7	5,25
Fase 9	15	2	0,375	6	4,5
Fase 10	15	2	0,375	6	4,5
Fase 11	15	2	0,375	6	4,5
Fase 12	15	2	0,375	6	4,5
Fase 13	15	2	0,375	8	6
Fase 14	15	2	0,375	20	15
Fase 15	15	2	0,375	9	6,75
Fase 16	15	2	0,375	500	375
TOTAL GALONES DE COMBUSTIBLE					460,5
Kg CO₂ eq/Gal					8,15
Kg CO₂ eq					3753,075

Con los datos presentados anteriormente, se evidencia que la huella del carbono del proyecto, evaluada bajo los alcances definidos es de 15413,14 Kg CO₂ eq.

Estrategias de mitigación de impacto ambiental

De acuerdo a los posibles impactos ambientales generados por el desarrollo del proyecto, se establecen las siguientes estrategias de mitigación.

Tabla 15: Estrategias de mitigación de impactos ambientales.

Componente	Nomb	Objetivo	Actividade	Meta	Indicado
Residuos solidos	Manejo de residuos sólidos no peligrosos	Incrementar el grado de conciencia ambiental de los miembros de la comunidad universitaria para minimizar el impacto ambiental que se genera por la generación de residuos sólidos no peligrosos.	Separación en la fuente. Campaña de reciclaje. Concursos y estímulos. Campaña trae tu vaso y botella de agua. Generar capacitaciones de como compartir documentos por medio de la nube.	Reducir en un 30% los residuos sólidos llevados a disposición final	(Kgresol 2016- kg resol 2017)/ Kgresol 2016
		Sensibilizar a la comunidad universitaria frente al manejo integral de las baterías sanitarias, la energía y el agua, promoviendo la cultura del ahorro para minimizar recursos financieros y disminuir impactos ambientales	Realizar conversiones tecnológicas como el cambio de baterías sanitarias de lo baño por sistemas de ahorro. Ubicar carteleras alusivas al ahorro de energía y agua. Establecer estímulos y sanciones para motivar el ahorro de energía y agua.	Reducir en un 30% los datos de consumo de agua y energía semestrales	(M3 ciclo1 2016- M3 ciclo1 2017)/ M3 ciclo1 2016 (kw ciclo1 2016- kw ciclo1 2017)/ kw ciclo1 2016

Inicio del proyecto

Aprobación del proyecto (Project Charter)

En el anexo A, se presenta el acta de constitución del proyecto.

Planeación del proyecto

Plan de gestión de interesados

El plan de gestión de los interesados será utilizado para identificar y clasificar los interesados en el proyecto; y definir y la metodología de comunicación durante el desarrollo del proyecto.

Otro de los objetivos de identificar los interesados del proyecto, es el de analizar los más influyentes y claves para solicitar información para la planificación y para obtener apoyo en las fases de inicio desarrollo y puesta en marcha del modelo

Identificación y categorización de interesados

Para el modelo de gestione identificaron 20 interesados que deben ser gestionados.

Tabla 16: Identificación de interesados.

IDEN T.	INTERESADO
1	Concejo Superior
2	Gerente de planeación estratégica
3	Presidente de la universidad
4	Rectora
5	Vicerrectoría académica
6	Dirección aseguramiento de la calidad
7	Secretaría general
8	Gerencia administrativa y financiera
9	Gerencia talento humano
10	Consultores
11	Gerencia tecnológica
12	Profesionales de la dirección de planeación
13	jefe de Desarrollo
14	Profesionales de la Gerencia de Talento humano
15	Asistente de planeación
16	Asistente de talento humano
17	jefe de Selección
18	jefe de administración de personal
19	Ingenieros desarrolladores de tecnología
20	Docentes

Fuente: Los autores.

Matriz de interesados

Una vez identificados los interesados del proyecto, se realizaron los siguientes análisis que determino el poder, la influencia y el interés en el proyecto

Matriz poder / influencia.

Se pondero el poder del interesado y la influencia del mismo en rangos de (1-9), obtenido la información recopilada en la tabla 17 y la figura 22.

Tabla 17: Poder influencia de los interesados.

IDENT.	INTERESADO	INFLUENCIA	PODER
1	Concejo Superior	1	9
2	Gerente de planeación estratégica	8	8
3	Presidente de la universidad	2	9
4	Rectora	2	8
5	Vicerrectoría académica	3	7
6	Dirección aseguramiento de la calidad	7	7
7	Secretaría general	2	6
8	Gerencia administrativa y financiera	4	7
9	Gerencia talento humano	9	7
10	Consultores	9	4
11	Gerencia tecnológica	4	8
12	Profesionales de la dirección de planeación	8,5	3
13	jefe de Desarrollo	9	5
14	Profesionales de la Gerencia de Talento humano	9,5	2
15	Asistente de planeación	2	1
16	Asistente de talento humano	2	1
17	jefe de Selección	8	4
18	jefe de administración de personal	7	4
19	Ingenieros desarrolladores de tecnología	3	2
20	Docentes	5,5	5

Fuente: Los autores

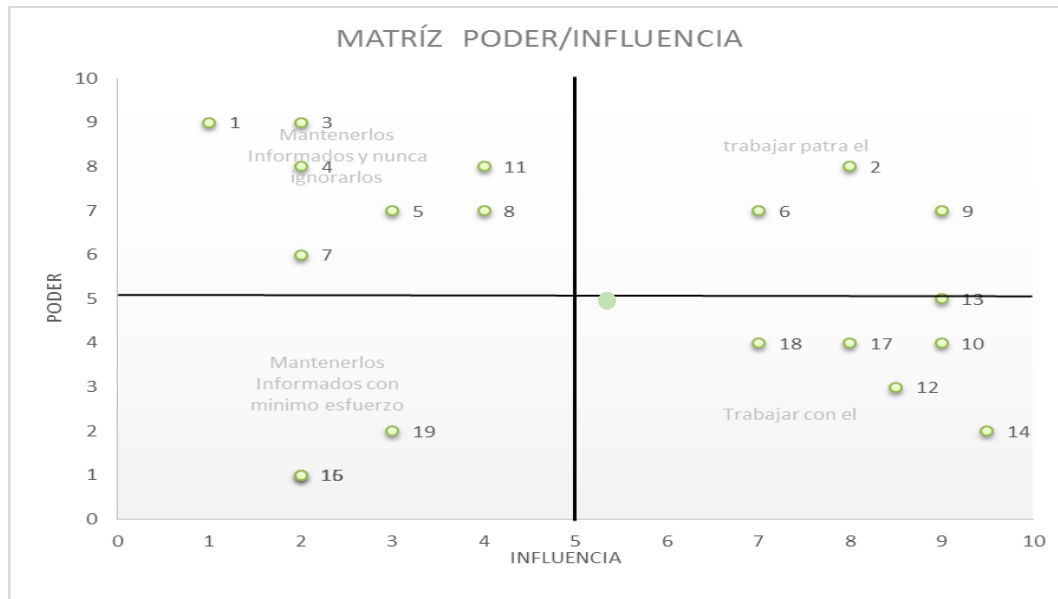


Figura 22: Matriz poder/influencia

De los 20 interesados identificados, 5 requieren que se trabaje con ellos (Gerente de planeación estratégica, Dirección aseguramiento de la calidad, Gerencia talento humano, jefe de desarrollo, docentes), por lo cual es importante mantenerlo informados en fases específicas del proyecto, para lograr el alcance definido

Matriz poder / interés.

Se pondero el poder del interesado y el interés del mismo en rangos de (1-9), obtenido la información recopilada en la tabla 14 y la figura 23.

Tabla 18: Poder interés de los interesados

IDENT.	INTERESADO	INTERES	PODER
1	Concejo Superior	1	9
2	Gerente de planeación estratégica	8,5	8
3	Presidente de la universidad	9	9
4	Rectora	9	8
5	Vicerrectoría académica	8,5	7
6	Dirección aseguramiento de la calidad	7,5	7
7	Secretaría general	1	6
8	Gerencia administrativa y financiera	1	7
9	Gerencia talento humano	9	7
10	Consultores	9	4

IDENT.	INTERESADO	INTERES	PODER
11	Gerencia tecnológica	1	8
12	Profesionales de la dirección de planeación	6	3
13	jefe de Desarrollo	8	5
14	Profesionales de la Gerencia de Talento humano	6	2
15	Asistente de planeación	3	1
16	Asistente de talento humano	3	1
17	jefe de Selección	6	4
18	jefe de administración de personal	6	4
19	Ingenieros desarrolladores de tecnología	1	2
20	Docentes		

Fuente: Los autores.

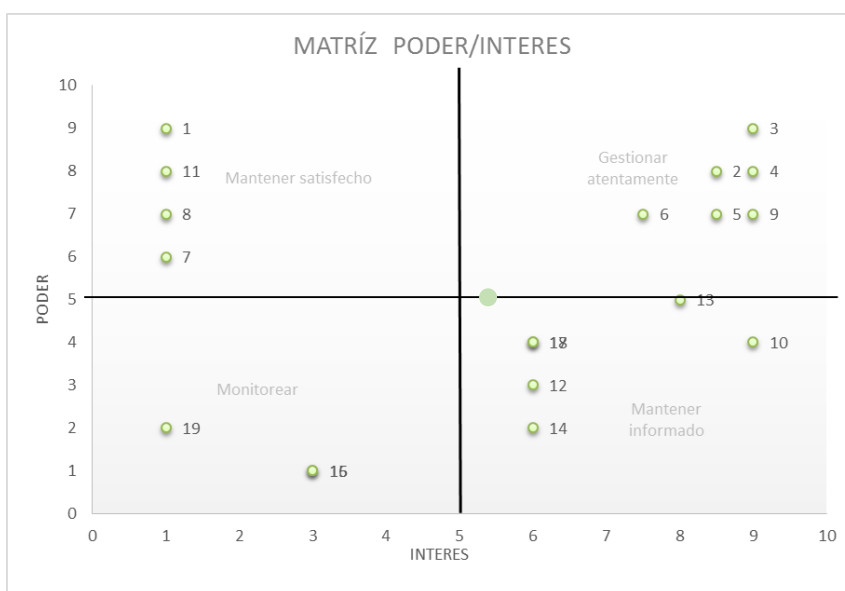


Figura 23 matriz poder/interés de interesado.

En el análisis de poder/interés se evidencia que 8 interesados requieren ser gestionados atentamente, esos interesados son: Presidente de la universidad; Rectora; Vicerrectoría académica, Dirección aseguramiento de la calidad, Gerencia talento humano, jefe de desarrollo, docentes.

Necesidades de información

La tabla 19, Muestra la información que necesitan los interesados y en qué fases se les debe suministrar dicha información.


Tabla 19: Necesidades de información de los interesados

ID	Interesado	Información requerida	Fase
1	Concejo Superior	Presentación del plan de desarrollo del proyecto, costos del proyecto y cronograma del proyecto , informes de avance	Fase 1
2	Gerente de planeación estratégica	Metodología de desarrollo del modelo, cronograma de trabajo, propuesta de los consultores, presupuesto, informes de avance	fase 1-fase 2-fase 3-Fase 4-fase 5
3	Presidente de la universidad	Presentación del plan de desarrollo del proyecto, costos del proyecto y cronograma del proyecto, informes de avance	Fase 1-fase 3-Fase 5
4	Rectora	costos del proyecto y cronograma del proyecto , informes de avance, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos, presentación de las fases de ejecución del proyecto	Fase 1-fase 3-Fase 5
5	Vicerrectoría académica	costos del proyecto y cronograma del proyecto , informes de avance, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos, presentación de las fases de ejecución del proyecto	Fase 1-Fase 3-Fase 5
6	Dirección aseguramiento de la calidad	del proyecto con los planes y objetivos estratégicos , informe de avance	Fase 1-Fase 2
7	Secretaría general	Gestión de adquisiciones, políticas y contratos a evaluar, para alinearlos en temas contractuales.	Fase 3
8	Gerencia administrativa y financiera	Gestión de adquisiciones, formatos de reserva de auditorios, lineamientos del proyecto en cuanto a la definición del perfil del proveedor y procedimiento de compras, costos del proyecto	fase 2-fase 3-Fase 4
9	Gerencia talento humano	Política de compensación estratégica, listado de competencias transversales y del roll para como insumo para la evaluación del desempeño, Procesos documentados con procedimientos y formatos, plan de formación anual, cronograma del proyecto, costos del proyecto, avances de las actividades, descriptivos de trabajo.	fase 1-fase 2-fase 3-Fase 4-fase 5

ID	Interesado	Información requerida	Fase
10	Consultores	Datos históricos, planta de personal, salarios actuales, actas de reuniones.	fase 2-fase 3-Fase 4
11	Gerencia tecnológica	Informe de parametrización del sistema según la necesidad planteada.	Fase 4-fase 5
12	Profesionales de la dirección de planeación	informes de avance del proyecto , estandarización de políticas salariales, evaluaciones de clima y cultura , mecanismo evaluación de competencias	fase 1-fase 2-fase 3-Fase 4-fase 5
13	jefe de Desarrollo	informes de avance del proyecto , estandarización de políticas salariales, evaluaciones de clima y cultura , mecanismo evaluación de competencias	fase 1-fase 2-fase 3-Fase 4-fase 5
14	Profesionales de la Gerencia de Talento humano	informes de avance del proyecto , estandarización de políticas salariales, evaluaciones de clima y cultura , mecanismo evaluación de competencias	fase 1-fase 2-fase 3-Fase 4-fase 5
15	Asistente de planeación	Formatos, elaborar suministros, redacción de actas	fase 1-fase 2
16	Asistente de talento humano	Formatos, elaborar suministros, redacción de actas	fase 1-fase 2
17	jefe de Selección	información evaluación de competencias, política salarial, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos	fase 1-fase 2-fase 3-Fase 4
18	jefe de administración de personal	información evaluación de competencias, política salarial, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos	fase 1-fase 2-fase 3-Fase 4
19	Ingenieros desarrolladores de tecnología	Informe de parametrización del sistema según la necesidad planteada.	fase 4- fase5

Fuente: Los autores.

Formato para la resolución de conflictos y gestión de expectativas

 LOS LIBERTADORES <small>FUNDACIÓN UNIVERSITARIA</small>		Formato Registro de Incidentes UNIVERSIDAD LOS LIBERTADORES Monitoreo Y Control De Las Comunicaciones				0X_RIP_Version01		
PROYECTO								
GERENTE						FECHA		
REVISADO POR						DD	M	A
ESTADO		NUMERO REGISTRO						
		ACTIVO		SUSPENDIDO		RESUELTO		CERRADO
1. INFORMACIÓN DEL INCIDENTE								
DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE								
CAUSAS								
IMPACTO GENERADO								
INVOLUCRADOS		Nombre y apellido	Rol			Responsabilidad		Clasificación
ACCIONES TOMADAS PARA RESOLVER EL INCIDENTE								
COMPROMISOS								
2. ANEXOS								
(si aplica, adjunte documentos, fotos y demas , que den soporte al inciente)								
3. FIRMAS								
GERENTE PROYECTO				INVOLUCRADO / NOMBRE				
INVOLUCRADO / NOMBRE				INVOLUCRADO / NOMBRE				

Plan de gestión del alcance

Línea base del alcance

Desarrollo del modelo de gestión y administración eficiente del recurso humano, se estipulan 4 planes estratégicos. Estos planes son parte fundamental en el objetivo principal de la institución con respecto a la acreditación institucional, dichos frentes están denominados así: 1.

Mejoramiento de competencias, 2. Implementación de la cultura de alto desempeño, 3. Mejora de ambiente laboral, y 4. Desarrollo de liderazgo estratégico, estos mencionados, son paquetes de trabajo que se desglosan en actividades para el respectivo cumplimiento de los objetivos.

Todo el desarrollo del proyecto está enmarcado en el cumplimiento del objetivo de la institución “lograr la acreditación como institución de educación superior con Alta Calidad”.

Adicional a este alcance, se busca el desarrollar un factor humano sólido, que genere sentido de pertenencia dentro y fuera de la institución, generar un excelente ambiente de trabajo bajo un liderazgo propositivo y positivo, posicionamiento frente a otras instituciones, de acuerdo con la oferta de estudiantes que se generan semestralmente.

Estructura EDT/WBS.

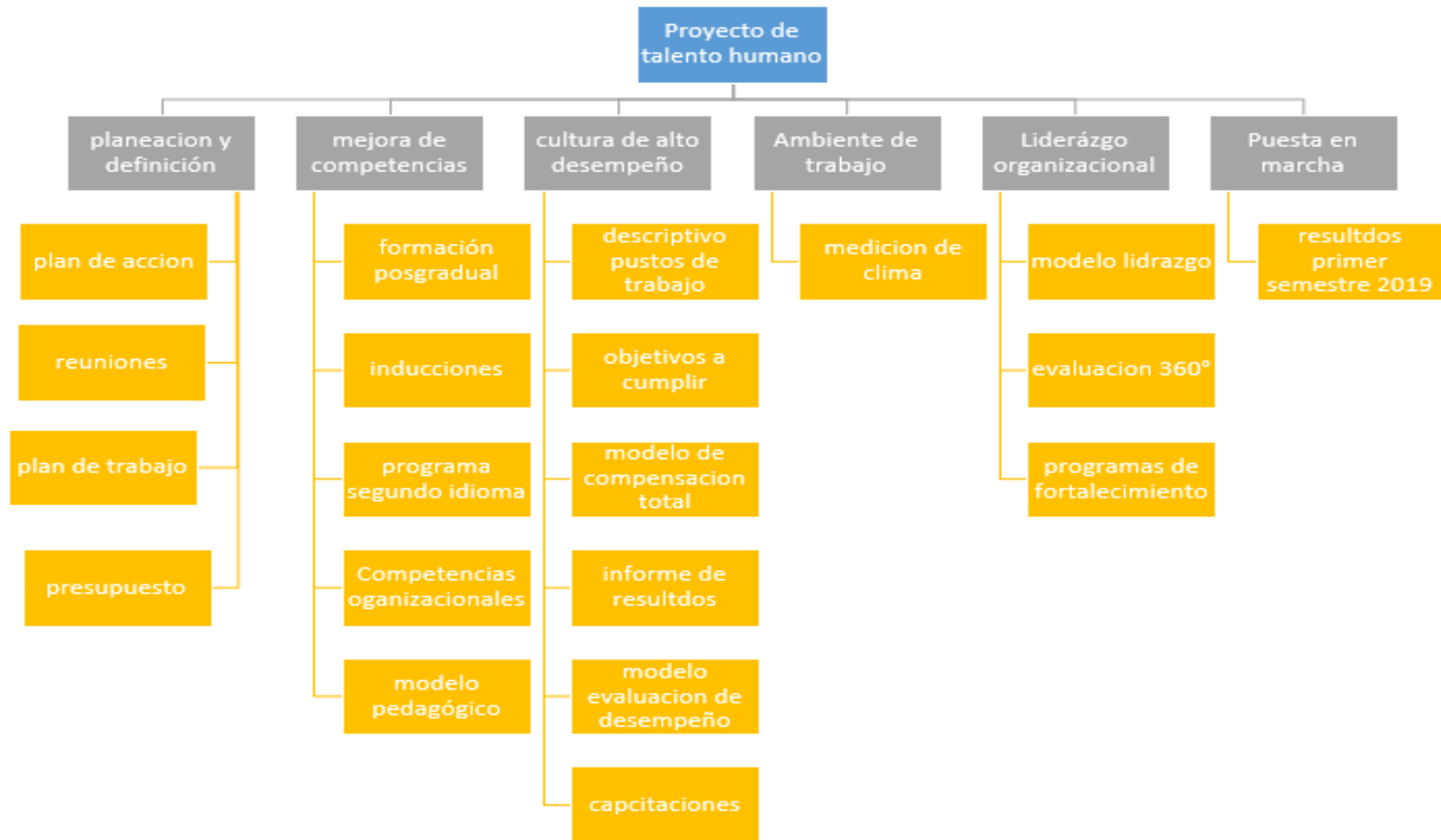


Figura 24: Estructura desglose de trabajo (EDT) del proyecto.

Diccionario de la WBS.

NOMBRE DE PAQUETE: Planeación y Definición.

DESCRIPCION: Dentro de este paquete se presenta todo lo referente a la definición del plan de acción, la reunión para realizar el acta de constitución del proyecto, todo esto basado en el plan de desarrollo institucional, la definición del presupuesto.

RESPONSABLE: Gerente de talento humano.

FECHAS PROGRAMADAS: agosto septiembre y noviembre de 2016

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: que cumpla con los lineamientos

RECURSOS ASIGNADOS: Reuniones 3 días en el mes, Presidente, rectora, concejo superior, gerente de talento humano, jefe de desarrollo, director de planeación.

NOMBRE DE PAQUETE: Mejora de competencias.

DESCRIPCION: dentro de este paquete se estipula todo lo referente a la creación de las competencias

RESPONSABLE: Gerente de talento humano.

FECHAS PROGRAMADAS: agosto septiembre y noviembre de 2016

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: que cumpla con los lineamientos

RECURSOS ASIGNADOS: Reuniones 3 días en el mes, Presidente, rectora, concejo superior, gerente de talento humano, jefe de desarrollo, director de planeación.

- **NOMBRE DE PAQUETE:** Implementación cultura de alto desempeño.

DESCRIPCION: dentro de este paquete se muestran 3 frentes muy importantes y que repercuten dentro de gran objetivo de la universidad que es el de llegar a la acreditación institucional en alta calidad. Uno de los frentes es el del levantamiento del descriptivo de puesto

de trabajo bajo la metodología por procesos y productos, el otro es el de la evaluación estratégica del desempeño, y por último el modelo de compensación total Libertador

RESPONSABLE: Gerente de talento humano-Jefe de desarrollo-jefe de compensación y jefe de selección.

FECHAS PROGRAMADAS: Julio 2016 a noviembre 2018

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: que cumpla con los criterios de los factores asociados a desempeño y formación que exige el CNA (Concejo Nacional de Acreditación) y el desarrollo del objetivo institucional.

RECURSOS ASIGNADOS: Presupuesto para el apoyo en la metodología de valoración de cargos por equidad y competitividad, y asesoramiento en el tema de compensación total por parte de una firma consultora.

- **NOMBRE DE PAQUETE:** Desarrollo Liderazgo Organizacional.

DESCRIPCION: Se realizará la fase de construcción del perfil y el instrumento de medición de los comportamientos asociados al perfil, esto se hará mediante una metodología, de allí se pasara a la divulgación del modelo y la herramienta y posterior a esto se harán pruebas piloto para conocer de primera mano cómo es el modelo y su medición.

RESPONSABLE: Gerente de talento humano-Jefe de desarrollo

FECHAS PROGRAMADAS: octubre 2016 a octubre 2017.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: que cumpla con los criterios de los factores asociados a desempeño y formación que exige el CNA (Concejo Nacional de Acreditación) y el desarrollo del objetivo institucional.

RECURSOS ASIGNADOS: líderes de proceso, director de proyecto, desarrollo del sistema de evaluación de liderazgo.

- **NOMBRE DE PAQUETE:** Mejora Ambiente laboral.

DESCRIPCION: se definirá el proveedor que apoyara la gestión medición de clima, se validara la metodología del seleccionado, se realizara la primera encuesta de medición, se analizarán los resultados y se empezara generar planes de acción de acuerdo a las brechas que se identifiquen

RESPONSABLE: Gerente de talento humano-Jefe de desarrollo

FECHAS PROGRAMADAS: agosto 2016 a marzo 2017.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: que cumpla con los criterios de los factores asociados a desempeño y formación que exige el CNA (Concejo Nacional de Acreditación) y el desarrollo del objetivo institucional.

RECURSOS ASIGNADOS: presupuesto para implementación de encuesta de medición de Great Place to Word, asesor asignado por la consultora, equipo de talento humano.

- **NOMBRE DE PAQUETE:** Puesta en marcha del modelo.

DESCRIPCION: Una vez se obtenga el desarrollo de cada plan estratégico de recursos humanos, se entregara el primer reporte de resultados de la implementación piloto del sistema. De allí se iniciara con la producción definitiva del modelo.

RESPONSABLE: Gerente de talento humano-Jefe de desarrollo

FECHAS PROGRAMADAS: diciembre 2018.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: que cumpla con los criterios de los factores asociados a desempeño y formación que exige el CNA (Concejo Nacional de Acreditación) y el desarrollo del objetivo institucional.

RECURSOS ASIGNADOS: equipo de proyecto, sistemas de evaluación, reportadores.

Matriz de trazabilidad de requisitos.

Tabla 20: Matriz de trazabilidad de requisitos

REQUISITOS DEL PROYECTO										
ID.	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	ESTADO ACTUAL*	PRIORIDAD*	EDT	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	GRADO DE COMPLEJIDAD*	NECESIDADES, OPORTUNIDADES U OBJETIVOS DE NEGOCIO	OBJ.DEL PROYECTO	INTERESADO /DUEÑO REQUISITO
R_001	El índice de rotación de personal disminuya en aproximadamente Mejorar los programas de formación	0-1	AC	A	DESARROLLO LIDERAZGO ORGNIZACIONAL	Informe final /implementación del modelo	M	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	PRESIDENTE /RECTOR
R_002	existentes para los docentes de tiempo completo.	0-1	AC	A	PLAN PARA EL PROYECTO	Aprobación informes	M	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	DOCENTES/ TALENTO HUMANO
R_003	Mejorar , igualar o establecer rangos salarial	0-1	AC	A	POLÍTICA DE ALTO DESEMPEÑO	Aprobación informe de política de alto desempeño	M	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	CONSEJO SUPERIOR/ DOCENTES
R_004	Actualizar todos los procedimientos de cada uno de los procesos, para que se cumpla la normatividad del sistema de calidad ISO-9000.	0-1	AC	A	DESARROLLO LIDERAZGO ORGNIZACIONAL	Aprobación informe	B	Satisfacer al cliente	Cumplir políticas de calidad	RECTOR/JEFE PLANEACION

REQUISITOS DEL PROYECTO										
ID.	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	ESTADO ACTUAL*	PRIORIDAD*	EDT	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	GRADO DE COMPLEJIDAD*	NECESIDADES, OPORTUNIDADES U OBJETIVOS DE NEGOCIO	OBJ.DEL PROYECTO	INTERESADO /DUEÑO REQUISITO
R_005	Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta, respetando los requerimientos del cliente.	0-1	AC	A	PLAN PARA EL PROYECTO	Aprobación de entregables	B	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	PRESIDENTE7 RECOTR/ VICERECTOR
R_006	El modelo desarrollado se ajuste al musculo financiero de la organización garantizando la sostenibilidad del mismo y se ejecute en el tiempo previsto.	0-1	AC	M	PLAN PARA EL PROYECTO	Aprobación del plan de desarrollo del proyecto	B	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	PRESIDENTE
R_007	Presentar un documento final que incluya una memoria de las actividades realizadas, resultados alcanzados y todo el material desarrollado durante la consultoría.	0-1	AC	A	INFORME FINAL	Aprobación informe final del proyecto	B	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	PRESIDENTE7JEFE DESARROLLO/ TALENTO HUMANO
R_008	No sobrepasar los costos (presupuesto limitado para el modelo)	0-1	AC	A	PLAN PROYECTO	línea base de costos	M	Satisfacer al cliente	Cumplir con línea base de costo	PRESIDENTE

REQUISITOS DEL PROYECTO										
ID.	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	ESTADO ACTUAL*	PRIORIDAD*	EDT	CRITERIO DE ACEPTACION	GRADO DE COMPLEJIDAD*	NECESIDADES, OPORTUNIDADES U OBJETIVOS DE NEGOCIO	OBJ.DEL PROYECTO	INTERESADO /DUEÑO REQUISITO
R_009	Mejorar clima laboral	0-1	AC	A	MEJORAR AMBIENTE DE TRABAJO	evaluaciones de clima laboral	A	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	TALENTO HUMANO
R_010	El modelo logre fortalecer la universidad, certificación de programas de alta calidad , mejora imagen cliente	0-1	AC	A	DESARROLLO LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	Aprobación informe final del proyecto	A	Satisfacer al cliente	cumplir con el alcance del proyecto	PRESIDENTE/ RECTOR/ JEFE DE PLANEACION

NOTA: El estado actual de requisito hace referencia a: AC activo; CA cancelado; CU cumplido. El grado de complejidad de cumplimiento de los requisitos se clasifica en: A alto;

M medio; B bajo.

Plan de gestión del cronograma

Listado de actividades.

Las actividades del proyecto se encuentran distribuidas en 6 paquetes de trabajo

A continuación se enlistan las 101 actividades del modelo:

Tabla 21: Listado de actividades del proyecto

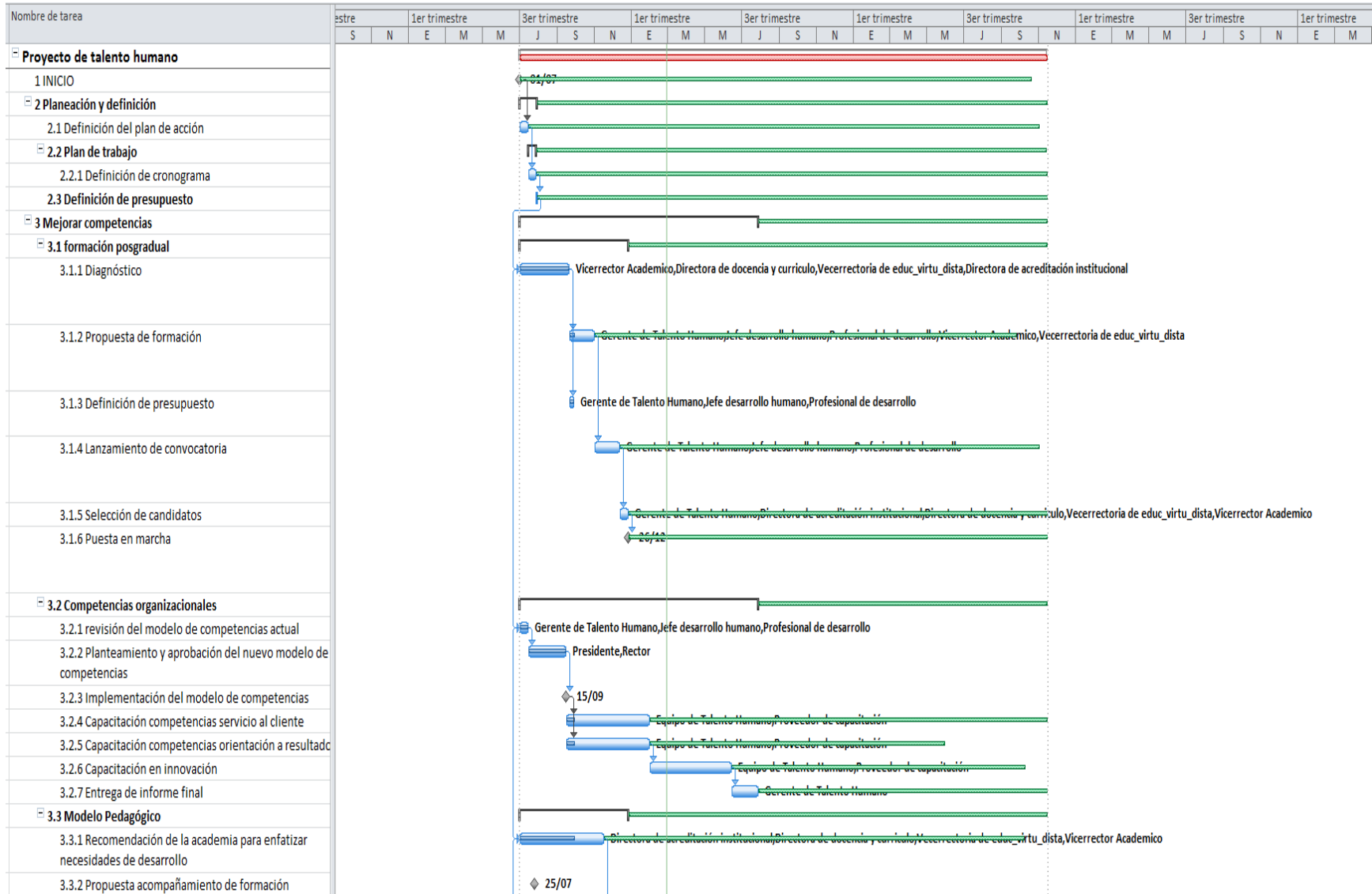
NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN
Proyecto de talento humano	644,25 días
INICIO	0 días
Planeación y definición	21 días
Definición del plan de acción	10 días
Plan de trabajo	10 días
Definición de cronograma	10 días
Definición de presupuesto	1 día?
Mejorar competencias	286 días
formación pos gradual	130 días
Diagnóstico	60 días
Propuesta de formación	30 días
Definición de presupuesto	5 días
Lanzamiento de convocatoria	30 días
Selección de candidatos	10 días
Puesta en marcha	0 días
Competencias organizacionales	286 días
revisión del modelo de competencias actual	10 días
Planteamiento y aprobación del nuevo modelo de competencias	46 días
Implementación del modelo de competencias	0 días
Capacitación competencias servicio al cliente	100 días
Capacitación competencias orientación a resultados	100 días
Capacitación en innovación	100 días
Entrega de informe final	30 días
Modelo Pedagógico	130 días
Recomendación de la academia para enfatizar necesidades de desarrollo	100 días
Propuesta acompañamiento de formación	0 días
Definición de presupuesto	30 días
Inducción	250 días
construcción del modelo de Inducción	70 días

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN
Adecuación del contenido para medios audiovisuales	70 días
Primera fase de reinducción	40 días
Aplicación para nuevos colaboradores	40 días
Evaluación del modelo de inducción 1	15 días
Evaluación del modelo de inducción 2	15 días
Programa segundo idioma	27,13 días
Divulgación del programa	4,13 días
Firma de acuerdos y compromisos	21 días
liberación de licencias	2 días
Implementar cultura de alto desempeño	644,25 días
Rediseño descripción puesto de trabajo	111 días
Redefinición del formato	5 días
Construcción de la cartilla y material para los talleres de capacitación	6 días
Desarrollo de los talleres de capacitación	30 días
levantamiento de la información	30 días
Consolidación de la información, crear sabana de cargos	30 días
Formalización de los manuales descriptivos de cargo	10 días
Rediseño del Modelo de evaluación de desempeño	200 días
construcción del material para el desarrollo del nuevo modelo	10 días
Diseño instrumento de evaluación	190 días
Capacitar a colaboradores en el modelo de evaluación	30 días
Desarrollar capacitación en el modelo de evaluación	30 días
Definición de objetivos	90 días
Desarrollo de talleres para la definición de objetivos por área y cargo	30 días
Consolidación de los objetivos	30 días
Diseño de modelo de consecuencias (Salario emocional, Compensación variable, incrementos, beneficios)	254,19 días
Planteamiento de la metodología a trabajar	73,38 días
Desarrollo de la propuesta de consecuencias	30 días
Presentación para aprobación	10 días
Equidad interna	120 días
Definición de metodología	20 días
Consecución de proveedor	10 días
Creación del comité de valoración	20 días
Valoración de Cargos	30 días
Análisis de impactos de la valoración	10 días
Aplicación de decisiones de equidad	30 días
Diseño de la compensación variable	90 días
Estrategia de incentivos por procesos	60 días
Diseñar el sistema de bonificación por resultados	30 días

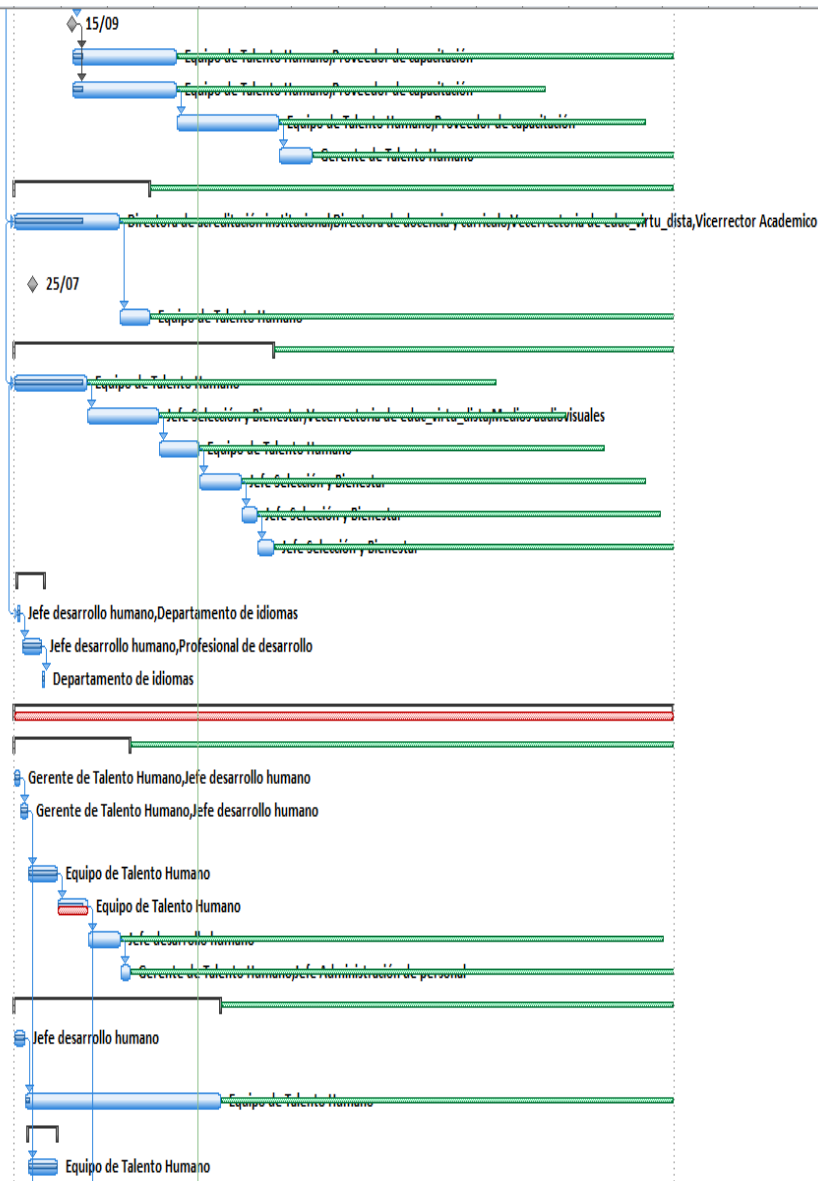
NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN
Definir salario emocional	150 días
Planteamiento de la propuesta (Chequera Emocional)	90 días
Pasar propuesta para aprobación a rectoría y presidencia	30 días
Divulgación y ejecución de la propuesta	30 días
Competitividad externa	120 días
Definir la metodología	30 días
Ejecución de la metodología	60 días
Definir estrategia de competitividad externa por cargo	30 días
Entrega de informe de resultados	345 días
Crear un sistema de medición de impacto de la cultura de alto desempeño	45 días
Realizar seguimiento anual y realizar ajustes	300 días
Mejorar ambiente de trabajo	180 días
Medición 2015 de clima	180 días
Ajuste del instrumento de medición	30 días
aplicación de la encuesta	30 días
Realizar informe de resultados	30 días
Realizar intervención de acuerdo al informe	90 días
Desarrollar liderazgo libertador	280 días
Definición del modelo	105 días
Invitación a directivos	5 días
Estudios de modelos de liderazgo	60 días
Diseño del instrumento	30 días
Aprobación del instrumento	10 días
Evaluación 360°	50 días
Aplicación del instrumento	30 días
Análisis de resultados	20 días
Desarrollo de programas de formación en el modelo	125 días
Definición del modelo de formación de liderazgo Libertador	5 días
Segmentación de la población para la implementación del modelo	30 días
Desarrollo de la capacitación	60 días
Segunda valoración	30 días
Puesta en marcha del Modelo de talento humano	0 días

Fuente :Los autores

Línea base tiempo.



3.2.3 Implementación del modelo de competencias
3.2.4 Capacitación competencias servicio al cliente
3.2.5 Capacitación competencias orientación a resultados
3.2.6 Capacitación en innovación
3.2.7 Entrega de informe final
3.3 Modelo Pedagógico
3.3.1 Recomendación de la academia para enfatizar necesidades de desarrollo
3.3.2 Propuesta acompañamiento de formación
3.3.3 Definición de presupuesto
3.5 Inducción
3.5.1 construcción del modelo de Inducción
3.5.2 Adecuación del contenido para medios audiovisuales
3.5.3 Primera fase de reinducción
3.5.4 Aplicación para nuevos colaboradores
3.5.5 Evaluación del modelo de inducción 1
3.5.6 Evaluación del modelo de inducción 2
3.4 Programa segundo idioma
3.4.1 Divulgación del programa
3.4.2 Firma de acuerdos y compromisos
3.4.3 liberación de licencias
4 Implementar cultura de alto desempeño
4.1 Rediseño descripción puesto de trabajo
4.1.1 Redefinición del formato
4.1.2 Construcción de la cartilla y material para los talleres capacitación
4.1.3 Desarrollo de los talleres de capacitación
4.1.4 levantamiento de la información
4.1.5 Consolidación de la información, crear sabana de c
4.1.6 Formalización de los manuales descriptivos de carg
4.2 Rediseño del Modelo de evaluación de desempeño
4.2.1 construcción del material para el desarrollo del nu modelo
4.2.2 Diseño instrumento de evaluación
4.3 Capacitar a colaboradores en el modelo de evaluación
4.3.1 Desarrollar capacitación en el modelo de evaluac



- 4.4 Definición de objetivos
 - 4.4.1 Desarrollo de talleres para la definición de objetivos

- 6.1.2 aplicación de la encuesta

- 6.1.3 Realizar informe de resultados

- 6.1.4 Realizar intervención de acuerdo al informe

- 5 Desarrollar liderazgo libertador
 - 5.1 Definición del modelo
 - 5.1.1 Invitación a directivos
 - 5.1.2 Estudios de modelos de liderazgo
 - 5.1.3 Diseño del instrumento
 - 5.1.4 Aprobación del instrumento
 - 5.2 Evaluación 360°
 - 5.2.1 Aplicación del instrumento
 - 5.2.2 Analisis de resultados
 - 5.3 Desarrollo de programas de formación en el modelo
 - 5.3.1 Definición del modelo de formación de liderazgo Libertador
 - 5.3.2 Segmentación de la población para la implementación del modelo
 - 5.3.3 Desarrollo de la capacitación
 - 5.3.4 Segunda valoración

- 7 Puesta en marcha del Modelo de talento humano

6.1.1 Ajuste del instrumento de medición



Las actividades con ilustración de color rojo, son aquellas actividades que demarcan la ruta crítica dentro del proyecto.

Las líneas que se visualizan de color verde representan las holguras que presentan las actividades.

Plan de gestión del costo

Línea base de costos.

Partiendo de los paquetes de trabajo establecidos se definen los costos de las actividades así:

Tabla 22: Costo de las actividades del proyecto.

NOMBRE DE TAREA	COSTO
Proyecto de talento humano	\$1.059.786.666,66
INICIO	\$0,00
Planeación y definición	\$0,00
Definición del plan de acción	\$0,00
Plan de trabajo	\$0,00
Definición de cronograma	\$0,00
Definición de presupuesto	\$0,00
Mejorar competencias formación posgradual	\$896.480.000,00
Diagnóstico	\$645.000.000,00
Diagnóstico	\$0,00
Propuesta de formación	\$0,00
Definición de presupuesto	\$0,00
Lanzamiento de convocatoria	\$0,00
Selección de candidatos	\$645.000.000,00
Puesta en marcha	\$0,00
Competencias organizacionales	\$165.480.000,00
revisión del modelo de competencias actual	\$0,00
Planteamiento y aprobación del nuevo modelo de competencias	\$0,00
Implementación del modelo de competencias	\$0,00
Capacitación competencias servicio al cliente	\$90.480.000,00
Capacitación competencias orientación a resultados	\$35.000.000,00
Capacitación en innovación	\$40.000.000,00
Entrega de informe final	\$0,00
Modelo Pedagógico	\$0,00
Recomendación de la academia para enfatizar necesidades de desarrollo	\$0,00

NOMBRE DE TAREA	COSTO
Propuesta acompañamiento de formación	\$0,00
Definición de presupuesto	\$0,00
Inducción	\$20.000.000,00
construcción del modelo de Inducción	\$0,00
Adecuación del contenido para medios audiovisuales	\$0,00
Primera fase de reinducción	\$0,00
Aplicación para nuevos colaboradores	\$20.000.000,00
Evaluación del modelo de inducción 1	\$0,00
Evaluación del modelo de inducción 2	\$0,00
Programa segundo idioma	\$66.000.000,00
Divulgación del programa	\$0,00
Firma de acuerdos y compromisos	\$0,00
liberación de licencias	\$66.000.000,00
Implementar cultura de alto desempeño	\$88.720.000,00
Rediseño descripción puesto de trabajo	\$20.000.000,00
Redefinición del formato	\$0,00
Construcción de la cartilla y material para los talleres de capacitación	\$0,00
Desarrollo de los talleres de capacitación	\$0,00
levantamiento de la información	\$0,00
Consolidación de la información, crear sabana de cargos	\$20.000.000,00
Formalización de los manuales descriptivos de cargo	\$0,00
Rediseño del Modelo de evaluación de desempeño	\$20.000.000,00
construcción del material para el desarrollo del nuevo modelo	\$0,00
Diseño instrumento de evaluación	\$20.000.000,00
Capacitar a colaboradores en el modelo de evaluación	\$0,00
Desarrollar capacitación en el modelo de evaluación	\$0,00
Definición de objetivos	\$0,00
Desarrollo de talleres para la definición de objetivos por área y cargo	\$0,00
Consolidación de los objetivos	\$0,00
Diseño de modelo de consecuencias (Salario emocional, Compensación variable, incrementos, beneficios)	\$48.720.000,00
Planteamiento de la metodología a trabajar	\$0,00
Desarrollo de la propuesta de consecuencias	\$0,00
Presentación para aprobación	\$0,00
Equidad interna	\$26.000.000,00
Definición de metodología	\$0,00
Consecución de proveedor	\$0,00
Creación del comité de valoración	\$0,00
Valoración de Cargos	\$26.000.000,00
Análisis de impactos de la valoración	\$0,00

NOMBRE DE TAREA	COSTO
Aplicación de decisiones de equidad	\$0,00
Diseño de la compensación variable	\$0,00
Estrategia de incentivos por procesos	\$0,00
Diseñar el sistema de bonificación por resultados	\$0,00
Definir salario emocional	\$0,00
Planteamiento de la propuesta (Chequera Emocional)	\$0,00
Pasar propuesta para aprobación a rectoría y presidencia	\$0,00
Divulgación y ejecución de la propuesta	\$0,00
Competitividad externa	\$22.720.000,00
Definir la metodología	\$0,00
Ejecución de la metodología	\$22.720.000,00
Definir estrategia de competitividad externa por cargo	\$0,00
Entrega de informe de resultados	\$0,00
Crear un sistema de medición de impacto de la cultura de alto desempeño	\$0,00
Realizar seguimiento anual y realizar ajustes	\$0,00
Mejorar ambiente de trabajo	\$52.586.666,66
Medición 2015 de clima	\$52.586.666,66
Ajuste del instrumento de medición	\$0,00
aplicación de la encuesta	\$0,00
Realizar informe de resultados	\$0,00
Realizar intervención de acuerdo al informe	\$52.586.666,66
Desarrollar liderazgo libertador	\$22.000.000,00
Definición del modelo	\$22.000.000,00
Invitación a directivos	\$0,00
Estudios de modelos de liderazgo	\$0,00
Diseño del instrumento	\$0,00
Aprobación del instrumento	\$22.000.000
Evaluación 360°	\$0,00
Aplicación del instrumento	\$0,00
Análisis de resultados	\$0,00
Desarrollo de programas de formación en el modelo	\$0,00
Definición del modelo de formación de liderazgo Libertador	\$0,00
Segmentación de la población para la implementación del modelo	\$0,00
Desarrollo de la capacitación	\$0,00
Segunda valoración	\$0,00
Implementar plan de comunicación interna	\$0,00
Definir el modelo de comunicación interna	\$0,00
Desarrollar e implementar la estrategia de divulgación y comunicación	\$0,00

NOMBRE DE TAREA	COSTO
Desarrollo de los medios de comunicación	\$0,00

Curva S

En esta gráfica se presente el desempeño esperado del proyecto de acuerdo a lo planificado

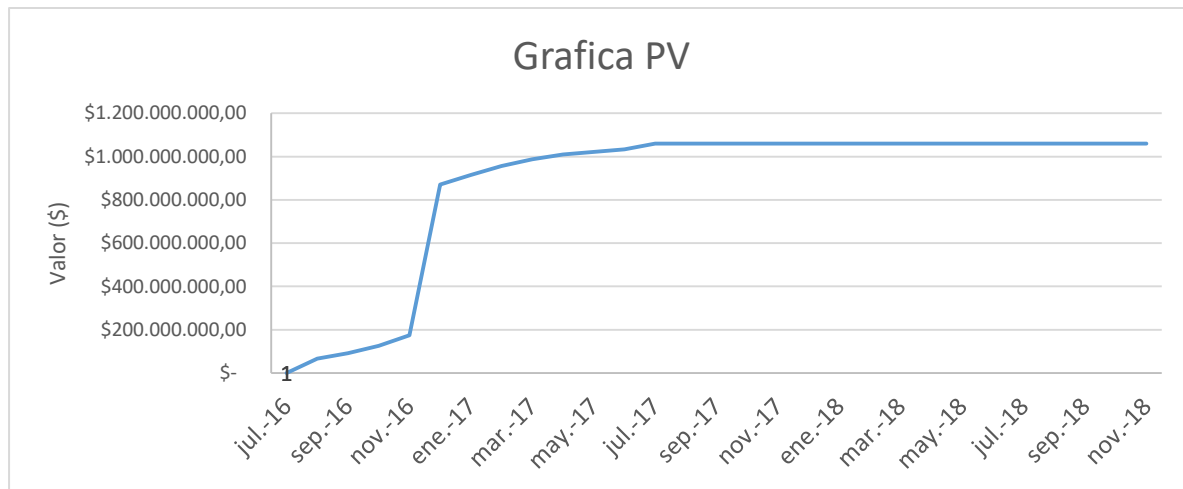


Figura 25: Curva S del Proyecto.

Plan de gestión de calidad

Especificaciones técnicas de requerimientos.

Para la ejecución del plan de calidad se tomara en cuenta las especificaciones y documentos del cliente, y todas aquellas especificaciones del sistema integrado de gestión de la institución educativa, así:

- Reglamento de contratación
- Estatuto profesoral
- Presupuesto de inversión y plan de acción 2016
- Plan de desarrollo institucional
- Evaluaciones de desempeño
- Política de talento humano

- Seguimiento a los programas de bienestar
- Encuentra clima laboral
- Modelo por competencias
- Estructura organizacional más eficiente.
- Disminuir la rotación de personal y los gastos por indemnizaciones

Herramientas de control de la calidad Formato Inspecciones

Verificar que los entregables del proyecto cumplen con los requisitos del cliente, la satisfacción del cliente se entiende como: evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos.

El control de la calidad, se llevara a cabo durante todo el proyecto, el control de la calidad será realizado por el líder del proceso de calidad de la universidad sin excluir de responsabilidades al gerente del proyecto. Se diseña el formato “04_CHECK_LIST_version 01” en el cual se verifica la conformidad del producto.

Es responsabilidad del gerente del proyecto y su equipo verificar previamente los productos y evita que estos lleguen con errores al cliente.


En caso tal de que el producto sea no conforme el equipo del proyecto debe formular la solución y socializar con el sponsor del proyecto respetando las líneas bases establecidas previamente.

Formato Auditoría.

La Institución ha establecido realizar un ciclo de auditorías internas al año a todo el sistema de gestión de la calidad, y cuando sea necesario con base en: deficiencias y/o necesidades encontradas en auditorias anteriores, procesos que afectan la satisfacción del cliente, cambios significativos en la administración, técnicas o tecnologías que puedan afectar al sistema de

gestión de la calidad. Para realizar las auditorías internas se ha documentado el procedimiento de AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD GC-P07, para determinar si está conforme con las actividades planificadas por la Institución, con los requisitos de la NTC- ISO 9001:2008 y con los requisitos legales.

Para programar las auditorias se desarrolla el formato PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD GC-F16, el cual nos permite saber cómo se va a realizar la planeación de las auditorias y cuáles serán los garantes del seguimiento.

 Los Libertadores	FORMATO PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD			Código: GC-F16
				Versión: 01
				Página 1 de 1
Objetivo:				
Alcance:				
Tipo de proceso	Proceso	Equipo auditor		Fecha
		Auditor líder	Auditor	


Controlar la calidad

Verificar que los entregables del proyecto cumplen con los requisitos del cliente, la satisfacción del cliente se entiende como: evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos.

El control de la calidad se llevara a cabo durante todo el proyecto y realizado por el líder del proceso de calidad de la universidad sin excluir de responsabilidades al gerente del proyecto. Se diseña el formato “04_CHECK_LIST_version 01” en el cual se verifica la conformidad del producto.

Es responsabilidad del gerente del proyecto y su equipo verificar previamente los productos y evitar que estos lleguen con errores al cliente. En caso tal de que el producto sea no conforme el

equipo del proyecto debe formular la solución y socializar con el sponsor del proyecto respetando las líneas bases establecidas previamente.

 LOS LIBERTADORES <small>FUNDACIÓN UNIVERSITARIA</small>		Lista de Verificación UNIVERSIDAD LOS LIBERTADORES Monitoreo y Control de la Calidad			04_ CHECK LIST_versión 01	
PROYECTO						COD
PREPARADO		REVISADO		APROBADO		
NOMBRE Y APELLIDO		NOMBRE Y APELLIDO		NOMBRE Y APELLIDO		
FECHA		FECHA		FECHA		
ENTREGABLE	PUNTO DE CONTROL (req. Producto debe ser cumplido)	conforme		observado	COMENTARIO (descripción de lo observado)	
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					
	COD					

Plan de gestión de Recursos Humanos

Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del equipo

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, se establecen los siguientes roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto.

Tabla 23: Definición de roles y responsabilidades

Rol	Conformación	Responsabilidad
Patrocinador	Presidente de la Universidad	-Imponer al personal la adopción de los requisitos y deberes -Aprobación y/o adopción
	Rector	-Asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Sistema. - Revisar y evaluar el
Director del proyecto	Jefe de desarrollo organizacional.	-Informar avances. -Verificar entregables -Controlar cronograma y presupuesto. -Coordinar el cumplimiento de las actividades definidas en los planes.
	Gerente de Talento Humano	-Brindar asesoría y acompañamiento a los diferentes procesos
Equipo del proyecto	Jefe de compensación	-Programa de incentivos, estímulos y planes de compensación de acuerdo a los criterios establecidos.
	Jefe de selección	-Descriptivos puestos de trabajo, ambiente laboral
	Profesional de planeación	-Apoyar la elaboración y actualización de los planes empresariales, manteniendo su armonización con el plan de desarrollo.
	Consultor	-Apoyar etapas específicas

El equipo del proyecto cuenta con una serie de características, dadas por las competencias requeridas por cada perfil, dichas competencias se describe a continuación:

Directores del proyecto: Deben tener conocimiento en sistemas de gestión de talento humano, dirección de proyectos, conocimientos en herramientas de gestión, habilidades de negociación, liderazgo, uso de herramientas office.

Equipo del proyecto: Conocimientos en estructuración y seguimientos de proyectos. De talento humano. Conocimientos en herramientas de gestión, conocimientos en sistemas de calidad, presupuestos, presentación de informes gerenciales

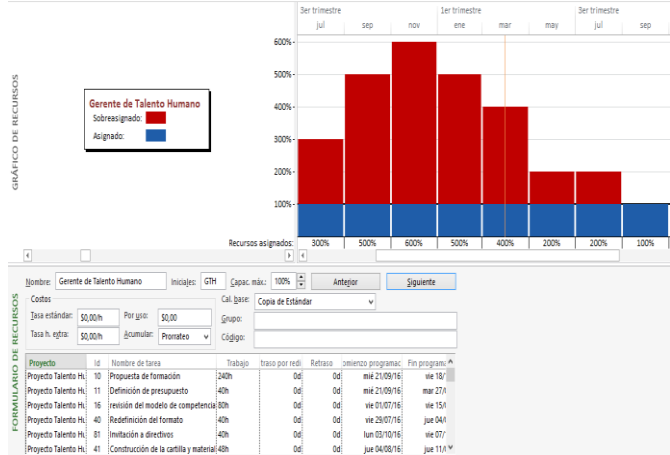
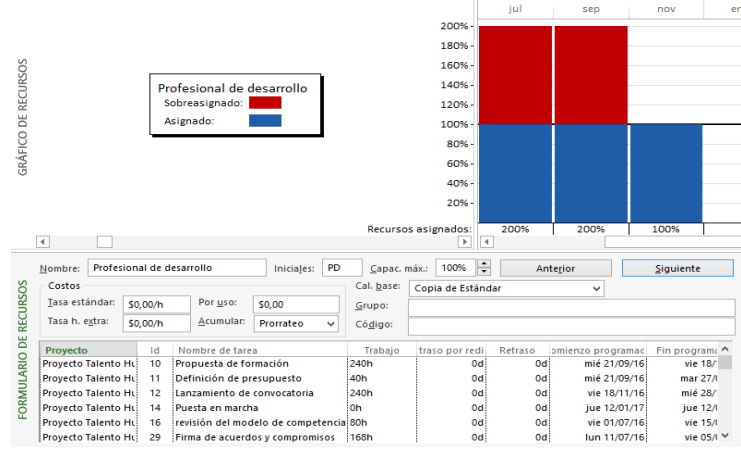
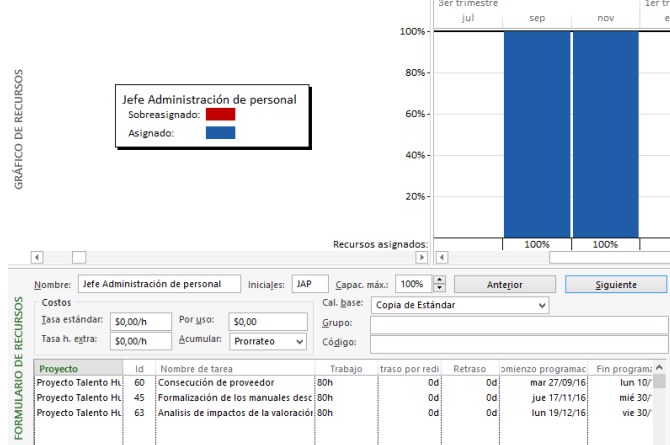
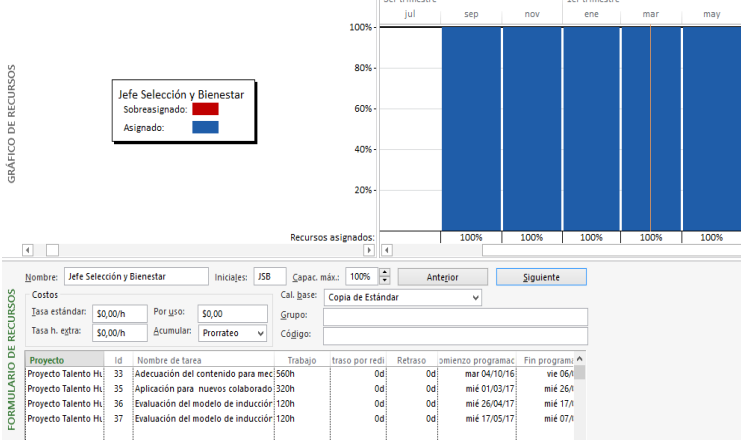
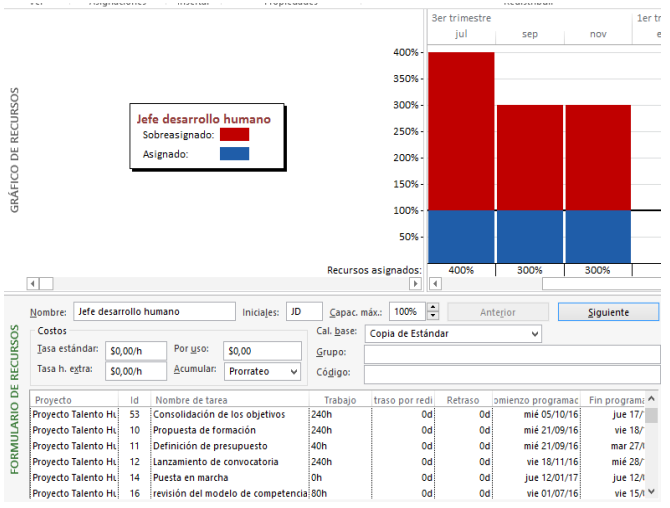
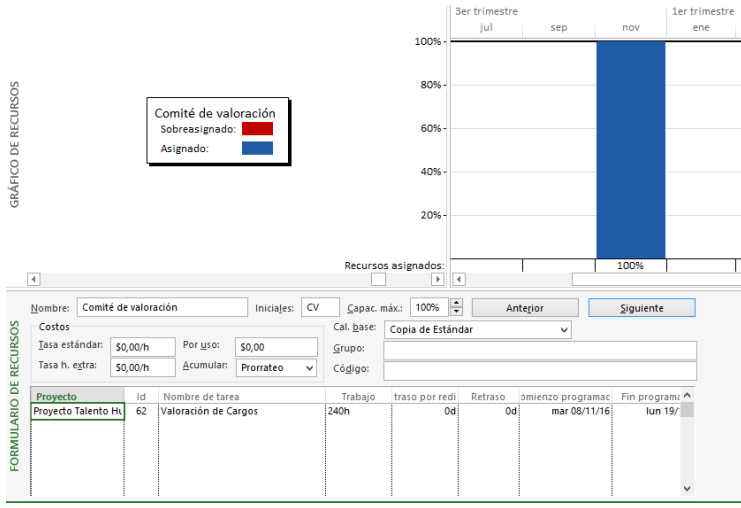
Matriz de asignación de Responsabilidades (RACI)

Continuación se presenta la matriz de asignación de responsabilidades, de acuerdo a los paquetes de trabajo definidos.

Tabla 24: Matriz RACI, Equipo del proyecto

Paquete de trabajo	E ejecuta ; P participa ; C coordina ; R revisa ; A autoriza							
	Presidente de la Universidad	Rector	Jefe de desarrollo organizacional	Gerente Talento Humano	Jefe de compensación	Jefe de selección	Profesional de planeación	Consultor
1. Planeación y definición	P		E/R	E/R	P	C	P	
2. Mejorar competencias	A	C	R	R	E	P	P	P
3. Implementar cultura de alto desempeño	R/A	R/A	E	R	R		P	P
4. Diseño de modelo de consecuencias (Salario emocional, Compensación variable, incrementos, beneficios)	A	P	P	R	R	C	C	P

Histograma de recurso



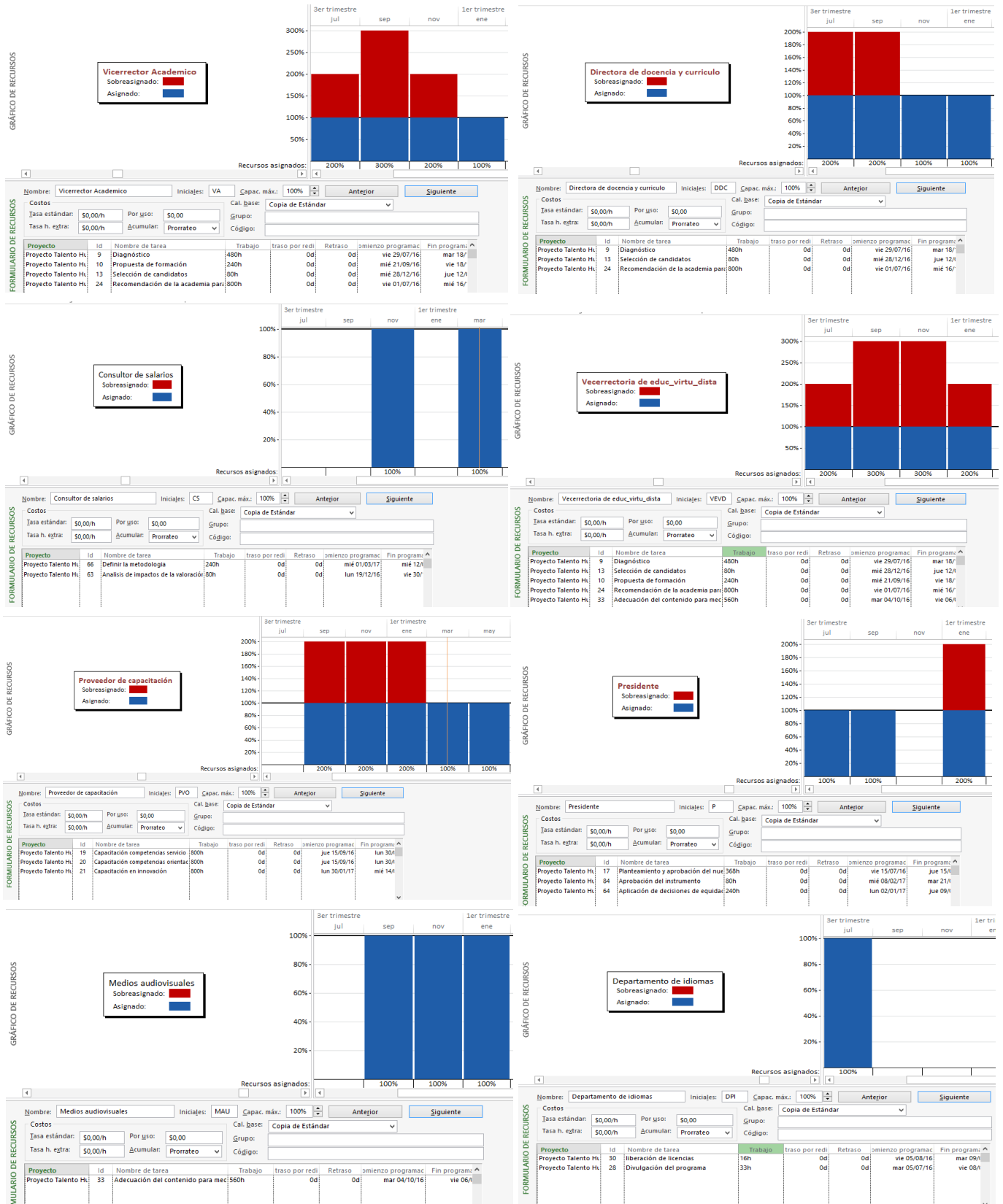


Figura 26: Histograma de recursos del proyecto.

Plan de capacitación y desarrollo del equipo

Para el desarrollo del modelo de gestión, se cuenta con un equipo interdisciplinario con experiencia en gestión del talento humano, las capacitaciones impartidas hacen referencia manejo del proyecto formatos, cronograma. No se requiere del uso de equipos y software de apoyo por lo cual no ay existencia de capacitaciones de alto nivel para los integrantes del equipo del proyecto.

Plan de gestión de comunicaciones

Plan de gestión de las comunicaciones describe la forma en que se les transmitirá información referente al estado y el desempeño de un proyecto a los interesados del mismo.

Sistema de información de comunicaciones

Para la comunicación correcta con los interesados del proyecto se utilizaran los siguientes tipos de comunicación:

Formal: comunicación que sigue canales establecidos por una organización tales como informes, reuniones, actas de reunión.

Escrita: toda comunicación impresa.

Verbal:

Vertical: información que fluye desde arriba o desde abajo en la estructura jerárquica de la organización

Matriz de comunicaciones

Tabla 25: Matriz de comunicaciones del proyecto

ID	INTERESADO	RECEPTOR	REQUERIMIENTO DE INFORMACION	EMISOR	FORMA DE COMUNICACIÓN			FRECUENCIA
					TIPO DE COMUNICACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	METODO	
1	Concejo Superior		Presentación del plan de desarrollo del proyecto, costos del proyecto y cronograma del proyecto , informes de avance	director del proyecto	formal, vertical escrita , verbal	Reuniones, informe	Documento escrito, acta de reunión, presentación power point,	inicio del proyecto luego Trimestral
2	Gerente de planeación estratégica	Yesid Alemán	Metodología de desarrollo del modelo, cronograma de trabajo, propuesta de los consultores, presupuesto, informes de avance	director del proyecto	formal, vertical escrita , verbal	Reuniones, informe	Documento escrito, acta de reunión, presentación power point	inicio del proyecto luego Trimestral
3	Presidente de la universidad	Juan Manuel Linares	Presentación del plan de desarrollo del proyecto, costos del proyecto y cronograma del proyecto, informes de avance	director del proyecto	formal, vertical escrita , verbal	Reuniones, informe	Documento escrito, acta de reunión, presentación power point	inicio del proyecto luego Trimestral
4	Rectora	Sonia Arciniegas	costos del proyecto y cronograma del proyecto , informes de avance, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos, presentación de las fases de ejecución del proyecto	director del proyecto	formal, vertical escrita , verbal	Reuniones, informe escrito	Documento escrito , formato acata de reunion	Trimestral
5	Vicerrectoría académica	Orlando Salinas	costos del proyecto y cronograma del proyecto , informes de avance, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos, presentación de las fases de ejecución del proyecto	director del proyecto	formal, vertical escrita , verbal	Reuniones, informe	Documento escrito, memorandos , boletín informativo	Trimestral
6	Dirección aseguramiento de la calidad	Luz Mercedes Flechas	del proyecto con los planes y objetivos estratégicos , informe de avance	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	Reuniones, informe , boletines	correo electrónico , informe escrito	mensual

ID	INTERESADO	RECEPTOR	REQUERIMIENTO DE INFORMACION	EMISOR	FORMA DE COMUNICACIÓN			FRECUENCIA
					TIPO DE COMUNICACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	METODO	
7	Secretaría general	María Angélica Cortes Montejo	Gestión de adquisiciones, políticas y contratos a evaluar, para alinearlos en temas contractuales.	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	Informe , reuniones	informe escrito , formato adquisicione s , correo electrónico	15 días antes de realizar la adquisición
8	Gerencia administrativa y financiera	Paola Andrea Arango	Gestión de adquisiciones, formatos de reserva de auditorios, lineamientos del proyecto en cuanto a la definición del perfil del proveedor y procedimiento de compras, costos del proyecto Política de compensación estratégica, listado de competencias transversales y del roll para como insumo para la evaluación del desempeño, Procesos documentados con procedimientos y formatos, plan de formación anual, cronograma del proyecto, costos del proyecto, avances de las actividades, descriptivos de trabajo.	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	Informe , reuniones	informe escrito , formato adquisicione s , correo electrónico	Bimestral
	Gerencia talento humano	Cesar Nieto Licht		equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	reuniones, boletines ,informes	presentación power point, documento escrito formal, correo electrónico	quincenal
10	Consultores	Human Capital-E-Learning-Integra (Alianza Estratégica)	Datos históricos, planta de personal, salarios actuales, actas de reuniones.	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	informe, reuniones	documento escrito formal , actas de reunión	inicio del proyecto, quincenal
11	Gerencia tecnológica	Sandra Constanza Sánchez	Informe de parametrización del sistema según la necesidad planteada.	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	informe, reuniones	presentación power point, documento escrito, correo electrónico	Cuando se presente un requerimiento de desarrollo
12	Profesionales de la dirección de planeación	Maria Jose Redondo Estefany Cerquera	informes de avance del proyecto , estandarización de políticas salariales, evaluaciones de clima y cultura , mecanismo evaluación de competencias	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	informe, reuniones	documento escrito formal , actas de reunión	quincenal

ID	INTERESADO	RECEPTOR	REQUERIMIENTO DE INFORMACION	EMISOR	FORMA DE COMUNICACIÓN			FRECUENCIA
					TIPO DE COMUNICACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	METODO	
1 3	jefe de Desarrollo	Rolando Rincon	informes de avance del proyecto , estandarización de políticas salariales, evaluaciones de clima y cultura , mecanismo evaluación de competencias	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	informe, reuniones	Boletín , correo electrónico	semanal
1 4	Profesionales de la Gerencia de Talento humano	Javier Porras	informes de avance del proyecto , estandarización de políticas salariales, evaluaciones de clima y cultura , mecanismo evaluación de competencias	equipo del proyecto	formal , escrita, verbal	informe, reuniones	Boletín , correo electrónico	semanal
1 5	Asistente de planeación	Sandra Milena Salazar	Formatos, elaborar suministros, redacción de actas	equipo del proyecto	informal , verbal , escrita	Memorando	correo electrónico	-
1 6	Asistente de talento humano	Marcela Villamizar	Formatos, elaborar suministros, redacción de actas	equipo del proyecto	informal , verbal , escrita	Memorando	correo electrónico	-
1 7	jefe de Selección	Paola Andrea Abella	información evaluación de competencias, política salarial, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos	equipo del proyecto	escrita, formal	informe, reuniones	Boletín , correo electrónico	quincenal
1 8	jefe de administración de personal	Yuliana Gomez Enrriquez	información evaluación de competencias, política salarial, alineación del proyecto con los planes y objetivos estratégicos	equipo del proyecto	escrita, formal	informe, reuniones	Boletín , correo electrónico	quincenal
1 9	Ingenieros desarrolladores de tecnología	Duber Granja Omar Andrade	Informe de parametrización del sistema según la necesidad planteada.	equipo del proyecto	formal escrita	informe, reuniones	Documento escrito formal , actas de reunión	en la fase cinco del proyecto

Fuente: Los autores

Plan de gestión del riesgo

La gestión de riesgos es un proceso que permite la identificación, caracterización y la planificación de respuestas a los riesgos de carácter positivo o negativo que están latentes en la implementación de un proyecto

Risk Breakdown Structure -RiBS-

Para la elaboración del plan de gestión fue necesario establecer una categorización de los riesgos identificados con el fin de agruparlos por causas. Para realizar esta categorización se contó con información secundaria proveniente del (PMI,2013) guía PMBOK- Quinta edición, lluvia de ideas de los profesionales desarrollo y control de la institución y de los autores del documento, la investigación y análisis de matrices elaboradas en procesos de talento humano de otras instituciones educativas. En la figura 26 se presenta la estructura RBS de los riesgos del proyecto.



Figura 27: estructura RBS del proyecto

Análisis de riesgos del proyecto

Se realizó un análisis cualitativo de los riesgos. Las técnicas y herramientas implementadas en este proceso corresponden a las especificadas de acuerdo a la Guía PMBOK

Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos.

Con esta técnica se busca establecer la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados y el impacto que podría generar sobre los objetivos del proyecto en el caso de que estos llegaran a materializarse. De este modo se puede establecer los riesgos que requieren de mayor atención siendo esta una herramienta útil para el equipo del proyecto con el fin de poder controlar y reducir la materialización de los riesgos identificados.

Para esto se establecen 5 valores para probabilidad y para el impacto analizando su incidencia en tiempo, costo y alcance. Los rangos establecidos están entre (0.2 y 1), siendo 0.2 valores insignificantes y 1 un valor de probabilidad e impacto muy alto en el desarrollo del proyecto. En la tabla 17 se presentan los rangos de evaluación identificados. A continuación presentan las valoraciones:

PROBABILIDAD	
Muy probable	
Probable	,8
Poco probable	,6
Remoto	,4
Insignificante	,2

Matriz
probabilidad-

IMPACTO	
Muy alto	
Alto	,8
Medio	,6
Bajo	,4
Insignificante	,2

impacto.

Al realizar el

cruce entre

los valores de probabilidad e impacto, se obtiene una matriz de 5x5 que servirá como referente para la evaluación posterior de los riesgos identificados en el proyecto. Para esto fue necesario

establecer serie de rangos que permita ubicar un riesgo en una zona específica de acuerdo a la consecuencia que podría representar en el desarrollo del proyecto.

RANGOS	ZONA DE RIESGO
0,8 – 1	muy alta
0,6 - 0,79	alta
0,4 - 0,59	moderada
0,21 - 0,39	tolerable
0,04 - 0,2	insignificante

Probabilidad	1	I	M	A	M	M
	0,8	I	T	M	A	M
	0,6	I	T	T	M	A
	0,4	I	I	T	T	M
	0,2	I	I	I	I	I
		0,	0,4	0,	0,	1
Impacto						

Figura 28: Matriz probabilidad-impacto.

Fuente: Los autores

De acuerdo a la figura 18, se definen las siguientes clasificaciones:

Zona de riesgo muy alta: Hace referencia a los valores del cruce probabilidad-impacto que se encuentren entre (0.8-1). Significa que de la ocurrencia de un riesgo que se encuentre en esta zona represente consecuencias graves en el alcance del proyecto.

Zona de riesgo alta: Hace referencia a los valores del cruce probabilidad-impacto que se encuentren entre (0.6-0.79). Significa que de la ocurrencia de un riesgo que se encuentre en esta zona represente consecuencias significativas en la ejecución del proyecto.

Zona de riesgo moderada: Hace referencia a los valores del cruce probabilidad-impacto que se encuentren entre (0.4-0.59)

Zona de riesgo tolerable: Hace referencia a los valores del cruce probabilidad-impacto que se encuentren entre (0.21-0.39)

Zona de riesgo insignificante: Hace referencia a los valores del cruce probabilidad-impacto que se encuentren entre (0.04-0.2)

Matriz de riesgos.

Tabla 26: Matriz de riesgos del Proyecto.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACION DE RIESGOS									
CODIGO	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RIESGO	CAUSA	AMENAZA / OPORTUNIDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	ESTRATÉGIA
01-001	Contratación y compras	Contratación	Selección de consultor que no cuente con la experiencia suficiente para llevar acabo la implementacion del modelo de gestión de talento humano	Debido a que los criterios de selección del proveedor no son claros o suficientes. Falta de rigurosidad en la estructuracion y definicion de la necesidades de la institución. No se cuenta con mecanismos suficientes para verificar la veracidad de ls informacion de los proponentes	A	0,54	0,4	TOLERABLE	MITIGAR
01-002	De la organización	Financiamiento	Presupuesto limitado para la implementación del modelo de gestión	Recortes presupuestales por insatisfacción de las partes interesadas	A	0,6	1	ALTA	EVITAR
01-003	De la organización	Estratégico	Resistencia al cambio	Los cambios o ajustes que se generen con el modelo, no sean bien vistos por los empleados	A	0,6	0,8	MODERADA	MITIGAR
01-004	Técnico	Requisitos	Desvío de políticas, objetivos y metas establecidos por la Entidad.	Incumplimiento de directrices definidas por la entidad. No cumplimiento de las actividades enmarcadas a los planes estrategicos de la institución	A	0,2	1	INSIGNIFICANTE	EVITAR
01-005	De la organización	Estratégico	Deterioro del ambiente laboral	Actitud negativa frente al cambio del entorno .Personal desmotivado y sin mejoramiento de competencias. Falta de plan	A	0,7	0,8	MODERADA	MITIGAR
01-006	De la organización	Estratégico	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	No tener en cuenta criterios de objetividad favoreciendo intereses particulares	A	0,2	0,6	INSIGNIFICANTE	MITIGAR
01-007	De la organización	Calidad	No conseguir la acreditación de alta calidad	Ya que varios de los factores de acreditación, están inmersos dentro del modelo de gestión y calidad.	A	0,68	1	ALTA	EVITAR
01-008	De la organización	Estratégico	Incremento exagerado de la nómina a raiz de la politica salarial.	Un mal estudio de equidad y competitividad salarial	A	0,8	1	MUY ALTA	MITIGAR

Fuente: Los Autor

Plan de respuesta a riesgo.

RIESGO	ZONA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
Selección de consultor que no cuente con la experiencia suficiente para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión de talento humano	AMARILLO	MITIGAR	Definir y establecer parámetros de selección claros, que permitan al comité de contratación verificar de forma correcta y eficaz la experiencia, calidad del servicio y cumplimiento del proponente para satisfacer las necesidades de la institución que fueron previamente identificadas.	31/10/2016-15/12/2016	SECRETARIA GENERAL, GERENCIA DE TALENTO HUMANO	Revisión y validación de los estudios previos. Seguimiento y control de la ejecución del contrato mediante solicitudes de informes de avance a la dirección de Contratación. AL INICIO DEL PROCESO
Presupuesto limitado para la implementación del modelo de gestión	AMARILLO	EVITAR	Dar cumplimiento de los lineamientos y requisitos establecidos por los interesados en el acta de constitución del proyecto .	21/09/2016 - 31/10/2016	INTERESADOS DEL PROYECTO , DIRECTOR DEL PROYECTO	Seguimiento a los compromisos presupuestales. Verificación de la curva S , EVM . CONTROL MENSUAL
Resistencia al cambio	AMARILLO	MITIGAR	Capacitar y socializar las nuevas políticas de incentivos , política salarial, Clima y cultura , objetivos misionales y estratégicos de la institución para dar a conocer las ventajas y beneficios las ventajas que conlleva el nuevo modelo de gestión	MONITOREO CONTINUO	GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y DIRECCION DE PLANEACION	Revisión Evaluaciones de desempeño . Clima y cultura . Control semestral
Desvío de políticas, objetivos y metas establecidos por la Entidad.	VERDE	EVITAR	Definición y documentación de las políticas y metas de la entidad . Capacitación y entrenamiento a todos los funcionarios de la Entidad	01/07/2016-21/09/2016	DIRECCION DE PLANEACION Y GERENCIA DE TALENTO HUMANO, DIRECTOR DEL PROYECTO	Definición y documentación y seguimiento de las políticas y metas de la universidad . Capacitación y entrenamiento a los funcionarios de la Entidad. Control trimestral
Deterioro del ambiente laboral	AMARILLO	MITIGAR	Definir acciones que apunten al correcto desarrollo del talento humano de la entidad	01/08/2016 - 20/10/2016	GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y DIRECCION DE PLANEACION	Revisión semestral de los resultados obtenidos en el indicador de evaluación del desempeño
Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	VERDE	MITIGAR	Evitar fugas de información de las evaluaciones de desempeño , implementación de	01/07/2016 - 15/07/2016	GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y DIRECCION DE PLANEACION	verificación semestral del modelo de evaluación implementado
No conseguir la acreditación de alta calidad	AMARILLO	EVITAR		MONITOREO CONTINUO	DIRECCION ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ACREDITACION	
Incremento exagerado de la nómina a raíz de la política salarial.	ROJO	MITIGAR	Durante la evaluación de cargos y definición de política salarial , se realice un estudio de mercado para definir promedio de valores salariales de personal calificado.	21/09/2016-15/02/2017	SECRETARIA GENERAL, GERENCIA CONTABLE , DIRECTOR DEL PROYECTO	Controlar presupuesto asignado para funcionamiento de la institución de acuerdo a la curva S

Plan de gestión de adquisiciones

Una vez la institución educativa defina los términos y condiciones de acuerdo a las necesidades técnicas requeridas, la gestión de las adquisiciones se realizará mediante la modalidad de concurso privado. La Jefatura de compras publicará en el portal institucional los documentos preliminares, que permitan a diferentes proponentes participar en el concurso para la selección del proveedor, en igualdad de condiciones y oportunidades. Por lo cual, las empresas

que estén legalmente autorizadas para operar en el país, podrán presentar sus ofertas conforme los Términos de Referencia y las Bases del Concurso.

Documentos estándar de las adquisiciones.

Los documentos estándar para la gestión de adquisiciones en la institución, se referencian a continuación:

- informe preliminar para la adquisición de bienes y servicios: Formato BS-F-016
- Describe las razones o el propósito por el cual se debe realizar la adquisición del producto o servicio mencionado - constituye la necesidad, contiene información referente a especificaciones técnicas , presupuesto estimado de la compra, presupuesto disponible , rubro presupuestal afectado y el responsable del gasto.
 - Invitación a presentar ofertas: Formato BS-F-017, establecido por la institución
 - Educativa. En dicho formato se encuentran contenidas las obligaciones del contratista, especificaciones técnicas del producto, requisitos habilitantes, documentos mínimos que debe contener la propuesta y los criterios para la evaluación de las propuestas.
- Cuadro comparativo de ofertas: Formato BS-F-019, en el cual se comparan las
- ofertas recibidas (mínimo 2), con el fin de realizar la evaluación objetiva de las propuestas bajo los mismos parámetros y condiciones.
 - Orden de compra: contiene todas las especificaciones y acuerdos de la adquisición
 - Solicitud de contrato: Formato BS-F-018 formato donde se ingresan datos básicos del contrato a celebrar y del contratista. A dicho formato se le debe adjuntar toda la documentación de soporte según la modalidad aplicable.
- Definición y criterios de valoración de proveedores

- Para selección del proveedor, se establecieron 7 criterios de aceptación los cuales tienen una ponderación y un porcentaje de aceptación. Estos criterios se establecen a continuación:

- **Experiencia:** es un criterio importante ya que con base en esto se define la calidad de los resultados para la solución de la necesidad presentada. Para medir este criterio se pondera de la siguiente manera:

Entre 1-2 años= 2 puntos

Entre 3-5 años= 5 puntos

Entre 6-10 años= 8 puntos

Más de 10 años= 10 puntos

- **Referencias Comerciales:** si el proveedor tiene referencias del sector educativo se dará **10 puntos**, si las referencias son de otro sector se le dará **8 puntos**.

- **Estados financieros:** de este criterio se desprenden 3 variables a evaluar, la de **endeudamiento**, la cual se mide del $(\text{total pasivo dividido total activos} * 100)$. Si el resultado es mayor o igual a 60% se dará 2 puntos de lo contrario se dará 0. **Liquidez** la cual se mide con los $(\text{activos corrientes} / \text{pasivo corriente})$. Si el resultado es mayor o igual a 1,3 se dará 4 puntos, de lo contrario se dará 0. Y por último **capital de trabajo** esta variable se mide con el $(\text{activo corriente menos pasivo corriente})$, si el resultado es mayor que 0, se le dará 4 puntos, de lo contrario se dará 0. Estos parámetros se muestran a continuación:

•	Endeudamiento	$\leq 60\% = 2$ puntos
	$= (\text{Pasivo total} / \text{Activo Total}) * 100$	$> 60\% = 0$ puntos
	Liquidez	$\geq 1,3 = 4$ puntos
	$= (\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente})$	$< 1,3 = 0$ puntos
	Capital de Trabajo	$> 0 = 4$ puntos

$$= (\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}) \leq 0 = 0 \text{ puntos}$$

- **Condiciones De Negociación Especiales**, si las condiciones son fijas se dará **0**, mientras que si las condiciones son variables se dará **10 puntos**.
- **Certificaciones De Sistemas De Gestión**, si el proveedor presenta certificados de gestión se dará **5 puntos**, de lo contrario **0**.

Al final de la evaluación de criterios se debe realizar la siguiente fórmula para validar el porcentaje de aceptación teniendo en cuenta que 65 es el puntaje mayor y el cual va en denominador:

$$\% \text{ de aceptación} = \sum \left(\frac{\text{puntuación total}}{65} \right) * 100$$

De acuerdo con lo anterior se establece el siguiente parámetro de aceptación.

Tabla 27: Criterios de aceptación de proveedores.

CLASIFICACIÓN DEL PROVEEDOR		
Tipo	Índice de clasificación	Descripción
Proveedor Aprobado	>46%	Proveedor es inscrito
Proveedor Rechazado	<45%	Proveedor es rechazado

Selección y tipificación de contratos.

Se estableció que los contratos a utilizar serán órdenes de prestación de servicios que se define a continuación:

Contrato Prestación de servicios: Es un tipo de contrato, regulado en el artículo 1495 del Código Civil. Este tipo de contrato es celebrado generalmente con un profesional de un área específica. El contratista tiene autonomía e independencia, lo que constituye el elemento esencial de este contrato. La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto

específico. El pago del valor acordado del contrato está sujeto al cumplimiento de metas, objetivos, proyectos; etc.

Criterios evaluación de desempeño de proveedores

La evaluación del proveedor se va a realizar en 6 variables, las cuales se muestran a continuación:

- Características del producto o servicio: cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- Oportunidad de entrega del producto o prestación del servicio
- Cantidad
- Cumplimiento de garantías y/o pólizas
- Tiempo de respuesta.

A estas variables se les asociara una ponderación en un rango de 1 a 5. Este sistema de calificación tiene unos criterios de evaluación según la calificación brindada, estas especificaciones se muestran en la siguiente tabla.

		SISTEMA DE CALIFICACIÓN				
CRITERIOS		5	4	3	2	1
Características del producto ó servicio		No presenta Incumplimientos	1 Incumplimiento	Entre 2-3 incumplimientos	Entre 4-5 incumplimientos	Presenta más de 5 incumplimientos
Oportunidad de entrega del producto ó prestación del servicio		Entre 1-2 días antes	día acordado	Entre 2-3 días	Entre 4-5 días	Más de 5 días
Cantidad		Cantidad Completa	N/A	Cantidad Parcial	N/A	Ninguna
Devoluciones		No presenta devoluciones	1 devolución	Entre 2-3 devoluciones	Entre 4-5 devoluciones	Presenta más de 5 devoluciones
Cumplimiento de Garantías y/o pólizas		Entre 1-2 días antes	día acordado	Entre 2-3 días	Entre 4-5 días	Más de 5 días
Tiempo de respuesta	Solicitud de Servicio Extra	El mismo día	Al día siguiente	Entre 2-3 días	Entre 4-5 días	Más de 5 días
	En devoluciones	El mismo día	Al día siguiente	Entre 2-3 días	Entre 4-5 días	Más de 5 días

Cronograma de compras

Tabla 28: Cronograma de adquisiciones del proyecto.

ALCANCE	JUSTIFICACIÓN	TIPO DE CONTRATO	DOCUMENTO DE LA ADQUISICIÓN	VALOR DE LA ADQUISICIÓN		FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
				SIN IVA	CON IVA		
El proveedor en este caso el consultor, se encargara de brindar la metodología de valoración salarial, estudios del mercado salarial del sector educativo, La institución brindara insumos como, la nómina, para que se inicie con el estudio de equidad interna. Método de análisis para que se pueda validar cada uno de los cargos y de allí se estipule la política de compensación total, puesta en marcha de la política.	Por medio de una convocatoria abierta se invita a los consultores a participar en el desarrollo del modelo de equidad salarial. Esta convocatoria se realiza mediante INVITACIÓN A PRESENTAR OFERTAS, en donde se postularon varios consultores de los cuales se escogieron los cuatro con más experiencia y con la mejor metodología, este proceso de validación de propuesta se generó por la gerencia de talento humano donde se escoge la propuesta que suple la necesidad de la universidad de acuerdo a los parámetros descritos, esta propuesta es la de la consultora Human Capital ya que se acomoda a costó y metodología.	OPS (Orden de Prestación de Servicios)	*INVITACIÓN A PRESENTAR OFERTAS, Código: BS-F-017 Versión: 01 *SELECCIÓN DE PROVEEDORES, Código: BS-F02, Versión: 05. *CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. *INFORME PRELIMINAR PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, Código: BS-F-016	\$ 62.000.000	\$ 71.920.000	1/09/2016	16/08/2017
Integra Alianza estratégica (consultora), formulara la metodología de trabajo de cultura de servicio de trabajo de acuerdo con la estrategia de la institución, modelo a implementar, evaluación de piloto, puesta en marcha del modelo de cultura de servicio.	Integra Alianza estratégica, es una firma consultora dedicada a general conciencia para facilitar cultura organizacional, que contribuyen al desarrollo personal, organizacional y social. Esta consultora se enfoca en el hacer desde el querer hacer, tiene experiencia en Organizaciones Nacionales y Multinacionales.	OPS (Orden de Prestación de Servicios)	*SELECCIÓN DE PROVEEDORES, Código: BS-F02, Versión: 05. *CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. *INFORME PRELIMINAR PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, Código: BS-F-016	\$ 69.718.320	\$ 82.998.000	15/09/2016	30/01/2017

ALCANCE	JUSTIFICACIÓN	TIPO DE CONTRATO	DOCUMENTO DE LA ADQUISICIÓN	VALOR DE LA ADQUISICIÓN		FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
				SIN IVA	CON IVA		
Brindar el modelo por competencias, desarrollo de liderazgo institucional, encuesta de evaluación clima laboral, propuesta planes de acción a las brechas que se generen de la evaluación, puesta en marcha del mejoramiento de clima y cultura.	E-Learning o Grace Place to Word, está en proceso de evaluación ya que se están analizando las alternativas. Esta es uno de los planes más importantes relacionados con el modelo que se está desarrollando, ya que involucra evaluación de desempeño con clima laboral.	OPS (Orden de Prestación de Servicios)	*INVITACIÓN A PRESENTAR OFERTAS, Código: BS-F-017 Versión: 01 *SELECCIÓN DE PROVEEDORES, Código: BS-F02, Versión: 05. *CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. *INFORME PRELIMINAR PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, Código: BS-F-016	\$ 44.172.799	\$52.586.666	1/12/2016	30/03/2017
Generar el mecanismo o sistema para soportar la necesidad de fortalecimiento en el programa segunda lengua, brindando asesoramiento en la administración de la plataforma y soporte técnico.	DEXWAY, es una empresa dedicada al desarrollo de sistemas TIC, enfocadas en el aprendizaje de idiomas extranjeros, tiene presencia en más de 30 países, y en Colombia más de 12 universidades hacen uso de esta plataforma.	Contrato Proveedor-cuentas de cobro	*SELECCIÓN DE PROVEEDORES, Código: BS-F02, Versión: 05. *CONTRATO DE PROVEEDOR. *INFORME PRELIMINAR PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, Código: BS-F-016	\$55.440.000,	\$ 66.000.000	5/08/2016	9/08/2016
Generar el mecanismo o sistema para soportar la necesidad de evaluar bajo la metodología 360°, brindando asesoramiento en la administración de la plataforma y soporte técnico.	E-Learning- es una empresa con experiencia dentro de la universidad implementando metodologías en gerenciamiento estratégico, evaluación de clima, e incluso soporte en estructuración de procesos bajo los estándares de la ISO 9001	Contrato Proveedor-cuentas de cobro	*SELECCIÓN DE PROVEEDORES, Código: BS-F02, Versión: 05. *CONTRATO DE PROVEEDOR *INFORME PRELIMINAR PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, Código: BS-F-016	\$16.800.000	\$ 20.000.000	15/07/2016	29/03/2017

ALCANCE	JUSTIFICACIÓN	TIPO DE CONTRATACION	DOCUMENTO DE LA ADQUISICIÓN	VALOR DE LA ADQUISICIÓN		FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
				SIN IVA	CON IVA		
Generar un plan de capacitación bajo una metodología que se asocie con uno de los planes estratégicos, (Desarrollar competencias Organizacionales), dentro del marco estratégico institucional	Carlos Julio Ramírez Consultor externo con experiencia de más de 30 años en temas de diseño de estrategias de liderazgo, orientación a resultados, gestión del cambio y cultura de servicio enfocada a generar valor.// Of_Business empresa consultora que se encarga de diseñar estrategias de creación de quipo, innovación bajo la metodología de Lego serious play	OPS (Orden de Prestación de Servicios)	*INVITACIÓN A PRESENTAR OFERTAS, Código: BS-F-017 Versión: 01 *SELECCIÓN DE PROVEEDORES, Código: BS-F02, Versión: 05. *CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. *INFORME PRELIMINAR PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, Código: BS-F-016	\$33.600.000	\$40.000.000	30/01/2017	14/06/2017
Generar un plan de capacitación bajo una metodología que se asocie con uno de los planes estratégicos, (Desarrollar competencias Organizacionales), dentro del marco estratégico institucional	Carlos Julio Ramírez Consultor externo con experiencia de más de 30 años en temas de diseño de estrategias de liderazgo, orientación a resultados, gestión del cambio y cultura de servicio enfocada a generar valor.	OPS (Orden de Prestación de Servicios)	*INVITACIÓN A PRESENTAR OFERTAS, Código: BS-F-017 Versión: 01 *SELECCIÓN DE PROVEEDORES, Código: BS-F02, Versión: 05. *CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. *INFORME PRELIMINAR PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, Código: BS-F-016	\$29.400.000	\$ 35.000.000	15/09/2016	30/01/2017

Fuente: los autores.

Conclusiones y recomendaciones

Debido a la importancia del factor humano dentro de los procesos de las organizaciones, la universidad los Libertadores reconoce la importancia de contar con un modelo de gestión de administración eficiente de su talento humano., que le permita conservar su equipo de trabajo brindándoles condiciones de estabilidad, crecimiento profesional, reconocimiento y un buen ambiente laboral y de esta forma crear identidad y compromiso en los empleados, para lograr la consecución de los objetivo organizacionales

Debido la demanda de profesionales que enfrentan las sociedades modernas, y a la baja cantidad de profesionales con perfiles de formación alta, es indispensable conservar los talentos existentes con el fin de darle continuidad a los procesos internos, mejorar la imagen con los clientes y forjar una institución educativa competente, por su calidad humana

Referencias

- León O (1999). Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones (3^{ra} Ed.). Cali-Colombia.
- Green Project Management Global (2014). El Estándar P5TM de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (1^{ra} Ed.). recuperado de <https://www.greenprojectmanagement.org>.
- Project Management institute (2013). Guía del PMBOK (5^{ta} Ed). Estados Unidos.
- Kammerer David, M I; de Pelekais, C; Rojas, L R; (2011). Gestión de Recursos Humanos y Calidad del Servicio en las Universidades Públicas Binacionales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 7() 181-197. Recuperado de <http://gov.scielo.redalyc.org/articulo.oa?id=70919155010> .
- Pérez, R I; Calixto Sandoval, N P; (2005). Gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, () 153-163. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605409>
- Sistema Nacional de Información de la educación superior (SNIES), estadísticas y bases de docente y universidades en Colombia, Recuperdo de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>
- Fundación Universitaria Los Libertadores. *Plan de desarrollo 2016-2020 “calidad académica para el desarrollo sostenible”*
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA), procesos de acreditación instituciones de educación superior. recuperado de: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186371.htm>.

Anexos

Anexo A acta de constitución del proyecto.

Empresa / Organización	Fundación Universitaria Los Libertadores
Proyecto	Ddesarrollo de un modelo de gestión y administración eficiente del recurso humano
Gerente de proyecto	Oscar Javier Perrilla Vaca

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo
Juan Manuel Linares	Presidente de la universidad
	Consejo superior

Propósito y justificación del proyecto

Dado a que el talento humano es un factor clave en las organizaciones y más en una institución educativa que busca la acreditación institucional donde el factor humano forma parte importante de evaluación por parte de los Pares, es necesario realizar un modelo de gestión y administración del recurso humano eficiente que permita suplir las falencias que se presentan a diario dentro de la organización.

A partir de la problemática identificada, se propone el desarrollo del modelo de gestión eficiente de recursos humanos puesto que está diseñado para optimizar la gestión de la Gerencia de Talento Humano, a fin de reducir los obstáculos presentados y lograr el cumplimiento de las metas planteadas por la institución.

Descripción del proyecto y entregables

Una vez identificados los problemas que presenta la universidad para gestionar su talento humano, se desarrollara un proyecto que se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la organización, de tal forma que tomando como base el plan de desarrollo 2106-20120 el proyecto interviene la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que

apunta al objetivo estratégico de Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento institucional. La intervención en dicha perspectiva se realizará mediante el desarrollo de cuatro planes que corresponden a los entregables del proyecto y que se describen a continuación:

1) Mejorar competencias, dentro de este plan se trabajara todo lo referente al fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores de la universidad alineado con los factores que exige el Ministerio de Educación en cuanto al fortalecimiento en la cualificación de los docentes. El plan comprende la definición de formación posgradual, competencias organizacionales, competencias académicas, competencias disciplinares, lengua extranjera y proyecto de vida con proyecto institucional.

2) cultura de alto desempeño se contempla todo lo referente al desarrollo de un alto desempeño dentro de los colaboradores de la universidad. Este plan se ejecutara en tres fases paralelas, las cuales consisten en: Descripción de todos los puestos de trabajo bajo la metodología de productos y objetivos, Evaluación del desempeño el cual consiste en 3 frentes de evaluación (producto-competencia, evaluación 360°, evaluación cliente interno y externo), Modelo de compensación para genera valor a cada uno de los empleados.

3) Ambiente de trabajo se validara factores de respeto, comprensión camaradería, liderazgo, objetividad, claridad en los lineamientos institucionales. Esta evaluación se realizara bajo el modelo de Great Place to Word.

4) liderazgo organizacional desarrollo del modelo del perfil del líder Libertador y

su respectiva herramienta de medición, esta construcción se realizará con cada gestor que viven de primera mano las incidencias de cada uno de los equipos de trabajo que están a cargo de su gestión. Para dicha actividad se plantea como línea base, el modelo de liderazgo de Dave Ulrich, quien contempla cuatro ejes de funcionalidad de un buen líder orientado a resultados

Requerimientos

Se autoriza al líder del proyecto para que en cualquier momento solicite al cliente cualquier documento que sea vital para el desarrollo del proyecto, por su parte el cliente se compromete a hacer entrega del mismo a la mayor brevedad posible con el fin de no impactar el desarrollo del proyecto mismo.

El líder del proyecto se hace responsable por la elaboración del plan de proyecto que incluye una descripción de las tareas a realizar, la agenda o cronograma de desarrollo de las mismas, el presupuesto con su respectivo plan de gastos, la asignación de recursos, el plan de administración de riesgos y el plan de calidad.

Debido a que este es un proyecto crítico para el cliente, tanto el Patrocinador como las personas que intervienen en el desarrollo del mismo, se comprometen a ofrecer toda su colaboración al líder del proyecto para que el resultado final sea entregado a tiempo, cumpliendo el alcance definido y con altos estándares de calidad.

Objetivos

Objetivo	Indicador de éxito
----------	--------------------

Objetivo	Indicador de éxito
Alcanzar la acreditación como institución de educación superior con alta calidad, cumpliendo con los 11 factores al 100%, en el primer periodo del año 2019	Consecución de la acreditación de alta calidad
Garantizar el fortalecimiento profesoral, de tal forma que en el 2019 sea del 15% en formación doctorado y el 70% en formación magister y el 15% restante entre especialista y pregrado en proceso de formación.	[# profesores con formación (doctorado/Magister) año actual-# profesores con formación (doctorado/Magister) año anterior]/ # profesores con formación (doctorado/Magister) año anterior
Lograr posicionarse entre las 100 mejores empresas para laborar, según la evaluación que realiza Great place to work a la institución al cierre de 2020, (clima laboral).	(Promedio resultado Evaluación año actual- Promedio Resultado Evaluación año anterior) / Promedio resultado Evaluación año anterior
Alinear el desarrollo del modelo con los objetivos de calidad de la institución.	Mantener el objetivo estratégico de la perspectiva intervenida de acuerdo a lo definido en el plan de desarrollo 2016-2020
Cumplir con las condiciones de tiempo y coto defendidas	

Riesgos iniciales de alto nivel

RIESGO	CAUSA
---------------	--------------

<p>Selección de consultor que no cuente con la experiencia suficiente para llevar acabo la implementación del modelo de gestión de talento humano</p>	<p>Debido a que los criterios de selección del proveedor no son claros o suficientes. Falta de rigurosidad en la estructuración y definición de la necesidades de la institución. No se cuenta con mecanismos suficientes para verificar la veracidad de la información de los proponentes</p>
<p>Presupuesto limitado para la implementación del modelo de gestión</p>	<p>Recortes presupuestales por insatisfacción de las partes interesadas</p>
<p>Resistencia al cambio</p>	<p>Los cambios o ajustes que se generen con el modelo, no sean bien vistos por los empleados</p>
<p>Desvío de políticas, objetivos y metas establecidos por la Entidad.</p>	<p>Incumplimiento de directrices definidas por la entidad. No cumplimiento de las actividades enmarcadas a los planes estratégicos de la institución</p>
<p>Deterioro del ambiente laboral</p>	<p>Actitud negativa frente al cambio del entorno .Personal desmotivado y sin mejoramiento de</p>
<p>Evaluaciones de desempeño inadecuadas.</p>	<p>No tener en cuenta criterios de objetividad favoreciendo intereses particulares</p>
<p>No conseguir la acreditación de alta calidad</p>	<p>Ya que varios de los factores de acreditación, están inmersos dentro del modelo de gestión y calidad.</p>
<p>Incremento exagerado de la nómina a raíz de la política salarial.</p>	<p>Un mal estudio de equidad y competitividad salarial</p>

Cronograma de hitos principales

Hito
Puesta en marcha
Implementación del modelo de competencias
Propuesta acompañamiento de formación
Puesta en marcha del Modelo de talento humano

Presupuesto estimado

El valor de la implementación del modelo de gestión del talento humano propuesto tiene un valor de MIL CINCUENTA Y NUEVE MILLONES SETECIENTOS OCHENTA Y SEIS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y SEIS PESOS MCTE (\$1.059.786.666)., así:

Descripción	Valor
Mejorar competencias	\$ 896.480.000
Implementar cultura de alto desempeño	\$ 88.720.000
Mejorar ambiente de trabajo	\$ 52.586.666
Desarrollar liderazgo libertador	\$ 22.000.000
Total	\$1.059.786.666

Lista de Interesados (stakeholders)

Nombre	Cargo
	Concejo superior
Yesid Alemán	Gerente de planeación estratégica
Juan Manuel Linares	Presidente de la universidad
Sonia Arciniegas	Rectora
Orlando Salinas	Vicerrectoría académica
Luz Mercedes Flechas	Dirección aseguramiento de la calidad
María Angélica Cortes Montejo	Secretaría general
Paola Andrea Arango	Gerencia administrativa y financiera
Cesar Nieto Licht	Gerencia talento humano
Human Capital-E-Learning-Integra (Alianza Estratégica)	Consultores
Sandra Constanza Sánchez	Gerencia tecnológica
María José Redondo /Estefany Cerquera	Profesionales de la dirección de planeación
Rolando Rincón	Jefe de desarrollo

Nombre	Cargo
Javier Porras	Profesionales de la gerencia de talento humano
Sandra Milena Salazar	Asistente de planeación
Marcela Villamizar	Asistente de talento humano
Paola Andrea Abella	Jefe de selección
Yuliana Gómez Enríquez	Jefe de administración de personal
Duber Granja Omar Andrade	Ingenieros desarrolladores de tecnología
	Docentes

Requisitos de aprobación del proyecto

<ul style="list-style-type: none"> • El índice de rotación de personal disminuya • Mejorar los programas de formación existentes para los docentes de tiempo completo. • Mejorar , igualar o establecer rangos salariales justos • Actualizar todos los procedimientos de cada uno de los procesos, para que se cumpla la normatividad del sistema de calidad ISO-9000. • El modelo desarrollado se ajuste al musculo financiero de la organización garantizando la sostenibilidad del mismo y se ejecute en el tiempo previsto. • Mejorar clima laboral • El modelo logre fortalecer la universidad, certificación de programas de alta calidad, mejora imagen cliente. • Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta, respetando los requerimientos del cliente. • Presentar un documento final que incluya una memoria de las actividades realizadas, • resultados alcanzados y todo el material desarrollado durante la consultoría. • No sobrepasar los costos planeados.
--

Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad

Gerente de proyecto

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Oscar Javier Perilla Vaca			

Miembros del equipo

Nombre	Cargo	Rol
Oscar Javier Perilla	Jefe desarrollo	Director del
Cesar Nieto Licht	Gerente Talento humano	Director del

Nombre	Cargo	Rol
	Jefe de compensación	Equipo de
Paola Andrea Abella	Jefe de selección	Equipo de
María José Redondo /Estefany Cerquera	Profesional de planeación	Equipo de proyecto
Human Capital-E- Learning-Integra (Alianza Estratégica)	Consultor	Equipo de proyecto