Manual de procesos y funciones de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta

Pedro Sua López

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Villavicencio

2018

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Director de pasantía empresarial

_____

Director de programa

_____

Firma de jurado

_____

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PAULO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector Universidad de los Llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ

Vicerrectora académica

DEIVER GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario general

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNI HERNANDEZ CASALLAS

Director de Escuela De Administración y negocios

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ

Director de programa Administración de Empresas

Manual de procesos y funciones de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta

Informe final de la pasantía profesional como requisito para aspirar al título de administrador de empresas, según Resolución N° 007 del 2014

Pedro Sua López

146003032

Director de Pasantía

Soraya Magaly Castellanos

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Villavicencio

2018

Tabla de contenido

Introducción **5**

1. Planteamiento del problema **7**

2. Justificación **9**

3. Objetivos **11**

3.1 Objetivo general **11**

3.2 Objetivos específicos **11**

4. Marco de Referencia **12**

4.1 Marco teórico **12**

4.1.1 Teoría clásica de la administración 12

4.1.2 La estructura de cargos condicionada por el diseño organizacional 15

4.2 Marco Conceptual **17**

4.3 Marco Geográfico **19**

4.4 Marco Legal **20**

4.5 Marco Institucional **20**

5. Metodología **23**

6. Resultados **24**

6.1 Aspecto organizacional **24**

6.2 Organigrama de la Asociación de mercados campesinos del Meta **25**

6.3 Análisis de los perfiles de los miembros de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta. 25

6.3.1 Formulario de análisis ocupacional. 27

6.3.2 Variables del análisis. 28

6.3.3 Análisis de la información recolectada 28

.3.4 Explicación del instrumento de análisis 29

6.3.4.4 Las responsabilidades del cargo 29

6.4. Caracterizar procesos misionales de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta 30

6.5 Manual de funciones de los cargos de la asociación de mercados campesinos del Meta.32

6.5.1 Manual de funciones del Presidente 32

6.5.2 Manual de funciones del Vicepresidente. 33

6.5.3 Manual de funciones del Secretario. 34

6.5.4 Manual de funciones del Tesorero. 35

6.5.5 Manual de funciones del Fiscal. 36

6.5.6 Manual de funciones del Vocal. 38

7. Conclusiones 39

8. Recomendaciones 40

9. Bibliografía 41

Tabla de ilustraciones

Figura 1. Teoría clásica de Henry Fayol 16

Figura 2. Organigrama 17

Figura 3. Mapa del departamento del Meta. 21

Figura 4. Organigrama de la Asociación de mercados campesinos del Meta 26

Figura 5. Formulario de análisis ocupacional 28

Figura 6. Variables del análisis. 29

Figura 7. Mapa de procesos misionales. 31

Introducción

La Asociación de Mercados Campesinos Meta inició el proceso de construcción de su plan estratégico y exploración de nuevos canales de comercialización a través de un plan de negocios. Motivados por los cambios que se están afrontando en este momento, es necesario la formulación de nuevas estrategias que permitan la supervivencia de la asociación debido a la posibilidad de no ser autosuficiente en un largo plazo a causa de los recientes cambios económicos y políticos que afronta la región.

Para generar acciones que aporten a la solución de esta problemática vemos necesario la generación de acciones administrativas como financieras que permitan la sostenibilidad de esta asociación, las vías para recibir ingresos son varias, existe la posibilidad de que Mercados Campesinos se vuelva una política departamental lo que posibilitará la subsistencia de la asociación por cuatro años más, tal plan estratégico contempla la realización de actividades que contribuyan al buen desarrollo y la consolidación de las actividades de la asociación, dentro de las actividades planteadas para dar solución a esta problemática es la creación de un instrumento que permita diagnosticar, caracterizar procesos y definir los perfiles pertinentes de los funcionarios de la asociación. Tal herramienta permitirá la mejora continua de los procesos dentro de la Asociación debido a que este contiene responsabilidades, idoneidad y dependencia del cargo.

Este manual se realizara con la colaboración de la Asociación de mercados campesinos del Meta la cual permitirá una mejor visión de los procedimientos de la asociación con el fin de acoplar los aportes académicos con los prácticos.

La Asociación de Mercados Campesinos del Meta (AMCM) tiene sus oficinas en la ciudad de Villavicencio en las oficinas de la universidad de los llanos sede emporio, la cual es una organización no gubernamental de tipo Asociación, como entidad de derecho privado sin ánimo de lucro, cuyo objeto es la construcción y promoción de tejido social, la seguridad alimentaria en el campo y la ciudad, con base en la defensa de la producción y comercialización campesina de forma directa, con la cooperación interinstitucional, a fin de mejorar la calidad de vida de las familias del campo y la ciudad a través de alimentos sanos y a precio justo. (Art 5; estatutos de AMCM).

La AMCM es administrada por una asamblea conformada por los socios fundadores y asociados adherentes, su junta directiva la conforman presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y dos vocales. El órgano de control es el fiscal que es elegido por la asamblea general.

Son miembros de la Asociación de Mercados Campesinos del Metalas asociaciones de pequeños productores y personas naturales que firmaron el acta de constitución, quienes serán considerados socios fundadores por una parte, y las asociaciones de productores que posteriormente se adhieran a ella, previo el lleno de los requisitos establecidos en los presentes estatutos o en los reglamentos internos. Estos últimos serán considerados socios adherentes. (Art 9; estatutos de AMCM).

1. Planteamiento del problema

La necesidad del campo para poder afrontar la comercialización de sus productos en la ciudad surge de una comercialización injusta por parte de los empresarios o intermediarios del campo cuya función es llevar los productos del campesino a la ciudad para ser revendidos puesto que ellos ya realizaron la compra al campesino y la ganancia de esta segunda venta no pasa a manos del campesino, La intermediación es un fenómeno mucho más grave por cuanto el producto pasa de un intermediario a otro encareciéndolo hasta llegar al consumidor final, el producto campesino al tener una intervención alta afectando la rentabilidad del campo, por tal razón nace la iniciativa denominada Mercados Campesinos surgió en Colombia, en al año 2004 como una propuesta político-económica de varias organizaciones campesinas que producen alimentos en una gran zona denominada Región Central que rodea la capital del país, y que se extiende en cuatro departamentos ubicados en la Cordillera Oriental, ramal de la gran Cordillera de los Andes. Se trata de llevar ellos mismos los alimentos a la ciudad tratando de eliminar las cadenas de intermediarios, que en Colombia tienen muchos eslabones que no agregan valor, encareciendo innecesariamente los productos al consumidor pero disminuyendo el ingreso de los productores directos. Estos Mercados Campesinos son una versión colombiana de los denominados mercado de productores o farmer's markets. (Sanchez, 2014)

El buen desarrollo de la asociación hace necesario el cumplimiento de un plan estratégico el cual está ligado al cumplimento de objetivos estratégicos que tienen que ver tanto con su actividad productiva como administrativa, para tener una mejor administración del talento humano y los recurso organizacionales es necesario que todas las actividades de esta estén

especificadas claramente de igual forma la responsabilidad de cada cargo. Al tener definidas las responsabilidades de cada cargo es menor el índice de improvisación, cuyo indicador es una prioridad de la organización.

La necesidad de estandarizar el trabajo de la organización mercados campesinos del Meta surge con el fin de lograr una mejor designación de labores o división del trabajo para de esta forma afrontar de mejor forma los cambios económicos que debe afrontar en la actualidad.

2. Justificación

Con el proceso de mejora de la asociación de mercados campesinos y su nueva plataforma estratégica surge la necesidad de establecer objetivos que contribuyan al cumplimiento del buen desarrollo de la asociación de mercados campesinos del Meta y de esta forma lograr el cumplimiento del plan estratégico de la organización el cual tiene para su desarrollo un objetivo relevante para el correcto desarrollo del talento humano.

La responsabilidad de cada labor hace necesario que las personas designadas para el correcto cumplimiento de las funciones que desarrollan en la organización estén seguras que la actividad que desarrollan lo hagan de forma correcta es por esto que todas las funciones deben estar escritas y correctamente definidas para no dar paso a mal entendidos o malas prácticas que no contribuyan con el mejoramiento organizacional, lo cual puede ser un factor determinante en el éxito de la organización.

Establecer de manera clara las funciones de cada empleado formalmente, el perfil académico y profesional adecuado para los cargos de la organización es una de las justificaciones para la elaboración de un manual de funciones y procesos para la asociación de mercados campesinos del Meta.

Una gran oportunidad para el desarrollo integral de la organización y de esta forma comprender los desafíos organizacionales que propone la nueva plataforma estratégica, se necesita establecer metas y objetivos que direccionen los procedimientos descriptivos y requerimientos de cada miembro de la asociación en su lugar de trabajo. La asociación está en

busca de nuevos métodos con relación al talento humano, es necesario contar con el personal adecuado que pueda contribuir con las necesidades de la asociación es por eso que se ha convertido en el criterio de la gestión de talento humano, el cambio de la actividad de las formas de dirigir el personal de la asociación por medio de la descripción de procedimientos genera mejores resultados para la organización como tal y se notara un mejoramiento continuo en los procesos y procedimientos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar los procesos y funciones de la asociación de mercados campesinos del Meta para el año 2017, para mejorar el desempeño global de la organización.

3.2 Objetivos específicos

Analizar los perfiles de los miembros de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta, para tomar decisiones en los procesos de selección.

Caracterizar procesos misionales de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta, para determinar los recursos y responsabilidades.

Definir las funciones de los diferentes cargos de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta, para gestionar el recurso humano.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco teórico

Los manuales de funciones tienen como objetivo la identificación de los cargos dentro de la organización y la correcta hacinación de funciones para los empleados que hacen parte de ella, otro fin de los manuales es la facilidad para evaluar el desempeño de cada una de las partes que conforma el engranaje organizacional de una empresa.

Con el fin de generar indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad es necesaria para una entidad pública o privada la formulación y cumplimento de un manual que genere tales indicadores para contribuir al correcto funcionamiento.

"Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramienta gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable". (Catorca Carpio, 1996)

Un manual de políticas y procedimientos es una manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (Torres, 1996)

4.1.1 Teoría clásica de la administración

El objetivo es aumentar la productividad de la empresa mediante los departamentos que forman la organización con ayuda de su estructura, es por esto que se basa en el modelo estructural y el funcionamiento de la empresa. El objetivo es inverso al de la administración científica es decir de forma descendente, su enfoque era más hacia la estructura organizacional con los elementos de la administración, lo que permite en si es la subdivisión o departamentalización de la organización, La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se acepta que es el mejor plan para lograr el mejor rendimiento laboral de los empleados y de los departamentos. No se acoge exclusivamente para las tareas técnicas sino a todas las actividades, sin distinción, que ponen en ejecución un número considerable de empleados y que consideran tener de estas varias clases de capacidades. Tiende, en consecuencia a la especialización de las funciones y a la separación de poderes.

Principios de la administración

- Subordinación de intereses particulares, a los intereses generales de la empresa: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

- Unidad de mando: en cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- Unidad de Dirección: un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- Centralización: es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- Jerarquía: la cadena de jefes que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y a la raíz de todas las comunicaciones que van a parar a la máxima autoridad.
- División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
- Autoridad y responsabilidad: es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- Disciplina: esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia y la dedicación un correcto comportamiento.
- Remuneración personal: se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados
- Equidad: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal
- Orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
- Estabilidad y duración del personal en un cargo: hay que darle una estabilidad al personal

- Iniciativa: tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de éste
- Espíritu de equipo: hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización y control.

Figura 1. Teoría clásica de Henry Fayol

Nota. "teoría de la administración"

4.1.2 La estructura de cargos condicionada por el diseño organizacional

(Chiavenato, Gestion Del Talento Humano, 2009) La estructura de cargos está enfocada primordialmente por el diseño organizacional que presenta la empresa y como ejerce la distribución que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que estipula y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. El diseño organizacional informa la estructura de la organización: ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos? ¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos? ¿Cómo se distribuye el poder y como deberán funcionar las cosas? Si la estructura

organizacional es rígida e inmutable, los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados.

Diseño de cargos:

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

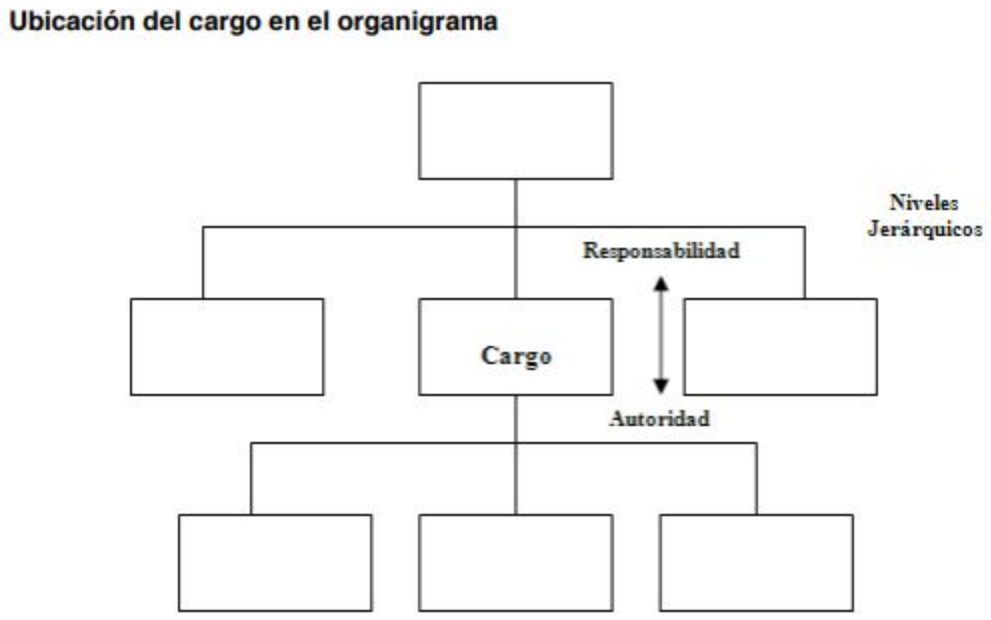


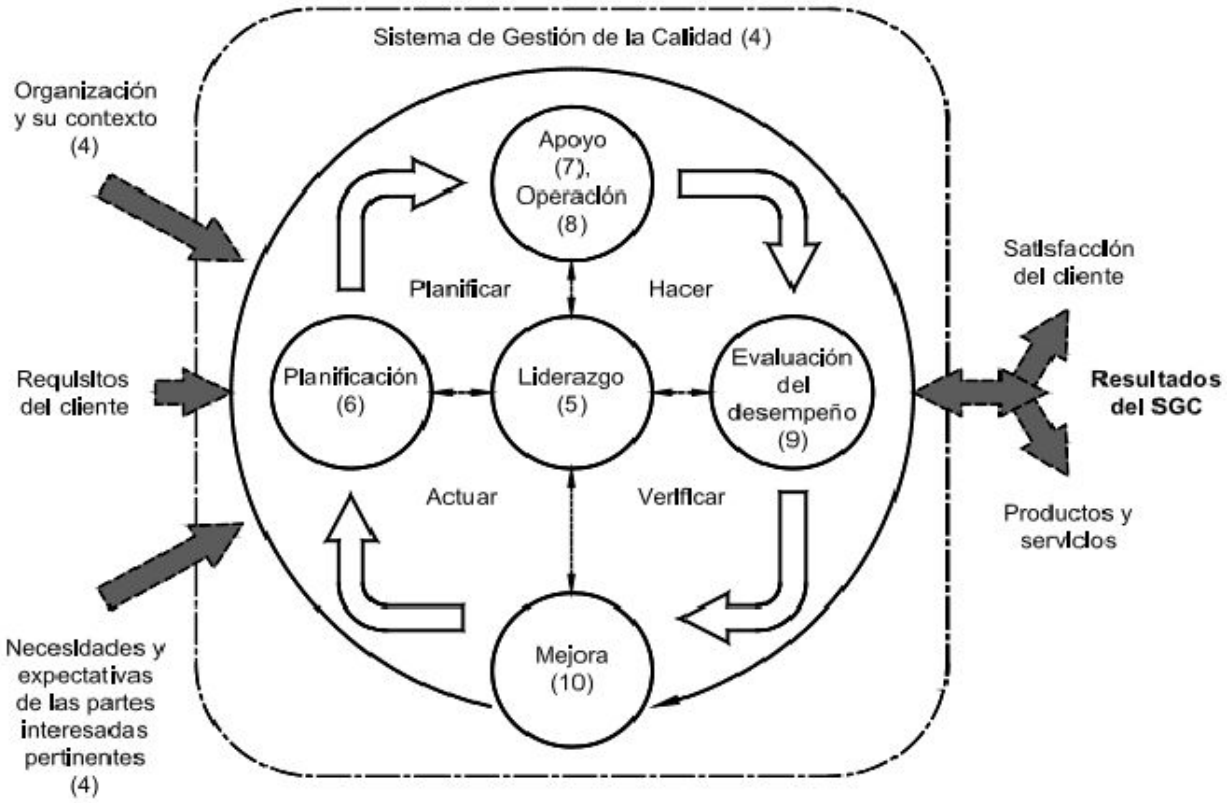
Figura 2. Organigrama

Nota. “Gestión del talento humano”

4.1.3 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 2 ilustra cómo los Capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue: - Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; - Hacer: implementar lo planificado; - Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados; - Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (9001, 2015)



4.2 Marco Conceptual

A continuación, se enunciarán algunos conceptos que serán utilizados o aplicados en el desarrollo del presente proyecto.

- **Manual:** Herramienta o instrumento de una organización que recoge lo más sustancial de una materia, de manera didáctica, para facilitar su comprensión. Orienta y dirige a quien lo consulta en la realización y manejo.

- **Encargos:** Se trata de una situación administrativa mediante la cual se proveen empleos en vacancia temporal o definitiva (hasta por 3 meses). En esta situación, el empleado puede asumir total o parcialmente las funciones del empleo vacante, pudiendo desvincularse o no de las funciones de su cargo.
- **Análisis Funcional:** es un método de análisis del mundo del empleo que intenta dar respuesta a las nuevas condiciones generadas en la producción de bienes y servicios y la actividad económica en general, referidas a los adelantos tecnológicos, la nueva forma de organización del trabajo y los requerimientos para competir en los mercados internacionales.
- **Competencias laborales**: se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos: Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos. Las competencias funcionales del empleo
- **Competencias funcionales**: precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros: Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones de un empleo. Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

- **Campo de Aplicación**: Conjunto de circunstancias (de tiempo, lugar y modo) y condiciones bajo las cuales se demuestra la competencia en el ejercicio de un empleo público. Enuncia las variantes en las que se da la competencia y delimitan su alcance.
- **Criterio de Desempeño:** Actividad de trabajo en la que se desglosa un elemento de competencia laboral, expresada como un resultado crítico de trabajo que se espera lograr y la calidad de ese resultado. Se define como los resultados que se deben alcanzar mediante las actividades de trabajo y que se busca evaluar
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Mapa Funcional de Competencias Laborales**: es el gráfico resultante de la aplicación de la metodología de análisis funcional, el cual describe el propósito principal o misión de una entidad o de un empleo a partir del cual desglosa las funciones claves que deben realizarse para alcanzarlo y de manera sucesiva va desagregando cada función clave en aquellas funciones principales dentro de cada una de ellas; cada función principal se desglosa en las sud funciones suficientes y necesarias que permiten su realización hasta llegar a encontrar las funciones realizadas por cada funcionario de la entidad.
- **Procesos:** Se define como el conjunto de actividades mutuamente desarrolladas entre ellas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Caracterización:** Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación entre otros aspectos de los componentes,

acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso. (Upegui, 2010)

- **Desempeño:** Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.
- **Manual de funciones:** Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas (Gonzales, 2014)

4.3 Marco Geográfico

El departamento del Meta: Es uno de los 32 departamentos de Colombia, localizado en la región central del país, cuyo territorio se extiende en el denominado Piedemonte llanero, La capital del Meta es la ciudad de Villavicencio, el principal centro urbano de la región y a tan sólo 89,9 kilómetros al sur de la capital del país. El departamento es uno de los más extensos de Colombia, con un área de 85.770 km² que equivalen al 7,5% del territorio nacional y posee una gran riqueza hídrica debido a los numerosos afluentes del río Orinoco que cruzan el departamento y que nacen en la Cordillera Oriental. (Benavides, 2013)

La asociación de mercados campesinos del Meta (AMCM) tiene su centro administrativo ubicado en la capital del departamento del Meta, Villavicencio y sus oficinas en la sede del emporio de la universidad de los llanos oficina 203. Su conformación reúne 22 asociaciones de campesinos del departamento.

Figura 3. Mapa del departamento del Meta.

Nota. Mapsofworld.

4.4 Marco Legal

Las asociaciones en Colombia están aparadas en el artículo 38 de la constitución política; Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad (art 38;), Las personas jurídicas de derecho privado son aquellas conformadas por iniciativa de particulares y, en el sistema jurídico colombiano se dividen en dos: corporaciones o asociaciones y fundaciones de beneficencia pública (artículo 633, Código Civil Colombiano).

Se debe tener en cuenta los requisitos generales del artículo 40 del decreto 2150 de 1995

El decreto 1529 de 1990 por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos.

Código Civil, artículos 633 a 652

Decreto 2150 de 1995.Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

4.5 Marco Institucional

En la ciudad de Villavicencio la oferta final de frutas y verduras se realizaba antes de 1990 principalmente en dos plazas públicas de mercado, una ubicada en el barrio San Isidro y la otra en el sector del 7 de Agosto. Posteriormente ambos centros de mercado fueron cerrados por la administración pública y se creó una plaza pública a las afuera de la ciudad, en el anillo vial, junto con la central mayorista, proceso que no tuvo éxito para los minoristas. Aparece en el escenario los fruvers como puntos de ventas micro localizados en barrios, muy cerca a la demanda, a la par de la apertura de grandes superficies y almacenes de cadena. Estos negocios logran cubrir gran parte del mercado minorista de alimentos en fresco de la ciudad, dejando un pequeño espacio para tiendas y otras estrategias como los mercados campesinos.

Una respuesta de autogestión ante la limitada ayuda estatal en temas de producción y comercialización, fue la creación de la AMCM. La AMCM es una asociación fruto del proceso de mercados campesinos realizados en Villavicencio, la cual acumula una experiencia de aproximadamente 5 años en comercialización de alimentos producidos por pequeños y medianos

productores agropecuarios de municipios del Meta y Cundinamarca, operando un espacio público (polideportivo) cada sábado del año, limitando las ventas a un día a la semana con la participación de 17 asociaciones de productores y ventas promedio por mercado de 15 millones aproximadamente2 .(plan de negocios AMCM;2016)

Las asociaciones en Colombia están aparadas en el artículo 38 de la constitución política; Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad (art 38;), Las personas jurídicas de derecho privado son aquellas conformadas por iniciativa de particulares y, en el sistema jurídico colombiano se dividen en dos: corporaciones o asociaciones y fundaciones de beneficencia pública (artículo 633, Código Civil Colombiano). (colombia, 1991)

Para la conformación de una asociación en Colombia se debe tener en cuenta los requisitos generales del artículo 40 del decreto 2150 de 1995 donde se establecen el nombre, la clase de persona jurídica, el objeto, el patrimonio y la forma de hacer aportes, entre otros requisitos necesarios para hacer el ejercicio de la realización de la obtención de la persona jurídica. También se debe tener en cuenta el decreto 1529 de 1990 por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos. (Decreto 2150, 1995)

La elaboración de los manuales de funciones y procesos en Colombia para entidades públicas se rige mediante la ley 909 de 2004 la cual define la metodología para identificar las competencias de los cargos públicos del Estado y los decretos 770, 785 y 2539 del 2005 establecen los criterios y la obligatoriedad de definir las competencias funcionales del empleo

público del país y ajustar los respectivos Manuales de Funciones y de Competencias Laborales en las entidades estatales de orden nacional y territorial. (ley 909, 2004)

5. Metodología

La metodología que se utilizó para el presente trabajo fue basado en un tipo de investigación descriptivo y diseño deductivo del manual de funciones de la asociación de mercados campesinos del Meta es el análisis funcional que La se aplica en todos los sectores misionales, transversales y de apoyo de la administración pública y para todas las entidades del estado del orden nacional y territorial, en cumplimiento del mandato de la ley 909 del 2004, ley de empleo público y sus decretos reglamentarios, decreto 2539 de 2005 y decretos 770 y 785 de 2005.

Basándonos en la metodología funcional se contemplan 5 etapas para el desarrollo del manual

- Identificación de actores claves
- Elaboración del mapa funcional de competencias
- Identificación de competencias por cargos
- Desarrollo de estándares de competencia laboral
- Validación de competencias laborales

Evidencias de Desempeño Pruebas que permiten certificar la competencia en el desempeño de funciones laborales, las cuales se clasifican en:

- Evidencias del desempeño, registradas mediante la observación en tiempo real o simulado de las funciones de trabajo

- Evidencias de los productos que resultan del ejercicio de las funciones, registradas mediante el análisis de la calidad de los productos de trabajo

- Evidencias de los conocimientos asociados al desempeño de las funciones productivas, obtenidas mediante pruebas orales o escritas

6. Resultados

6.1 Aspecto organizacional

La Asociación de Mercados Campesinos del Meta

Tiene por objeto, la construcción y promoción del tejido social, la seguridad alimentaria en el campo y la ciudad, con base en la defensa de la producción y comercialización campesinas de forma directa, con la cooperación interinstitucional, a fin de mejorar la calidad de vida de las familias del campo y la ciudad a través de alimentos sanos y a precio justo.

Para desarrollar su objeto social la ***Asociación de Mercados Campesinos del Meta*** podrá realizar entre otra las siguientes actividades:

- Implementación de procesos de formación integral de acuerdo a las necesidades de las comunidades campesinas.
- Asesoría permanente para la gestión y administración de recursos para proyectos liderados por las comunidades campesinas.
- Visibilización, estudio y defensa del modelo de economía campesina como forma de desarrollo de la actividad productiva en el campo.
- Realización programada de mercados campesinos.

6.2 Organigrama de la Asociación de mercados campesinos del Meta

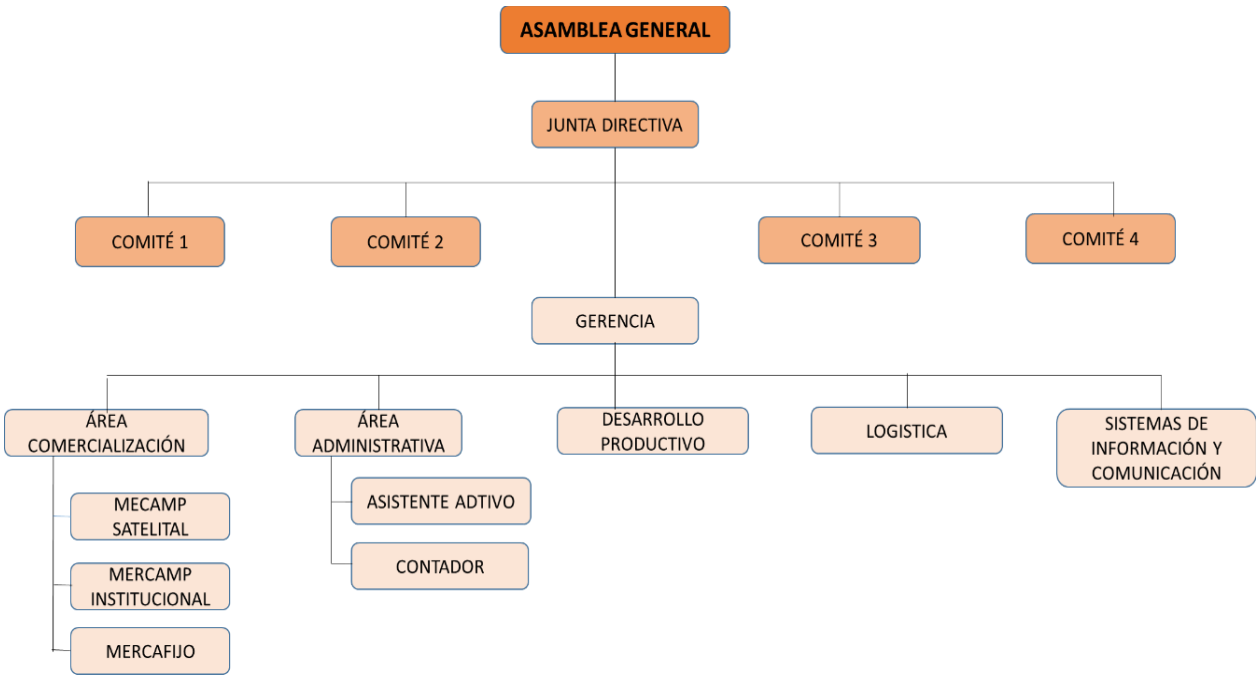


Figura 4. Organigrama de la Asociación de mercados campesinos del Meta

Nota. Asociación de mercados campesinos del Meta.

6.3 Análisis de los perfiles de los miembros de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta.

El análisis de los cargos es el método para establecer actividades y tares que sean necesarias para el desarrollo del cargo y los requisitos que el personal debe cumplir para el correcto desempeño de este.

El análisis de los cargos es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos. Es como su nombre lo indica analizar la complejidad del cargo, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. (Muñoz, 1993)

Para lograr un correcto análisis se aplicara la técnica de cuestionario/entrevista la cual contiene el diseño de un formulario que es diligenciado por el analista con el fin de tener una correcta descripción de los cargos. El formulario está compuesto por los siguientes ítems

- Identificación del cargo
- Resumen general del cargo o de su naturaleza
- Funciones o labores principales y su frecuencia
- Funciones o labores secundarias y su frecuencia
- Funciones o labores ocasionales

6.3.1 Formulario de análisis ocupacional.

1. NOMBRES Y APELLIDOS:		2.SUELDO:		
3. NOMBRES DEL CARGO:				
4.DIVISION:	5.JEFE INMEDIATO:			
6.DESCRIBA LAS FUNCIONES DE SU CARGO Y LA PERIOSIDAD (D)DIARIO. (S) SEMANAL. (Q)QUINCENAL. (M) MENSUAL				
	FRECUENCIA			
7. LABORES PRINCIPALES	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
8.LABORES SECUNDARIAS	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
9.ACTIVIDADES OCACIONALES				
10. NIVEL DE ESTUDIOS PARA DESEMPEÑAR SU CARGO				
PRIMARIA ☐ SECUNDARIA ☐ TECNICO ☐	TECNOLOGO ☐	PROFECIONAL ☐	POSGRADO ☐	
11. EXPERIENCIA				
MENOS DE 6 MESES ☐	ENTRE 6 MESES Y 1 AÑO ☐	MAS DE 1 AÑO ☐	DE 2 AÑOS EN ADELANTE ☐	
12.RESPONSABILIDADES				
			SI	NO
TOMA DECISIONES IMPORTANTES				
PLANTEA TRABAJO Y ACTIVIDADES A SEGUIR				
PRESENTA INFORMES				
CUANTAS PERSONAS TIENE A CARGO				
13.COMPLEJIDAD DEL CARGO				
CLASE DE LABORES	GRADO DE REVISION			
	MUCHA	MEDIANA	POCA	NINGUNA
SUS LABORES SON REPETITIVAS				
LAS LABORES SON VARIADAS Y SENCILLAS				
LAS LABORES SON VARIADAS Y CON DIFICULTAD				
NECESITA CAPACITACION	NO ☐	SI UN MES ☐	MAS DE UN MES ☐	SI UNA SEMANA ☐
14. CAPACIDADES MENTALES Y MANUALES				
CLASE DE LABORES	FRECUENCIA			
	NO ☐	RARA VEZ ☐	CON FRECUENCIA ☐	SI VARIAS VECES ☐
SIGUE INSTRUCCIONES				
TOMA DECISIONES IMPORTANTES				
PLANEA ACTVIDADES				
SE REQUIERE HABILIDAD MANUAL	NO ☐	RARA VEZ ☐	CON FRECUENCIA ☐	SI VARIAS VECES ☐
PARA QUE ACTIVIDADES REQUIERE HABILIDAD MANUAL				
OBSERVACIONES :				
NOMBRE DE QUIEN REALIZA:_____		NOMBRE DEL SUPERVISOR:_____		
ELABORADO POR:_____				

Figura 5. Formulario de análisis ocupacional

Nota. “Elaboración propia ”

6.3.2 Variables del análisis.

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR
DESCRIPCION DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO	SEGÚN EL OBJETIVO DEL CARGO
	DIVICION	INDICA LA FUNCION DEL CARGO
PERFIL DEL CARGO	EDUCACION	EL NIVEL DE FORMACION ACADEMICA
	EXPERIENCIA	LA RELACION DE TIEMPO Y FORMACION EN CARGOS IGUALES
	CAPACITACION	LA NECESIDAD DE ACOMPAÑAMIENTO EN EL CARGO
ANALISIS DEL CARGO	DIFICULTAD DEL CARGO	INDENTIFICA LAS DIFICULTADES DEL CARGO
	RESPONSABILIDAD DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LABORESL

Figura 6. Variables del análisis.

Nota. “Elaboración propia”

6.3.3 Análisis de la información recolectada

La asociación de mercados campesinos del Meta está compuesta por una junta directiva con los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario y tesorero la existencia de otros cargos son esporádicas dadas las necesidades de la asociación, la cual reúne y agremia otras asociaciones de campesinos cuya participación dentro de la asociación solo se remite a la participación en la comercialización de sus productos y la logística del mercado.

.3.4 Explicación del instrumento de análisis

Para la elaboración del instrumento de análisis se tiene por objetivo el análisis de las variables necesarias para la investigación es por esto que el instrumento se divide por sectores como son la Descripción del cargo, descripción de funciones y su periodicidad, el nivel de estudios, las responsabilidades, la complejidad del cargo y las capacidades mentales o manuales.

6.3.4.1 Descripción del cargo

Esta variable busca identificar el nombre del cargo y su dependencia con el fin de darle una estructura donde se identifique su rol dentro del organigrama de la asociación y la responsabilidad y su jerarquía.

6.3.4.2 Descripción de funciones y su periodicidad

Permite evidenciar la cantidad de funciones que tiene el cargo con el fin de lograr identificar una lista de actividades y tareas para el cargo, también identifica si estas actividades y tareas son repetitivas, ocasionales.

6.3.4.3 Nivel de estudios

Indica la formación académica mínima para el cargo.

6.3.4.4 Las responsabilidades del cargo

Evidencia el grado de responsabilidad del cargo por el manejo de datos y la toma de decisiones que este le permite hacer y el nivel de relaciones tanto con personal externo como interno de la asociación.

6.3.4.5 la complejidad del cargo y las capacidades mentales o manuales.

Identifica las habilidades mentales y manuales que el cargo debe asumir.

6.4. Caracterizar procesos misionales de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta

Figura 7. Mapa de procesos misionales.

Nota. “AMCM”

6.4.1 Misión

La Asociación de Mercados Campesinos del Meta trabaja por promover canales de comercio justos para el productor rural, mejorar la calidad de vida de las familias rurales, construir paz y tejido social en los territorios, incentivar las relaciones productivas sostenibles

con el medio ambiente, y promover la autonomía, soberanía y seguridad alimentarías de los pueblos, a través de la organización y realización de mercados campesinos, el acompañamiento técnico integral, la incidencia en la política pública sectorial y la gestión e implementación de proyectos de desarrollo rural.

6.4.2 Visión

En el 2020, la Asociación de Mercados Campesinos del Meta estará posicionada regionalmente como una organización popular líder en la generación de desarrollo sostenible (económico, social, y ambiental) fomentando la economía campesina, la asociatividad, la producción limpia y el comercio justo.

6.5 Manual de funciones de los cargos de la asociación de mercados campesinos del Meta.

6.5.1 Manual de funciones del Presidente

Mercados Campesinos Familias productoras del Meta	**MANUAL DE FUNCIONES**
I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Presidente
Dependencia	Junta directiva
No de cargos	1
Naturaleza del cargo	Elección
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Ser representante legal de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta y garantizar la corecta gestion de los proyectos de la asociacion.	
III. HABILIDADES	
Liderazgo Comunicación acertiva Orientación hacia los objetivos Trabajo en equipo Personalidad influyente Planeación Iniciativa	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Estudios Universitarios en ciencias Administrativas, Agrarias y afines.	Acreditar experiencia en cargos directivos del sector publico o privado minimo de dos años
V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos, determinaciones e instrucciones de la asamblea de asociados. 2. Será el ordenador del gasto y responsable de los giros y los pagos que se realicen de parte de la Asociación de Mercados campesinos del Meta. 3. Representar a la Asociación judicial y extrajudicialmente ante las autoridades públicas y ante cualquier persona jurídica y/o natural con las que aquella entrare en relación, lo mismo que a constituir apoderados judicial y extrajudicialmente. 4. El presidente queda autorizado para la celebración de contratos cuya cuantía no exceda de seis salarios mínimos legales mensuales vigentes. 5. Las demás que corresponda por naturaleza de su cargo y las que sean asignadas por la asamblea de asociados y la junta directiva.	

6.5.2 Manual de funciones del Vicepresidente.

	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Vicepresidente
Dependencia	Junta directiva
No de cargos	1
Naturaleza del cargo	Elección
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Ser el suplente del presidente , en ausencia temporal o definitiva del mismo.	
III. HABILIDADES	
Liderazgo Comunicación acertiva Orientación hacia los objetivos Trabajo en equipo Personalidad influyente Planeación Iniciativa	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Estudios Universitarios en ciencias Administrativas y afines.	Acreditar experiencia en cargos directivos del sector publico o privado minimo de dos años
V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos, determinaciones e instrucciones de la asamblea de asociados. 2. Será el ordenador del gasto y responsable de los giros y los pagos que se realicen de parte de la Asociación de Mercados campesinos del Meta. 3. Representar a la Asociación judicial y extrajudicialmente ante las autoridades públicas y ante cualquier persona jurídica y/o natural con las que aquella entrare en relación, lo mismo que a constituir apoderados judicial y extrajudicialmente. 4. El presidente queda autorizado para la celebración de contratos cuya cuantía no exceda de seis salarios mínimos legales mensuales vigentes. 5. Las demás que corresponda por naturaleza de su cargo y las que sean asignadas por la asamblea de asociados y la junta directiva.	

6.5.3 Manual de funciones del Secretario.

Mercados Campesinos	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Secretario
Dependencia	Junta directiva
No de cargos	1
Naturaleza del cargo	Elección
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Es la persona encargada de participar con la junta directiva en la revisión y actualización de información específica que se le delegue.	
III. HABILIDADES	
Comunicación acertiva Disponibilidad de servicio Orientacion por el cumplimiento de objetivos	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Formación técnica en manejo de documentación y paquete de office	Seis meses de experiencia en esta labor
V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Hacer las veces de secretario en todas las reuniones que tengan que ver con la Asociación de Mercados campesinos del Meta. 2. Elaborar actas de reuniones, autenticarlas con su firma y la del presidente, y registrarlas cuando ello sea necesario en la oficina que corresponda de acuerdo a la ley. 3. Manejar toda la documentación correspondiente a las reuniones de asamblea de asociados y junta directiva. 4. Manejar el archivo y correspondencia de la Asociación	

6.5.4 Manual de funciones del Tesorero.

	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Tesorero
Dependencia	Junta directiva
No de cargos	1
Naturaleza del cargo	Elección
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Garantizar la recepción y control de los ingresos de la asociación y su adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.	
III. HABILIDADES	
Toma de decisiones Comunicación acertiva Orientación hacia los objetivos Trabajo en equipo Habilidad numerica Predisposición Honestidad	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Estudios Universitarios en Administración de Empresa, Economía, Contaduría Finanzas y afines.	Acreditar experiencia en el cargo dentro del sector publico o privado minimo de tres años
V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Girar por orden del Presidente, los recursos financieros de la Asociación para lo cual deberá constituir una póliza de manejo con una Aseguradora legalmente establecida en el país. 2. Pagar a los acreedores y cobrar las deudas de terceros para la asociación, con previa autorización del presidente. 3. Abrir y manejar cuentas bancarias en asocio con el presidente. 4. Previa autorización de la junta directiva y bajo su control, abrir y manejar una caja menor, cuya cuantía determinará aquella.	

6.5.5 Manual de funciones del Fiscal.

	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Fiscal
Dependencia	Junta directiva
No de cargos	1
Naturaleza del cargo	Elección
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Determinar deacuerdo a las normas legales de auditoria en Colombia el cumplimiento de estas y los elementos que componen el sistema integrado de control interno con el fin de certificar los estados financieros de la entidad.	
III. HABILIDADES	
Comunicación acertiva Orientación hacia los objetivos Trabajo en equipo Habilidad númerica Honestidad	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Profesional en Contaduría Pública.	Acreditar experiencia en el cargo dentro del sector publico o privado minimo de dos años

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Cerciorarse de que las operaciones de la Asociación de Mercados Campesinos se ajusten a las normas legales, a las estatutarias y a las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

2. Informar oportunamente por escrito al Presidente de la Junta Directiva, a la Junta Directiva o a la Asamblea General, según corresponda jerárquicamente, de las irregularidades que observe en la Asociación y proponer las medidas para su remedio.

3. Velar porque se lleven regularmente la contabilidad y las actas de los órganos directivos y porque se conserven adecuadamente la correspondencia y los comprobantes de cuentas.

4. Inspeccionar constantemente los bienes de la Asociación, solicitar los informes que para el efecto sean necesarios e impartir las instrucciones pertinentes para que oportunamente se tomen las medidas de conservación y seguridad de los mismos, así como de cualesquiera otros que a cualquier título tenga la Asociación

5. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de estas entidades y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.

6. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga con su informe correspondiente.

7. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o el reglamento y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea o la Junta Directiva.

8. Participar con voz pero sin voto en las reuniones de la Asamblea.

9. Asistir a las reuniones a las que fuere convocado por la Junta Directiva

10. Vigilar estrictamente el cumplimiento de las normas inherentes a las decisiones, para convocar Asamblea y al régimen de sanciones.

11. Verificar la vigencia de las pólizas de seguros obligatorios.

12. Revisar, controlar y dar fe de las calidades de los asistentes a reuniones de la Asamblea General de Asociados, así como velar por el cumplimiento de las normas y disposiciones de funcionamiento de tales asambleas.

13. Convocar a Asamblea Extraordinaria de Asociados, si la situación, razón o circunstancia a tratar, ameriten dicha reunión.

6.5.6 Manual de funciones del Vocal.

	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Vocal
Dependencia	Junta directiva
No de cargos	2
Naturaleza del cargo	Elección
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Cordinar con el Presidente todas las actividades concernientes a la toma de decisiones en la Asociación y según la unidad a la que pertenesca la planificacion de esta.	
III. HABILIDADES	
Comunicación acertiva Disposicion para el servicio Orientacion por el cumplimiento de objetivos Gerencia estrategica	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Estudios de educacion superior en areas administrativas o agrarias.	Demostrar las habilidades para el cargo, 1 año de esperiencia certificada en cargos con actividades relacionadas a la direccion estrategica
V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Hacer publicaciones por los medios masivos de los eventos y actividades que la Asociación organice. 2. Coordinar los Comités que se creen para el funcionamiento de la Asociación del Mercado Campesino. 3. Las demás que le sean asignadas por la junta directiva de la asociación	

7. Conclusiones

La Asociación de Mercados Campesinos del Meta es una asociación de segundo nivel que trabaja por la construcción y promoción del tejido social, la seguridad alimentaria en el campo y la ciudad y especialmente por la construcción de canales justos de comercio para los productores agropecuarios, con base en la defensa de la producción y comercialización campesinas de forma directa, con el apoyo de cooperación interinstitucional, a fin de mejorar la calidad de vida de las familias del campo y la ciudad a través de alimentos sanos y a precio justo.

El análisis de los perfiles y los resultados obtenidos de dicho análisis con los formularios elaborados permitió identificar las capacidades y el tipo de formación que debe tener el personal que sea responsable del cargo, también los formularios nos permiten evidenciar que el personal que actualmente compone el consejo directivo de la asociación cuenta con las capacidades indicadas para cumplir con las actividades del cargo.

Se elaboró la caracterización de los procesos misionales de la asociación con el fin de establecer los recursos y las responsabilidades de dichos procesos lo cual concluyo en un cuadro de identificación de procesos que contiene la identificación del proceso, el personal responsable, alcance, los recursos necesarios entre otros, tal cuadro establece indicadores de cumplimiento y los resultados esperados tanto cuantitativamente como cualitativamente.

En la caracterización de los procesos se observa un comportamiento de expansión de sus canales de comercialización tanto para el consumidor familiar como para el organizacional es decir se buscan nuevos canales de comercialización que permitan un aumento de sus ingresos y

por ende de sus asociados esto con el fin de aumentar el nivel de participación del comercio de productos agrícolas.

Se elaboró la caracterización de los procesos misionales como lo son los procesos de fortalecimiento comercial, gestión de proyectos estratégicos, procesos internos y formación de desarrollo todos esto con el fin de que la formulación de cada uno contribuyera a la elaboración de un cuadro de mando donde se permitiera identificar de una forma más exacta cada proceso y el cumplimiento de este.

La asociación de mercados campesinos del Meta está compuesta por una junta directiva con los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario y tesorero la existencia de otros cargos son esporádicas dadas las necesidades de la asociación para la definición de las funciones de los cargos de la Asociación de Mercados Campesinos del Meta y lograr un correcto análisis se aplicara la técnica de cuestionario/entrevista la cual contiene el diseño de un formulario que es diligenciado por el analista con el fin de tener una correcta descripción de los cargos; tal análisis permite una mejor descripción de los puestos de la asociación con el fin de contribuir a los procesos de selección y una correcta demostración de las necesidades del cargo.

Identifica las funciones y procesos de la asociación permite identificar claramente donde se debe contratar personal y que mejoras debe proporcionar tal personal para la asociación, la importancia de esto radica en que a través de la historia los manuales se han convertido en una herramienta indispensable para el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales a tal punto que esta herramienta permite la interpretación correcta de sus

funciones para cada miembro de la asociación y este contribuya a un engranaje más rápido por parte del empleado con la asociación.

8. Recomendaciones

Con los cambios organizacionales tanto internos como externos afectaran las funciones y procesos de la asociación es por esto que el manual debe ser actualizado según en el entorno de la asociación con el fin de evitar que este se vuelva poco funcional y no esté de acuerdo a los cambios realizados por las administraciones.

Se le recomienda a la asociación, analizar la posibilidad de reestructurar el organigrama actual en el cual se puede proyectar de acuerdo a los intereses de la asociación como es la conversión de asociación a cooperativa y la posibilidad de tener un punto de comercialización estable.

El seguimiento de los indicadores de los procesos misionales hace necesario la creación de instrumentos estandarizados con el fin de establecer en los informes un correcto parámetro de medida por cada objetivo misional y los encargados de estos puedan ser medidos con los mismos parámetros y así facilitar la toma de decisiones y una mayor exactitud de los informes.

9. Bibliografía

9001, I. (2015).

ACRIP. (2015). *Caracterización de un modelo de medición de la gestión.* Santa fe de Bogotá.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional.* Buenos Aires: Granica.

Benavides, A. (01 de Mayo de 2013). *blogspot.com.co*. Obtenido de http://adrifer097.blogspot.com.co

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación.* Bogotá: Pearson.

Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público:análisi en entidades públicas de Pereira, Armenia y Manizales. *Cuadernos de administración*.

Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público:análisis en entidades públicas de Pereira, Armenia y Manizales. *Cuadernos de Administración*.

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 48.

Calderón, Gregorio. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración, Universidad Javeriana*.

Cárdenas, J. A. (2011). Detalles del contrato de prestación de servicios. *El empleo*.

Caso Neira, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción.* Madrid: FC Editorial.

Catorca Carpio, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables.* Venezuela: Mc Graw.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: Mc Graw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.* BOGOTA DC: NOMOS SA.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá DC: Nomos SA.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion Del Talento Humano.* MCGRAW-HILL.

colombia, C. p. (04 de Julio de 1991). Constitucion politica de colombia. *Articulo 38*. Bogota, Cundinamarca, Colombia.

Congreso de Colombia. (1998). *Ley 443 de 1998.*

Cordoba, C. H. (2008). *Caracterización de procesos.*

Decreto 2150. (05 de Diciembre de 1995). bogota, Cundinamarca, Colombia.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal.* México: Prentice Hall.

Dolan, S. (2007). Gestión de recursos humanos.

Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital.*

Fitz-enz, J. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. New York: Amacon. *Training Magazine*, 114.

Freddy. (23 de Marzo de 2012). *Historia del Talento Humano*. Recuperado el Abril de 2016, de Historia del Talento Humano: http://historiadeltalentohumano.blogspot.com.co/

Giraldo, T. (2014). *Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira.* Pereira. Recuperado el Abril de 2016, de Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira: http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/3069/CDMAE142.pdf?sequence=1

Gonzales, G. (2014).

Gregorio Calderón, C. M. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración, pontificia Universidad Javeriana*.

Jaramillo, N. O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y Gestión* .

ley 909. (23 de Septiembre de 2004). Bogota, Cundinamarca, Colombia.

Manzo, Z. M. (2004). *REMUNERACIÓN SALARIAL RECIBIDA, BENEFICIOS RECIBIDOS Y ASPIRADOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DE VIDA LABORAL PERCIBIDA.* Caracas.

Méndez, A. (2005). *Metodología.* Bogotá: Limusa.

Muñoz, N. V. (1993). *ADMINISTRACIÓN MODERNA DE SUELDOS Y SALARIOS.* COLOMBIA: Mc Graw Hill.

Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista escuela de administración de negocios*.

NOE, W. M. (2005). *ADMINISTRACION DE RECURSOS.* MEXICO: PEARSON Prentice Hall.

Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos.* Madrid: Diaz de Santos .

Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* . Madrid: Diaz de Santos.

Rodríguez, S. J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos.

Sanchez, L. (14 de 05 de 2014). *documents.mx*. Obtenido de https://documents.mx/documents/trabajocolaborativo2-culturapolitica-90007-757.html

Secretaria del senado. (2016). *Código sustantivo del trabajo.*

Simon Dolan & Randall Schuler. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos.* Madrid: Mc Graw-Hill.

Torrealba, B. (2007). *Procesos de recursos humanos.*

Torres, M. G. (1996). *Manuel Para La Elaborar Manuales De Politicas Y Procedimientos* . San Rafael : S.A de C.V.

Universidad de los Llanos. (29 de abril de 2005). Acuerdo 007 Nuevo estatuto administrativo. *Acuerdo 007 Nuevo estatuto administrativo*. Villavicencio.

Universidad de los LLanos. (2009). *ACUERDO SUPERIOR Nº 004 DE 2009.* Villavicencio.

Universidad de los Llanos. (16 de Agosto de 2010). *www.unillanos.edu.co*. Recuperado el 14 de Junio de 2016, de http://www.unillanos.edu.co/index.php/universidad/vision

Universidad de los Llanos, U. (16 de Marzo de 2014). *Quienes Somos.* Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de www.unilllanos.edu.co

Universidad de Pamplona. (2010). *Vinculación de personal.*

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2013). *Curso de profundización Gerencia del Talento Humano*. Recuperado el Abril de 2016, de Curso de profundización Gerencia del Talento Humano: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_2_generalidades_sobre_el_capital_humano_y_la_gestin_por_competencias.html

Universidad Rafael Belloso Chacín. (2007). *CICAG.*

Upegui, S. (2010).

Wayne, Noe. (2005). *Administracion de recursos humanos.* Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas.* Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

10. anexos