

**INFORME FINAL DE LA PASANTÍA DESARROLLADA EN EL PROYECTO DE  
REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**CATHERINE ESTEFANNY REALPE ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**INFORME FINAL DE LA PASANTÍA DESARROLLADA EN EL PROYECTO DE  
REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**CATHERINE ESTEFANNY REALPE ORDOÑEZ**

**Informe final de pasantía para optar el título de administrador de empresas**

**Asesor de Pasantía  
Esp. Carlos Arturo Ramírez Gómez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**“Las ideas y conclusiones aportados en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor”**

**Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**LUIS ALBERTO SARASTY**

**JURADO**

---

**CARLOS OMAR OJEDA**

**JURADO**

**San Juan de Pasto, 21 de febrero de 2013**

## RESUMEN

La actual administración de la Universidad de Nariño, teniendo al Doctor Edmundo Calvache López como rector y con los lineamientos establecidos dentro del Plan de Desarrollo 2008–2020: “Pensar la Universidad y la Región”, adoptó el proyecto “Rediseño Organizacional” en función de los términos de referencia planteados por la institución el cual pretende reestructurar organizacionalmente la estructura de la Universidad de Nariño.

Asumiendo la pasantía desarrollada como una labor importante en pro del logro de los objetivos planteados en el proyecto, se propendió por alcanzar diferentes labores, en primer lugar el monitoreo de la información, para garantizar la confiabilidad de los resultados, desarrollando asesorías en las dependencias asignadas con funcionarios y jefes de dependencias. Teniendo como base dicha información recolectada en cada puesto de trabajo se determinó los cálculos de carga laboral, los cuales se tomaron como insumo para la determinación de planta de personal.

Las personas que integran las organizaciones tienen una manera diferente de concebir sus empleos, sus funciones y actividades, e incluso al realizar un mismo cargo poseen diversas perspectivas de las mismas organizaciones, por causa de estos factores es que existe la necesidad de recolectar una a una las opiniones de los trabajadores, así que dentro de cada dependencia asignada se establecieron las características funcionales y organizacionales de acuerdo a la información recolectada en el semestre A del 2012. Así mismo en concordancia con el contacto directo con las opiniones, sugerencias, diálogos y asesorías con cada director y funcionarios de cada dependencia se tomó dichos diagnósticos y se establecieron las necesidades de personal.

Como insumo primordial se presentó una propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo de la Universidad de Nariño, pues de acuerdo al actual plan de evaluación solo se evalúa las competencias comportamentales de los funcionarios. Al lograr grandes avances, esta herramienta de gestión permite integrar el desempeño del empleado dentro de la misión institucional, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales, para el mejoramiento organizacional a través del desarrollo humano en el trabajo, así mismo se logra una alineación con elementos como planes estratégicos, objetivos y metas, los manuales de funciones, las competencias laborales y comportamentales.

## ABSTRACT

The current administration of the University of Nariño, taking Dr. Edmundo Lopez Calvache as rector and with the guidelines established within the Development Plan 2008-2020: "Thinking the University and the region", adopted draft Organizational Redesign " " according to the terms of reference set by the institution which seeks to restructure organizationally structure Nariño University.

Assuming the internship developed as an important work towards the achievement of the objectives outlined in the project, to achieve different tasks propendió first monitoring information to ensure the reliability of the results, developing advice on the premises assigned with officials and heads of departments. Taking as a basis the information collected on each job was determined workload calculations, which were taken as input for the determination of plant personnel.

The people who make organizations have a different way of conceiving their jobs, their functions and activities, and even to perform the same office have different perspectives of the same organizations, because of these factors is that there is a need to collect one to one the views of workers, so that within each assigned agency established functional and organizational characteristics according to information collected in the first half to 2012. Also consistent with the direct contact with the opinions, suggestions, discussions and consultations with each director and each agency officials took these diagnoses and settled staffing needs.

As primary input is proposed a performance evaluation for the administrative staff of the University of Nariño, because according to the current evaluation plan is evaluated only behavioral skills of officials. To make great strides, this management tool can integrate employee performance within the institutional mission, to generate added value to organizations through the effective performance of work commitments and behavioral, for organizational improvement through human development at work, also achieved an alignment with elements such as strategic plans, objectives and goals, operating manuals, job skills and behavioral.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
2. JUSTIFICACIÓN .....	20
3. OBJETIVOS .....	23
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
4. MARCO DE REFERENCIA .....	24
4.1 MARCO TEÓRICO .....	24
4.2 MARCO CONTEXTUAL .....	31
4.3 MARCO LEGAL .....	33
4.4 MARCO TEMPORAL .....	40
5. METODOLOGÍA .....	42
6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	47
6.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	47
6.2 MISIÓN .....	48
6.3 VISIÓN .....	48
6.4 POLÍTICA DE CALIDAD .....	48
6.5 OBJETIVOS DE CALIDAD .....	48
6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	49
7. MONITOREO DE INFORMACIÓN .....	56
7.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	56
7.1.1 Levantamiento de información en el municipio de Tumaco .....	56
7.2 SEGUIMIENTO DE PLATAFORMA VIRTUAL .....	56
7.2.1 Funcionarios .....	57
7.2.2 Jefes inmediatos .....	57
7.2.3 Resultados .....	58
8. CÁLCULOS DE CARGA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ASIGNADO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO .....	61
8.1 REVISIÓN Y CONTRASTACIÓN DE INFORMACIÓN .....	61
8.2 ANÁLISIS DE TIEMPOS .....	61

8.3 CÁLCULO DE CARGAS LABORALES .....	63
9. DIAGNÓSTICOS DE LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO .....	64
9.1 ALMACÉN.....	64
9.1.1 Datos personales.....	64
9.1.2 Identificación del cargo .....	65
9.1.3. Misión del cargo .....	66
9.1.4. Misión del área .....	66
9.1.5. Descripción de funciones .....	66
9.1.6. Carga ocupacional .....	66
9.1.7. Competencias .....	67
9.1.8. Clima laboral .....	67
9.1.9. Estructura .....	69
9.1.10. Procesos y procedimientos.....	69
9.1.11. Capacitación y formación .....	70
9.2 ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA.....	70
9.2.1. Datos personales.....	70
9.2.2. Identificación del cargo .....	71
9.2.3. Misión del cargo .....	73
9.2.4. Misión del área .....	73
9.2.5. Descripción de funciones.....	73
9.2.6. Carga ocupacional .....	74
9.2.7. Competencias .....	74
9.2.8. Clima laboral .....	74
9.2.9 Estructura .....	76
9.2.10 Procesos y procedimientos.....	76
9.2.11 Capacitación y formación.....	77
9.3 CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES Y EMPRESARIALES CEDRE .....	77
9.3.1 Datos personales.....	77
9.3.2 Identificación del cargo .....	78
9.3.3. Misión del cargo .....	80
9.3.4. Misión del área .....	80
9.3.5 Descripción de funciones.....	80
9.3.6 Carga ocupacional.....	81
9.3.7 Competencias .....	81
9.3.8 Clima laboral .....	81
9.3.9 Estructura .....	83
9.3.10 Procesos y procedimientos.....	83
9.3.11 Capacitación y formación.....	84
9.4 FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD .....	84
9.4.1 Datos personales.....	84
9.4.2 Identificación del cargo .....	85
9.4.3. Misión del cargo .....	87
9.4.4 Misión del área .....	87



9.4.5 Descripción de funciones.....	87
9.4.6 Carga ocupacional.....	87
9.4.7 Competencias.....	88
9.4.8 Clima laboral .....	88
9.4.9 Estructura.....	90
9.4.10 Procesos y procedimientos.....	90
9.4.11 Capacitación y formación.....	91
9.5 OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO .....	91
9.5.1 Datos personales.....	91
9.5.2 Identificación del cargo .....	92
9.5.3. Misión del cargo .....	94
9.5.4 Misión del área .....	94
9.5.5 Descripción de funciones.....	94
9.5.6 Carga ocupacional.....	95
9.5.7 Competencias.....	95
9.5.8 Clima laboral .....	95
9.5.9 Estructura.....	98
9.5.10 Procesos y procedimientos.....	98
9.5.11 Capacitación y formación.....	99
9.6 OFICINA DE REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO .....	101
9.6.1 Datos personales.....	101
9.6.2 Identificación del cargo .....	102
9.6.3. Misión del cargo .....	103
9.6.4 Misión del área .....	104
9.6.5 Descripción de funciones.....	104
9.6.6 Carga ocupacional.....	104
9.6.7 Competencias.....	104
9.6.8 Clima laboral .....	104
9.6.9 Estructura.....	106
9.6.10 Procesos y procedimientos.....	107
9.6.11 Capacitación y formación.....	108
9.7 OFICINA JURÍDICA .....	108
9.7.1 Datos personales.....	108
9.7.2 Identificación del cargo .....	109
9.7.3. Misión del cargo .....	111
9.7.4 Misión del área .....	111
9.7.5 Descripción de funciones.....	111
9.7.6 Carga ocupacional.....	112
9.7.7 Competencias.....	112
9.7.8 Clima laboral .....	112
9.7.9 Estructura.....	114
9.7.10 Procesos y procedimientos.....	115
9.7.11 Capacitación y formación.....	115
9.8 AJUSTE DEL DIAGNOSTICO FINAL CON LOS DIRECTORES Y FUNCIONARIOS DE CADA DEPENDENCIA.....	115

9.8.1 Ajuste del diagnóstico .....	115
10. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.....	129
10.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	129
10.2 COMPETENCIAS A EVALUAR .....	129
10.3 PRINCIPIOS RECTORES DE LA EVALUACIÓN .....	129
10.4 FORMATOS E INSTRUCTIVO.....	129
10.4.1 Formatos. ....	129
10.4.2 Instructivo para la evaluación .....	130
10.5 RESPONSABLES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL....	130
10.6 RECURSOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	136
10.6.1 Recursos contra la calificación definitiva .....	136
10.6.2 Improcedencia de recursos contra evaluaciones parciales. ....	136
10.6.3 Trámite para la insubsistencia del nombramiento .....	136
10.6.4 Declaratoria de insubsistencia del nombramiento por calificación no satisfactoria .....	137
10.6.5 Impedimentos para los evaluadores .....	137
10.6.5.1 Trámite del impedimento .....	137
10.7 USOS DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN .....	138
10.7.1 Usos de la evaluación y calificación sobresaliente .....	138
10.7.2 Usos de la evaluación y calificación satisfactoria .....	139
10.7.3 Consecuencias de la evaluación no satisfactoria .....	139
10.8 PLAN DE SOCIALIZACIÓN, NOTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	139
10.8.1 Socialización, notificación y comunicación de los resultados en la evaluación del desempeño laboral .....	139
10.9 APORTES DE LA EVALUACIÓN PROPUESTA .....	142
CONCLUSIONES .....	144
RECOMENDACIONES .....	146
BIBLIOGRAFÍA .....	148
NETGRAFÍA .....	149

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Metodología.....	41
Tabla. 2. Revisión de jefes inmediatos. ....	58
Tabla 3. Análisis de tiempos .....	60
Tabla 4. Factores de carga. ....	62
Tabla 5. Capacitación y formación Oficina Jurídica. ....	71
Tabla 6. Capacitación y formación de Archivo y correspondencia .....	79
Tabla 7. Capacitación y formación de Centro de Estudios Regionales y Empresariales CEDRE .....	88
Tabla 8. Capacitación y formación del Fondo de Seguridad Social en Salud .....	96
Tabla 9. Capacitación y formación de Oficina de Planeación y Desarrollo .....	107
Tabla 10. Capacitación y formación de Oficina de Registro y Control Académico .....	117
Tabla 11. Capacitación y formación de la Oficina Jurídica. ....	126

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1. Organigrama universidad de Nariño .....	49
Grafico 2. Mapa de procesos Universidad de Nariño .....	51
Grafico 3. Nivel de estudios – Almacén .....	63
Grafico 4. Tipo de contrato –Almacén .....	64
Grafico 5. Nivel del cargo - Almacén .....	65
Grafico 6. Nivel de estudios – Archivo y correspondencia .....	71
Grafico 7. Tipo de contrato. Archivo y correspondencia .....	73
Grafico 8. Nivel del cargo – Archivo y correspondencia.....	74
Grafico 9. Nivel de estudio – Archivo y correspondencia .....	80
Grafico 10. Tipo de contrato – Archivo y correspondencia .....	81
Grafico 11. Nivel del cargo - Fondo de Seguridad Social en Salud.....	82
Grafico 12. Nivel de estudios - Fondo de Seguridad Social en Salud.....	89
Grafico 13. Tipo de contrato - Fondo de Seguridad Social en Salud .....	90
Grafico 14. Nivel del cargo - Oficina de Planeación y Desarrollo .....	91
Grafico 15. Nivel de estudios - Oficina de Planeación y Desarrollo .....	97
Grafico 16. Tipo de contrato - Oficina de Planeación y Desarrollo .....	99
Grafico 17. Nivel del cargo - Oficina de Planeación y Desarrollo .....	100
Grafico 18. Nivel de estudios - Oficina de Registro y Control Académico .....	109
Grafico 19. Tipo de contrato - Oficina de Registro y Control Académico .....	110
Grafico 20. Tipo de contrato - Oficina de Registro y Control Académico .....	111
Grafico 21. Nivel del cargo - Oficina Jurídica .....	118
Grafico 22. Nivel de estudios - Oficina Jurídica .....	119
Grafico 23. Tipo de contrato - Oficina Jurídica.....	120

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Resolución de ejecución del proyecto de rediseño organizacional .....	cd adjunto
Anexo 2. Carta de compromiso. ....	cd adjunto
Anexo 3. Encuesta de levantamiento de cargas de trabajo....	cd adjunto
Anexo 4. Circular de revisión individual .....	cd adjunto
Anexo 5. Circular de revisión de jefes .....	cd adjunto
Anexo 6. Circular de revisión de jefes .....	cd adjunto
Anexo 7. Circular de revisión de jefes .....	cd adjunto
Anexo 8. Circular de revisión de jefes .....	cd adjunto
Anexo 9. Circular de revisión de jefes .....	cd adjunto
Anexo 10. Estimado de tiempos .....	cd adjunto
Anexo 11. Factores de carga laboral .....	cd adjunto
Anexo 12. Sistema propio de evaluación de desempeño laboral de la universidad de Nariño .....	cd adjunto
Anexo 13. Instructivo para el desarrollo de la evaluación de desempeño. ....	cd adjunto

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la Universidad de Nariño diariamente se ponen en acción diferentes procesos y procedimientos que son la base de su funcionamiento, por lo cual se necesita un mejoramiento continuo de las herramientas que se utilizan. Dentro del actual Plan de Desarrollo 2008–2020: “Pensar la Universidad y la Región”, se establece la necesidad de una transformación organizacional en la parte administrativa, por lo cual el proyecto de Rediseño Organizacional en función de los términos de referencia planteados por la institución busca reestructurar una serie de aspectos con el propósito de lograr un cambio considerable.

Dentro del proyecto mencionado, la pasantía desarrollada se suma como labor importante para el logro de objetivos, así como apoyo al cubrimiento de diferentes áreas de acción, así mismo al contacto directo con las dependencias asignadas, estableciendo sus necesidades y requerimiento y como parte fundamental la elaboración de una propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo de la Universidad de Nariño.

Las personas que integran las organizaciones tienen una manera diferente de concebir sus empleos, sus funciones y actividades, e incluso al realizar un mismo cargo poseen diversas perspectivas de las mismas organizaciones, por causa de estos factores es que existe la necesidad de recolectar una a una las opiniones de los trabajadores.

De conformidad a lo anterior, cada caso debe tratarse particularmente debido a que las necesidades y perspectivas de cada persona son diferentes, por lo cual el análisis de cada factor incluido en la evaluación de desempeño debe ser considerado individualmente por procesos manejados, esto para lograr una eficiente gestión y no solo la concepción de un requisito más para la dirección.

Dentro de la universidad así como se despliegan muchas fortalezas también se presentan muchas inconformidades en todo lo relacionado con la actualización de diferentes mecanismos y herramientas que son cruciales para la gestión del talento humano. Por ejemplo instrumentos relacionados con la estructura organizacional involucran directamente a las personas que integran una organización.

Así mismo, este trabajo es de vital importancia puesto que va de la mano con el proyecto de Rediseño Organizacional en el cual está contemplado el ajuste a

dicha evaluación según lo arrojado por las estadísticas. De igual forma no se han desarrollado propuestas de planes de evaluación de desempeño que tengan como base la asistencia directa de asesores especializados en diferentes temas de carácter legal, de calidad y de experiencia gerencial.

Para ello se considera pertinente la elaboración de un nuevo plan de evaluación de desempeño, puesto que, tal parece que el actual ha cambiado en un bajo nivel el desempeño y el compromiso de los empleados, puesto solo evalúa las competencias comportamentales de los funcionarios. Al lograr grandes avances, esta herramienta de gestión permite integrar el desempeño del empleado dentro de la misión institucional, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales, para el mejoramiento organizacional a través del desarrollo humano en el trabajo<sup>1</sup>, así mismo se logra una alineación con elementos como planes estratégicos, objetivos y metas, los manuales de funciones, las competencias laborales y comportamentales.

Es por esto que se requiere un compromiso real de la alta dirección puesto que una evaluación afectara de manera sustancial el desempeño de toda la organización, lo cual exige que estos estamentos se involucren en el cambio pues una vez realizada la evaluación se requerirá muchos factores como formación, capacitación y demás elementos que benefician al talento humano.

Los resultados de esta indagación son de fundamental trascendencia puesto que involucran a un número muy elevado de personas que son evaluadas semestralmente en la universidad y que dependen en parte de estos resultados para poder dar continuidad al desarrollo de sus laborales, aunque no es el eje fundamental de su permanencia en la misma. Así que, en parte para que los resultados den los frutos que se esperan el esfuerzo de la dirección y los trabajadores debe estar unificado.

---

<sup>1</sup> COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Manual de inspección, vigilancia y control sobre evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba 2010

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Universidad de Nariño en el marco del Plan de Desarrollo 2008–2020: “Pensar la Universidad y la Región”, atendió a la necesidad de hacer una transformación organizacional en la parte administrativa, por lo cual el proyecto de Rediseño Organizacional en función de los términos de referencia planteados por la institución busca reestructurar la universidad, pues que hasta el momento dicha estructura no ha sido suficiente (Ver Anexo 1).

Para dicho proceso, fue necesario que se constituya un grupo consultor que atienda los diferentes escenarios que se presenten en el transcurso normal del proyecto, así como campos desde el derecho, la psicología, la comunicación, la informática, el manejo de las estadísticas y la información, la administración pública y la labor de campo basada en el levantamiento de información puesto por puesto a los funcionarios de la Universidad, momento en el cual se dio inicio a la Práctica Empresarial que corresponde al último semestre del plan de estudio del programa de Administración de Empresas.

Dado el involucramiento con el proyecto y tomando como base la necesidad del equipo de contar con pasantes del programa de Administración de Empresas, se planeó dar continuidad a la práctica empresarial desarrollada, pero ahora como Pasante Asesor en dicho proyecto, desempeñando las funciones respectivas aprobadas en la Carta de Compromiso firmadas por el señor rector Edmundo Calvache (Ver anexo 2).

Para la presente fase se tienen para desarrollar diferentes actividades de fundamental tratamiento, entre ellas la terminación del diagnóstico de cargas de trabajo, elaborado según la información recopilada puesto por puesto, sistematizada y consignada en la plataforma virtual, así mismo de las socializaciones adelantadas en cada una de las dependencias asignadas de la Universidad.

El alcance del rediseño contempla la presentación de propuestas en torno a 22 productos (Ver Anexo 1), los cuales se han distribuido entre los diferentes integrantes del equipo para que cada uno desarrolle lo correspondiente.



Actualmente en la Universidad se requiere una transformación profunda de algunos de los procedimientos manejados en torno a la administración del talento humano, para lograr eficiencia, eficacia y éxito de una parte importante de la institución, así como también es ineludible la identificación de las necesidades de mejora o debilidades, con el objeto de potenciar al máximo las oportunidades y darle oportuno tratamiento a las consecuentes debilidades encontradas.

Una de las bases esenciales de la optimización de la gestión directiva es el logro de los resultados, de ahí que todo el conjunto de principios, reglas e instrumentos auxiliares deben ir orientados precisamente a alcanzar metas, lo cual es sostenido en la aplicación de diversos mecanismos y herramientas de gestión, entre ellos la recolección de información puesto por puesto, que están siendo introducidos gradualmente en las organizaciones y universidades que pretenden, entre otras cosas, la sinergia de los objetivos organizacionales e individuales.

De acuerdo a lo anterior la administración del talento humano de la Universidad de Nariño, necesita transformaciones que tengan un gran impacto en el mejoramiento de los procesos y procedimientos, entre las cuales la Evaluación de Desempeño, tiene fundamental notabilidad, puesto que a partir del segundo semestre del año 2008 se inició un proceso de evaluación de desempeño en la Universidad de Nariño, siguiendo las instrucciones impartidas por el Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, este proceso no ha tenido los resultados esperados porque no se aplica de manera objetiva y no cumple con su finalidad.

Si bien es cierto que la Universidad ha implementado el procedimiento de evaluación del desempeño para el personal administrativo, este documento una vez diligenciado es archivado en las historias laborales de los funcionarios sin tener en cuenta su verdadera funcionalidad, porque no permite conocer la efectividad del personal en cada una de las competencias propias del servidor público.

Así como está concebida actualmente la evaluación del desempeño, no es una herramienta que permita a la Institución la adopción de decisiones administrativas referentes a la permanencia, proyección, retiro, capacitación, desarrollo, motivación y entrega de incentivos a los servidores públicos evaluados.

Con la implementación de un mecanismo activo en la Universidad se permitirá una toma y ejecución de decisiones administrativas efectiva en donde se tenga un insumo esencial para contrastar el papel con la realidad, así mismo para poder definir aspectos relacionados con la permanencia, proyección, retiro, capacitación, desarrollo, motivación y entrega de incentivos a los empleados evaluados.

Con un plan de *Evaluación de desempeño*, no solo se debe pretender cumplir un requisito legal, institucional o moral, se debe pensar que la organización necesita detectar, analizar, corregir, mejorar y controlar el desempeño de los empleados para que pueda mantener un buen funcionamiento. Así que, *la evaluación de desempeño*, es vital para todos, claro está para aquellos que tienen un compromiso con la organización y quieren que se desarrolle un mejoramiento continuo en los procesos y procedimientos que se manejan.

Es evidente que las organizaciones no pueden desarrollarse en el desorden y a grandes rasgos esto es lo que se observa en la universidad, en cuanto a que no se ha podido avanzar en altos niveles a pesar de todos los esfuerzos que se han hecho. Una organización sin importar su grado de importancia no debe reflejar una apariencia de falta de planeación, de desorganización, en donde se carece de un control eficiente y veraz y en el caso particular, es parte fundamental de este cambio y reorganización el ámbito enfocado a la Gestión Humana, que de no tenerla en cuenta se hundiría en la mediocridad e insuficiencia.

Este proceso debe asumirse con responsabilidad, para que no solo brinde información pertinente para cumplir con requisitos establecidos, sino como producto esencial en el desarrollo que se ha buscado por muchos años, para esto se determinan diferentes condicionantes que, por un lado cumplen la labor de directrices y por otro como lineamientos de ejecución por lo tanto, la evaluación se debe desarrollar con integridad, transparencia, legitimidad, tolerancia, control y seguimiento, por lo cual el Evaluador debe disponer del tiempo suficiente para estudiar cada caso, conocer el formulario y considerar la calificación que asignara a cada criterio de evaluación. El formulario constituye una herramienta de orientación y de apoyo. Lo esencial es el criterio objetivo e imparcial para juzgar y analizar el desempeño.

Racionalmente siempre se busca en toda organización que por medio del trabajo de la dirección se obtengan resultados, de ahí que todo el conjunto de principios, reglas e instrumentos auxiliares deben ir orientados precisamente a alcanzar esos resultados, lo cual es altamente beneficiado con la aplicación de diversos mecanismos y herramientas de gestión, entre ellos de Gestión Humana que están siendo introducidos gradualmente en las organizaciones y universidades que pretenden, entre otras cosas, la sinergia de los objetivos organizacionales e individuales.

La concentración en mantener una política firme en el manejo del capital humano debe ser continua, así como también el constante proceso de retroalimentación, para percibir qué tan bien o mal se están logrando sus propósitos y poder tomar

las medidas oportunamente. Es decir, se hace totalmente necesario de una medición consecuente de su rumbo, para corregirlo si es necesario, y en ello juega su papel la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño tiene una noción dinámica. Además constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y de motivación. De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización<sup>2</sup>.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo aplicar los conocimientos adquiridos en la academia, contribuyendo al mejoramiento de la Universidad de Nariño?

## 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo garantizar la información suministrada por el personal administrativo en el levantamiento de información?

- ¿Cuál es la carga laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad de Nariño en el marco del Rediseño Organizacional?
- ¿Cuáles son las características funcionales y organizacionales de las dependencias, de acuerdo al levantamiento de información realizado en cada puesto de trabajo del personal administrativo de la Universidad de Nariño?
- ¿Cómo garantizar los resultados de los diagnósticos elaborados de cada dependencia?
- ¿Cómo desarrollar la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad de Nariño?

---

<sup>2</sup>MESA ESPINOSA, NARANJO PÉREZ y PÉREZ VIDAL: "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>. Citado el 4 de julio del 2012.

## 2. JUSTIFICACIÓN.

El estado colombiano viene adelantando políticas de modernización de las entidades públicas. La Universidad de Nariño siendo una institución de educación pública superior ha venido desarrollando diferentes proyectos y planes cuya finalidad es la modernización administrativa y académica a través de reformas y transformaciones.

El presente plan de trabajo se enmarca en el “Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño”<sup>3</sup>, bajo el cual se plantea mejorar el diseño de la estructura organizacional, así como dinamizar y agilizar los procesos y procedimientos implementados. Además, se busca ajustar la carga laboral, manuales de funciones y estructura de cargos de tal forma que la planta de personal administrativa este acorde a las necesidades y requerimientos de la institución.

Para lo anterior se requiere realizar un estudio profesional, que identifique las dificultades, debilidades y fortalezas del actual diseño organizacional, requiriendo la asesoría y trabajo de campo de cinco egresados del programa de administración de empresas, los cuales serán nombrados pasantes asesores del proyecto de Rediseño Organizacional y cumplirán las funciones acordadas en la carta de compromiso aprobada por los estamentos reglamentarios.

Siguiendo el mismo orden de ideas, la función principal como pasantes es contribuir, apoyar y asesorar la ejecución de las actividades, metas, propósitos y especialmente productos, asignados para el desarrollo del Proyecto. Dichos productos se deben desarrollar y diseñar a través de un modelo moderno “Macro orientado, es decir que trascienda al cargo, integral y global. Además el modelo es incremental por que busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización (...)”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>Proyecto aprobado bajo resolución de Rectoría nro. 0632 de marzo 8 de 2012 en la universidad de Nariño , el cual tiene como objetivo Rediseñar organizacionalmente a la Universidad De Nariño, en función de los términos de referencia planteados por la institución.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw Hill. 2002

Igualmente, para cumplir con el objeto de estudio de la pasantía, se acude al empleo de técnicas de recolección de datos cuantitativas que permiten obtener información veraz y de primera mano, de tal forma que se pueda verificar la información consignada en el cuestionario aplicado.

Para ello se plantea desarrollar una investigación conjunta a través de recolección de información primaria, caracterización de perfiles y actualización de manuales de funciones y competencias, diseño y análisis de cargos, aplicación de matriz de carga de trabajo entre otros, los cuales serán las bases para crear un proceso de rediseño organizacional específico y eficiente de acuerdo a los requerimientos de la nueva estructura organizacional de la universidad, que contribuya a perfeccionar los procesos y a mejorar el servicio prestado a todos los grupos de interés, mejorando continuamente y siendo competitivos en el ámbito educativo nacional.

Entre muchos, uno de los factores que más influyen en el pensamiento de los futuros profesionales es el enfrentarse al mundo laboral, pues es aquí donde todos los conocimientos se transformarán en hechos concretos, en donde todas las teorías se consideraran apropiadas en la toma de decisiones o en donde el administrador tendrá que elegir entre lo que su corazón le dictamina y lo que su razón le afirma.

Es esta la razón por la cual se considera que la pasantía es la mejor manera de afrontar ese mundo que viene, pues los retos son altos y solamente aprendiendo a sortearlos se puede lograr lo que se propone, así que esta opción es la herramienta más útil para posibilitar a un administrador que está tratando de cambiar su entorno y en este caso cambiar el entorno más próximo en el cual se viven los más cercanos momentos con la realidad laboral el cual es la *universidad*, la cual carece aún de muchos elementos administrativos que en estos últimos años se miran reflejados en diferentes aspectos relacionados con el manejo de procesos y procedimientos pues no se ve un normal y eficiente desempeño en las labores que muchos de los funcionarios realizan.

Para ello se considera pertinente la elaboración de un nuevo plan de evaluación de desempeño, puesto que, tal parece que el actual no ha cambiado en nada el desempeño de los empleados. Esta herramienta de gestión permite integrar el desempeño del empleado dentro de la misión institucional, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales, para el mejoramiento organizacional

a través del desarrollo humano en el trabajo<sup>5</sup>, así mismo se logra una alineación con elementos como planes estratégicos, objetivos y metas, los manuales de funciones, las competencias laborales y comportamentales.

Es por esto que se requiere un compromiso real de la alta dirección puesto que una evaluación afectara de manera sustancial el desempeño de toda la organización, lo cual exige que estos estamentos se involucren en el cambio pues una vez realizada la evaluación se requerirá muchos factores como formación, capacitación y demás elementos que beneficien al talento humano.

---

<sup>5</sup> COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Manual de inspección, vigilancia y control sobre evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba 2010

### **3. OBJETIVOS.**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Contribuir y apoyar en la ejecución de las actividades, metas, propósitos y productos, planeados para el desarrollo del Proyecto de Rediseño Organizacional que se adelanta actualmente en la Universidad de Nariño.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Garantizar la confiabilidad de la información suministrada por la plataforma virtual ROU del proyecto Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño.
- Determinar los cálculos de carga laboral según la información suministrada por el personal administrativo vinculado a la Universidad de Nariño.
- Establecer las características funcionales y organizacionales de cada una de las dependencias asignadas, de acuerdo al levantamiento de información realizado en cada puesto de trabajo del personal administrativo de la Universidad de Nariño.
- Ajustar con los directores y funcionarios de cada dependencia el diagnóstico final, tomando como insumo primordial las socializaciones programadas.
- Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo de la Universidad de Nariño.

## 4. MARCO DE REFERENCIA.

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Para el objeto de estudio del presente trabajo, se ha tomado dos grandes perspectivas a desarrollar teóricamente, en primer lugar el diseño organizacional que es la base del proyecto “Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño” en que se basó el estudio de esta propuesta y en segunda instancia se parte desde la definición de desempeño laboral tomada desde diferentes puntos de vista y autores de referencia.

El mundo empresarial está inundado de empresas que no tienen un buen funcionamiento, las cuales presentan bajos niveles de competitividad, en donde se someten a inercias y a una total desadaptación de los cambios tecnológico, tienen bajo nivel de eficiencia en la gestión del talento humano en donde el personal carece de estímulo para superarse y para hacer un trabajo bien hecho, en donde existen conflictos de intereses y duplicidad de funciones, etc. Los hechos previos reflejan y nos informan de un modo claro sobre la existencia de problemas de diseño organizativo en la empresa. Estos problemas no son privativos de las empresas, sino que también son característicos de las instituciones públicas, fundaciones u organizaciones no lucrativas<sup>6</sup>.

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura organizacional, participan en el diseño organizacional, este involucra decisiones sobre seis elementos claves: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización<sup>7</sup>.

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad<sup>8</sup>.

El diseño organizacional es un proceso en donde los gerentes toman decisiones, en el que los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias. El

---

<sup>6</sup> GALÁN ZAZO, José Ignacio. DISEÑO ORGANIZATIVO. ESPAÑA. Thomson editores Spain. 2006

<sup>7</sup> Escuela Técnica ORTA. Estructura Y Diseño Organizacional. Jun 19, 2009. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>. Citado el 10 de mayo del 2012

<sup>8</sup> GRUPO CONSULTOR. DISEÑO ORGANIZATIVO. Disponible en: <http://www.grupoconsultoria.com.co/diseño.pdf>. Citado el 10 de mayo del 2012.



diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas<sup>9</sup>.

En síntesis sin importar el diseño organizacional que elijan los gerentes para sus organizaciones, el diseño debe ayudar a los empleados a realizar su trabajo de la mejor manera posible, esto es lo más eficiente y eficaz. La estructura debe ayudar y facilitar a los miembros de la organización a llevar a cabo el trabajo. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin<sup>10</sup>.

Para poder entender la diferente terminología en que se basa este trabajo es importante definir; la evaluación la cual designa el conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración, medir “algo” (objeto, situación, proceso) de acuerdo con determinados criterios de valor con que se emite dicho juicio.

De forma general, podemos decir que el término evaluación es una palabra elástica que tiene usos diferentes y que puede aplicarse a una gama muy variada de actividades humanas. Considerada la evaluación en su acepción más amplia, nos encontramos con definiciones como la de la Real Academia Española: evaluar es “señalar el valor de una cosa”. Para el Diccionario del Español Actual, evaluar significa “valorar (determinar el valor de alguien o de algo)”. Y, en cuanto al término evaluativo/va, en el diccionario mencionado se distingue “un uso evaluativo y un uso descriptor”, en el empleo del término. En el uso evaluativo hay un juicio de valor.

En la vida cotidiana permanentemente estamos valorando sobre todo cuando ponderamos las acciones y decisiones que tomamos. Son formas de evaluación informal, las que no necesariamente se basan en una información suficiente y adecuada, ni pretenden ser objetivas y válidas. Pero cuando queremos evaluar servicios o actividades profesionales no basta la evaluación informal. Debemos recurrir a formas de evaluación sistemática que, utilizando un procedimiento

---

<sup>9</sup> Isabel. DISEÑO ORGANIZACIONAL. Disponible en: <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>. Citado el 11 de mayo de 2012,

<sup>10</sup> GALÁN ZAZO, José Ignacio. DISEÑO ORGANIZATIVO. ESPAÑA. Thomson editores spain. 2006

científico, tienen garantía de validez y fiabilidad<sup>11</sup>.

El propósito de una estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del recurso humano. Es un instrumento administrativo que permite la coordinación de todos los elementos con los que la empresa cuenta y su eficaz aplicación. En la estructura se debe definir las tareas por realizar y para su diseño debe tomarse en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible<sup>12</sup>.

Así también, la evaluación se la puede tomar como el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas<sup>13</sup>.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del Desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en los análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización<sup>14</sup>.

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Elementos para una definición de evaluación. Disponible en: [http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_d\\_e\\_evaluacion.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_d_e_evaluacion.pdf). Citado el 28 de abril del 2012

<sup>12</sup> UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa Productora de cardamomo.2006. Disponible en: [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1832.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1832.pdf). Citado el 12 de mayo del 2012

<sup>13</sup> Definición Org. Definición de evaluación. Recuperado el 28 de abril del 2012, de <http://www.definicion.org/evaluación>

<sup>14</sup> UNIVERSIDAD DEL CARIBE. IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE LA FISCALÍA DEL DISTRITO NACIONAL. 2007

<sup>15</sup> GORDON, J. Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1997

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran<sup>16</sup>.

Y Chiavenato expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento<sup>17</sup>.

Por otro lado el Desempeño Laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas<sup>18</sup>.

Al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, Drucker plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros<sup>19</sup>.

Además se plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Robbins expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., Administración moderna de personal, Fundamentos. Sexta Edición. México. Internacional Thomson.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw Hill. p. 236. 2002

<sup>18</sup> STONER, J. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Méxic. 1994.

<sup>19</sup> DRUCKER, P. Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2002

<sup>20</sup> ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pretince Hall. 2004.

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales<sup>21</sup>.

La evaluación de desempeño (ED), es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, valoración del desempeño, etc<sup>22</sup>.

Para una organización, la ED se convierte en una base fundamental para la toma de decisiones debido a que al poder medir el nivel de desempeño de los trabajadores se puede decidir en todo los aspectos relacionados con el talento humano, por ejemplo acerca de ascensos, despidos, necesidad de capacitaciones e incluso se pueden detectar falencias en la administración de la toda la organización, pues es el personal el que conoce el funcionamiento de la organización.

La ED incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento además, idealmente también, el establecimiento de un plan de mejoramiento<sup>23</sup>. La ED no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa<sup>24</sup>.

La ED consiste en calificar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad<sup>25</sup>. Resulta útil para: 1. Validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y 2. Brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento<sup>26</sup>.

---

<sup>21</sup> FLÓREZ MALAGÓN, Ludmila. ORTIZ CABRERA, Claudia Lucía. Comisión Nacional Del Servicio Civil. Manual de inspección, vigilancia y control sobre evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba. Aprobado de sesión de Comisión del 19 de agosto de 2010.

<sup>22</sup> CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill. 2002

<sup>23</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., Administración moderna de personal, Fundamentos. Sexta Edición. México. Internacional Thomson.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill. 2002

<sup>25</sup> Ibíd.

<sup>26</sup> BILLIKOPF ENCINA, Gregorio. Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del personal. Universidad de California. 2003

Al desarrollar una ED al talento humano de la organización, un factor determinante del éxito de la misma es la elección de criterios o directrices que fija la dirección para desarrollar la evaluación, esta elección determina muchos aspectos que pueden beneficiar o perjudicar en aspectos como disminución del esfuerzo al desarrollar las tareas, aumento del ausentismo por falta de compromiso y pertenencia y búsqueda de otras oportunidades laborales en donde se potencialice su talento.

Además se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye significativamente en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. Por lo que se puede plantear que el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios fundamentados, orientadores a los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento y de la carrera y cuando el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en la evaluación<sup>27</sup>.

Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos. Por ejemplo la evaluación puede revelar que un supervisor, o varios, han tenido ciertos conflictos con otros administradores y empleados, así mismo se puede detectar necesidades de capacitación y formación de los empleados.

Un factor esencial en la evaluación es la concepción de las competencias, debido a que el desarrollo organizacional, la capacidad de apropiación de los procedimientos, los compromisos comportamentales deberán asumirse con fines de mejoramiento institucional y personal, teniendo como referente el contexto y las circunstancias particulares en las que los servidores públicos con derechos de carrera desempeñan sus funciones.

De acuerdo a la Comisión Nacional del Servicio Civil en el Decreto 2539 de 2005, las competencias en el marco de la función pública se enmarca de la siguiente forma:

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

---

<sup>27</sup> Mesa Espinosa, Naranjo Pérez y Pérez Vidal: "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>. Citado el 16 de julio del 2012.

**Componentes.** Las competencias laborales se determinarán 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.**
- **Las competencias comportamentales.**

**Competencias funcionales.** Las 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 aquél, conforme a los siguientes parámetros:

1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

**Compromisos Comportamentales.** Son los acuerdos relacionados con las conductas o comportamientos que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor encaminada al mejoramiento individual, que se reflejará en la gestión institucional.[28](#)

**Competencias comportamentales.** Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Responsabilidad por personal a cargo.
2. Habilidades y aptitudes laborales.

---

[28](#) COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 137 del 2010

3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
4. Iniciativa de innovación en la gestión.
5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

**Competencias comunes a los servidores públicos.** Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

- **Orientación a Resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.**
- **Orientación al usuario y al ciudadano: Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.**
- **Transparencia: Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.**
- **Compromiso con la Organización: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.**

#### **4.2 MARCO CONTEXTUAL**

En Nariño existen 10 instituciones de educación universitarias y son: Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Nariño, Universidad Mariana, Fundación Universitaria San Martín, Institución Universitaria Cesmag, Universidad Antonio Nariño, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Escuela Superior de Administración Pública, Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, Servicio Nacional de Aprendizaje,

En San Juan de Pasto departamento de Nariño, existe una institución pública y es la universidad de Nariño, está ubicada en la Calle 18 Cr 50 - Torobajo, PBX: (2)-7311449 ofrece treinta y siete (37) carreras de pregrado (programas), con cinco sedes ubicadas en Samaniego, Túquerres, Tumaco, Ipiales y La Unión. La Universidad de Nariño, es reglamentada por la Ley 30 de 1992, y precisiones adicionales a la ley especial en la Ley 115 de 1994, que establecen que la Educación Superior debe ser servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado.

Devolviéndonos en la línea del tiempo los orígenes de la Universidad de Nariño se remontan al año de 1712, cuando se estableció el Colegio de la Compañía de Jesús, en el mismo sitio donde hoy se encuentra la sede de la Universidad, en el centro de la ciudad (Pasto).

En las dos últimas décadas del siglo XIX el Colegio Académico es objeto de reformas impulsadas por pedagogos extranjeros y nacionales. El Colegio Académico tuvo categoría de Universidad, este privilegio fue concedido mediante decreto No. 726 de 11 de septiembre de 1889 por el presidente Holguín, y ratificado por la ordenanza No. 30 de 1894, emanada de la Asamblea Departamental del Cauca. En 1895 por una disposición de la Asamblea caucana se cambió el nombre de Colegio Académico por el de Liceo Público de Pasto. Con el comienzo de la “guerra de los mil días”, en 1899, se cerró el colegio para ser ocupado por las tropas. Sólo se reabrió al final de esta confrontación en 1903, vísperas de la creación del Departamento de Nariño.

Una vez creado el Departamento de Nariño, mediante la Ley 1, de agosto 6, de 1904, el primer gobernador, Julián Bucheli, trazó su plan de gobierno fundamentado en tres aspectos: “Administración pública eficaz y dinámica; Infraestructura vial para el despegue de la economía y Universidad en plena producción en las áreas de Ingeniería, Derecho, Filosofía y Arte”.

En la conmemoración del cincuentenario de la Universidad, 7 de noviembre de 1954, se adoptó el “Himno de la Universidad”, escrito por el doctor Alberto Quijano Guerrero, con música de don Gonzalo Rojas.

Dentro de su esquema organizativo se crearon los departamentos y se expandieron los servicios de la Facultad de Educación en la jornada nocturna. Como fruto de la demanda y del compromiso de la Universidad con la región se crearon los programas de Ingeniería Civil, Economía, Zootecnia y Artes. Con el criterio de integrar la zona andina y la Costa Pacífica, en 1986, la Universidad aprobó la creación del Programa de Ciencias del Mar en Tumaco, en la perspectiva de formar profesionales y técnicos para la explotación racional de los recursos ictiológicos.

En la década actual, la presión por el cambio y la reestructuración de los procesos académicos y administrativos se hicieron más evidentes y posibilitaron: la conformación de nuevas facultades; la diversificación de programas; la regionalización mediante el establecimiento de sedes en diferentes municipios de Nariño y Putumayo; la ampliación de la cobertura educativa; la vinculación de la Universidad mediante convenios, con instituciones nacionales e internacionales y



la inserción en las redes mundiales del conocimiento. Podemos afirmar que el “Alma Mater” a través del mejoramiento permanente, impulsa con tenacidad los campos de la investigación, la docencia y proyección social, acordes con los retos que la modernidad le impone.

La Universidad de Nariño, desde su autonomía y concepción democrática y en convivencia con la región sur de Colombia, forma seres Humanos, ciudadanos y profesionales en las diferentes áreas del saber y del conocimiento con fundamentos éticos y espíritu crítico para el desarrollo alternativo en el acontecimiento mundo.

La Universidad de Nariño, entendida como un acontecimiento en la cultura, es reconocida por su contribución, desde la creación de valores humanos, a la paz, la convivencia, la justicia social y a la formación académica e investigativa, comprometida con el desarrollo regional en la dimensión intercultural.

#### **4.3 MARCO LEGAL**

Teniendo en cuenta que la Universidad de Nariño, tiene autonomía universitaria, la cual se consagra en la constitución política de Colombia, y mediante la cual reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional (Presidencia de la Republica de Colombia, 1992).

Mediante el artículo anteriormente nombrado, se puede tener acceso a realizar una modificación de designar sus autoridades académicas y administrativas, lo que será utilizado por el “proyecto de Rediseño Organizacional”, para la entrega de uno de sus productos que se ha denominado cálculo de la planta de personal de la universidad de Nariño

A demás en el capítulo 5 de la ley 30 (Presidencia de la Republica de Colombia, 1992) se mencionan las funciones del consejo superior, entre las cuales se tienen:

- Definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional.

- Definir la organización académica, administrativa y financiera de la Institución.
- Velar porque la marcha de la institución esté acorde con las disposiciones legales, el estatuto general y las políticas institucionales.
- Expedir o modificar los estatutos y reglamentos de la institución.
- Designar y remover al rector en la forma que prevean sus estatutos.
- Aprobar el presupuesto de la institución.
- Darse su propio reglamento.
- Las demás que le señalen la ley y los estatutos.

En cuanto a la función de “Definir la organización académica, administrativa y financiera de la Institución”, se cuenta con una gran ventaja al tener el apoyo del consejo superior para la realización del proyecto, ya que el éste, puede definir la organización administrativa, en la cual se enfocará el “proyecto Rediseño Organizacional”

Ya que la ley 30 de 1992, estipula las funciones mínimas del consejo superior, éstas se deben tener en cuenta para la creación de uno de los productos que se entregará por el “proyecto Rediseño Organizacional” que son los manuales de funciones del área administrativa de la Universidad de Nariño.

La constitución política de Colombia de 1991, reglamenta la contratación y vinculación de los servidores públicos, y la naturaleza de su empleo de tal forma que “Artículo 122: No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente” (“Constitución política de Colombia”,1991). Por servidores públicos se entiende “los miembros de las corporaciones públicas, los Empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento” (“Constitución política de Colombia”,1991). Respecto al empleo público, este se considera como “el núcleo básico de la función pública. Empleo se entiende como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del estado” (Presidencia de la Republica, 2004).

El decreto 707 de 2005, establece que el empleo público se encuentra jerarquizado según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño en nivel Directivo, nivel Asesor, nivel profesional, nivel Técnico y nivel Asistencial (Presidencia de la Republica, 2005).

Teniendo en cuenta uno de los productos del “Proyecto Rediseño Organizacional” que se enfoca en la implementación de carrera administrativa, se debe tener como referencia los artículos y leyes que se refieren a dicha disposición.

Para dicho objeto el artículo 125 y 130, marcan una nueva etapa para la carrera administrativa, por cual disponen que:

Los empleos en los órganos y entidades del estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes. (...) Habrá una comisión nacional del servicio civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos. (“Constitución política de Colombia”, 1991).

Sin embargo lo anterior fue sujeto a cambios y extensiones, por ejemplo la extensión de la carrera administrativa a nivel territorial y su aplicación a los empleos de libre nombramiento y remoción<sup>29</sup>.

La ley 909 de 2004, es la norma máxima vigente respecto a carrera administrativa, expedida por el congreso colombiano la cual tiene como objeto “la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública”. Esta define el plan carrera como “un sistema técnico de administración de personal que tiene como objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer, estabilidad e igualdad de oportunidades de acceso y el ascenso al servicio público.” Dicho ascenso se hará de acuerdo al mérito mediante procesos de selección efectivos y evaluaciones de desempeño, las cuales para el caso de las universidades, como entes autónomos, estas funciones se sustrae de la comisión nacional del servicio civil y recae en los Consejos Superiores Universitarios (Consejo de estado, julio 2008), quienes tienen como función además, la expedición y modificación de los estatutos y reglamentos de la institución, entre estos el estatuto de carrera

---

<sup>29</sup> Por medio de la ley 27 de 1992, derogada por la 443 de 1998 que después fue reemplazada por la ley 909 de 2004.

administrativa de la institución (Presidencia de la república de Colombia, 1992), aplicándose supletoriamente las normas de la ley 909 de 2004.

La presente ley se ajusta al proyecto de “REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO” en el sentido en que su aplicación permitirá favorecer el mejoramiento de las prácticas de talento humano en la institución, dada su naturaleza de institución de educación superior estatal, este proyecto debe adoptar los lineamientos allí mencionados, así lo menciona la ley respecto al campo de aplicación “las disposiciones de la presente ley serán aplicables en su integridad a: los servidores públicos quienes desempeñan empleos pertenecientes a carrera administrativa en las entidades de la rama ejecutiva del nivel nacional y de sus entes descentralizados.” Entre ellos “el personal administrativo de las instituciones de educación superior que no estén organizadas como entes universitarios autónomos.” (Presidencia de la república de Colombia, 2004).

Al ajustarse a la ley 909 para carrera administrativa, la Universidad de Nariño se ha comprometido a crear todo el proceso de gestión, evaluación y actualización de la misma, en la cual incluye todos los procesos que permitan el desarrollo eficiente del mismo permitiendo el desarrollo humano y el ascenso dentro de la institución, el área encargada debe garantizar procesos:

#### Instrumentos de ordenación del empleo público

- Planificación del talento humano
- Cálculo de empleos necesarios
- Proyección de planta de personal requerida
- Sistema general de información administrativa
- Estructura del empleo público
- Descripción de contenido funcional del cargo
- Perfil de competencias
- Duración del empleo
- Cuadros funcionales de empleo

Además de estos el área encargada deberá diseñar todos los procesos que permitan el buen desarrollo de la carrera administrativa, de tal forma que se

evidencie el crecimiento y ascenso de la planta de personal de acuerdo a las políticas decretadas en términos de ascensos, según nivel académico, experiencia, competencias, etc.

El Título V de esta ley se enfoca en el ingreso y ascenso a los empleos de carrera, los cuales se realizarán de acuerdo a los principios de: Merito (cualidades académicas, experiencia y competencias), libre concurrencia (cumplir con requisitos), publicidad (convocatoria de gran cobertura), transparencia, especialización, imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia. Para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa se debe abrir concursos abiertos para toda las personas que acrediten los requisitos exigidos para su desempeño (Presidencia de la Republica de Colombia, 2004). El proceso de selección previsto desde el Decreto 2400 de 1968, y sus reglamentos, hasta la ley 909 (Puentes Gonzales, 2009), se divide en cinco etapas la cual incluye la convocatoria, reclutamiento de hojas de vida, pruebas o instrumentos de selección, lista de elegibles y periodo de prueba.

El Titulo VI se preocupa por la capacitación y evaluación del desempeño, la primera está enfocada en el desarrollo de habilidades, destrezas, valores y competencias en miras de propiciar el desarrollo del personal y la prestación de un buen servicio. Los programas serán diseñados por el área encargada en la institución y presentados a la ESAP para su aprobación (Presidencia de la Republica de Colombia, 2004). En cuanto a la evaluación, el trabajador será evaluado de acuerdo a criterios preestablecidos según su comportamiento y cumplimiento de metas las cuales serán el marco de referencia para determinar los instrumentos de evaluación necesarios. La evaluación se realizara 2 veces al año con un resultado anual definitiva es cual determinará el real desempeño del trabajado.

En este orden de ideas, es importante mencionar el desarrollo de un estatuto general para la universidad de Nariño, el cual involucra los aspectos concernientes a la naturaleza jurídica, misión, principios generales, objetivos, domicilio y modalidades educativas dentro de la universidad, con relación a los anteriores elementos en el proyecto de acuerdo estatuto general, se afirma que “La Universidad de Nariño es un ente autónomo, de carácter oficial y de régimen especial, de orden departamental, creado mediante Decreto 049 del 7 de noviembre de 1904; con gobierno propio y capacidad para organizarse, designar sus propias autoridades, dictar sus normas y reglamentos de conformidad con la Constitución Política; con patrimonio y rentas propias provenientes del Estado” (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010), de igual forma en este proyecto se destaca la autonomía universitaria por lo cual, en el artículo 5 de principios generales se toma como primer principio la autonomía en donde se divulga que “la

Universidad de Nariño es autónoma para darse su propio gobierno, designar sus autoridades, expedir sus propios reglamentos, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores administrativos y admitir a sus alumnos, de acuerdo a la Constitución Política y las leyes, con el propósito de cumplir sus fines en la formación humana, en el cultivo de las disciplinas y en la construcción de valor social.” (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010).

Es imprescindible mencionar el principal ente encargado de la gobernabilidad de la universidad de Nariño es el consejo superior, puesto que con respecto al proyecto de rediseño organizacional, este último, se consolida en un organismo de control, dado que el estatuto general en el artículo 7, organismos de gobierno, determina que el gobierno de la Universidad de Nariño será ejercido por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el Comité Institucional de Gestión, y dentro de estos el consejo superior universitario “es el máximo organismo de dirección y gobierno de la Universidad” (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010), de igual forma el rector de la universidad de Nariño según el capítulo 2, artículo 15 es “el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Universidad de Nariño; en tal carácter, y en el ámbito de su competencia, es responsable de la gestión académica y administrativa. Por lo que termino de toma de decisiones el rector se constituye en el cargo con el que se deberá establecer una comunicación directa y efectiva.

De igual forma este proyecto que va enmarcado dentro del rediseño organizacional se ve cubierto dentro de los márgenes legales universitarios así como los diferentes órganos de control expuestos en el capítulo 11 del proyecto de acuerdo estatuto general en sus artículos 41, 42, 43 así:

Art. 41. Control fiscal: “El control fiscal de la Universidad lo ejercen la Contraloría General de la República y la Contraloría Departamental.” (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010).

Art. 42. Control interno. “En materia interna y de gestión, lo ejercerá la Oficina de Control Interno de conformidad con las normas legales vigentes”. (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010),

Art. 43. Control interno disciplinario. “La Unidad de Control Interno Disciplinario ejerce la potestad disciplinaria del Estado respecto a la conducta de los servidores públicos de la Universidad de Nariño, de conformidad con las normas legales vigentes”. (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010).

Por otro lado, para el desarrollo del presente proyecto es importante tener en cuenta los aspectos administrativos en donde dentro de proyecto de acuerdo estatuto general se destacan principalmente 2 elementos, el personal administrativo y el estatuto de personal administrativo, dentro del primer elemento , el artículo 101 hace referencia en que “el personal administrativo de la Universidad de Nariño, como estamento de la comunidad universitaria e integrante de la comunidad educativa, lo integran las siguientes categorías:

- Libre Nombramiento y remoción.
- Carrera Administrativa
- Trabajadores Oficiales” (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010)

Por su parte el artículo 102, estatuto de personal administrativo afirma que: “El estatuto de personal regula el régimen de derechos, obligaciones, inhabilidades e incompatibilidades de conformidad con la Constitución. Se basa en criterios de selección, ingreso y promoción por concurso y aplica sistemas de antigüedad y méritos y garantiza el derecho de asociación gremial y sindical”. (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010).

Partiendo de las anteriores premisas es indiscutible que la realización del presente proyecto implica una adecuada planeación, comunicación y coordinación con los diferentes entes de autoridad dentro de la universidad de Nariño, puesto que de forma directa o indirecta influyen y afectan positiva o negativamente el buen desarrollo de este proyecto, por ello es útil determinar las diferentes niveles de autoridad existentes en la universidad de Nariño con el objeto de evitar inconvenientes con respecto a la cadena de mando, según el capítulo 7, disposiciones generales, artículo 110 del proyecto de estatuto general “ Son autoridades de la Universidad:

- Rector
- Vicerrector Académico
- Vicerrector Administrativo
- Decanos
- Consejos de Facultad
- Comités Curriculares, de Escuelas, Centros de Investigación,

- Institutos y Unidades de proyección social

Y las demás autoridades que establezcan los estatutos y reglamentos de la Institución. (Proyecto de acuerdo estatuto general, 2010).

En términos de aspectos legales con los cuales se debe regir el presente proyecto, es fundamental el estatuto general de la Universidad de Nariño puesto que es el entorno con el cual se reacciona directamente y en el cual se encuentran establecidos los diferentes estamentos regulares por los cuales se debe presentar.

Para la elaboración del sistema propio de evaluación de desempeño es de fundamental trascendencia estudiar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba, establecido por el Acuerdo 137 de 2010. De igual forma para desarrollarlo los lineamientos están contemplados en el Acuerdo 138 de 2010 y compromisos comportamentales en el Acuerdo 176 de 2012.

#### **4.4 MARCO TEMPORAL**

El estado colombiano viene adelantando políticas de modernización de las entidades públicas. En el marco en el cual se desenvuelve el proyecto se puede destacar el actual Plan de Desarrollo de la Universidad de Nariño 2008 – 2020 “Pensar la Universidad y la Región”, la Universidad de Nariño siendo una institución de educación pública superior ha venido desarrollando diferentes proyectos y planes cuya finalidad es la modernización administrativa y académica a través de reformas y transformaciones.

La rectoría a cargo del Dr. Edmundo Calvache López, adelanta el proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño, para el cual se solicitó la asesoría de entes internos y externos con el fin de obtener el acompañamiento técnico necesario para su operatividad. Del mismo modo el profesor Carlos Arturo Ramírez Gómez, Docente de Tiempo Completo, adscrito al Departamento de Administración de Empresas de la universidad, por cuanto presento una propuesta para el logro de muchos objetivos para el mejoramiento de la estructura organizacional, lidero este proceso, desde el 8 de marzo del 2012.



## 5. METODOLOGÍA.

**Tabla 1. Metodología.**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Garantizar la confiabilidad de la información suministrada por la plataforma virtual ROU del proyecto Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño.	Complementar el levantamiento de cargas de trabajo que falte en Pasto.	1. Programar citas de entrevistas.	Cronograma Concertado
		2. Trasladarse a cada puesto de trabajo para efectuar entrevistas.	Instrumentos de recolección de información (ver Anexo 3)
	Monitoreo de digitaciones	1. Supervisar que todas las entrevistas sean ingresadas a la Plataforma Virtual	Plataforma Virtual ROU.
	Complementar el levantamiento de cargas de trabajo en la sede del municipio de Tumaco.	1. Programar las Citas de Entrevistas.	Cronograma Concertado
		2. Socialización del Proyecto.	Apoyo del Coordinador Técnica. Equipos tecnológicos
		3. Ubicarse en cada puesto de trabajo para realizar la entrevista a los funcionarios.	Instrumentos de recolección de información (ver Anexo 3)

	Seguimiento a la revisión individual de cada trabajador sobre su formulario digitado en el aplicativo.	1. Realizar La Programación de fechas de revisión de Información en el Sistema por parte de cada funcionario.	Cronograma Concertado
		2. Entrega De Cartas Formales	Cartas de recibido
		3. Visitas y soporte a las Dependencias.	Atención telefónica y presencial
	Seguimiento a la supervisión por parte de los jefes de dependencia sobre la información básica suministrada por los colaboradores.	1. Programar las fechas de revisión de jefes de dependencias.	Citas concertadas.
		2. Entrega de cartas formales	Firmas de recibido
		3. Visitas y soporte a las Dependencias.	Atención telefónica, presencial y virtual
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Determinar los cálculos de carga laboral según la información suministrada por el personal administrativo vinculado a la Universidad de Nariño	Revisión y contrastación de formatos, cuadros de salida, informes, etc., con cada actividad de los puestos de trabajo.	1. Tomar los formatos por puesto de trabajo y correlacionar la información	Plataforma Virtual ROU - Formatos de cada puesto de trabajo
	Análisis y revisión de los tiempos consignados por la personas, con las exigencias de los formatos y salidas de cada actividad.	1. Contrastar tiempo con actividades	Plataforma Virtual ROU - Formatos de cada puesto de trabajo
	Cálculo de los tiempos	1. Dirigirse a los puestos de trabajo para	

		corroborar información	
		2. Indagar procesos y procedimientos con jefes y funcionarios	SIGC
		3. Permanente comunicación con los funcionarios a través del correo electrónico para solicitar soportes de información recopilada (actividades y funciones).	Métodos de observación, Grupo de apoyo, SIGC
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Establecer las características funcionales y organizacionales de cada una de las dependencias asignadas, de acuerdo al levantamiento de información realizado en cada puesto de trabajo del personal administrativo de la Universidad de Nariño.	Realizar diagnóstico con la información recopilada	1. Elaboración de Matriz de diagnóstico organizacional por cada dependencia.	Estadísticas Plataforma Virtual ROU
		2. Realizar el análisis respectivo y sacar conclusiones.	Matriz de Diagnostico Organizacional
		3. Realizar pre diagnóstico de cada dependencia.	Plataforma Virtual ROU - Matriz de Diagnostico Organizacional
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Ajustar con los directores y funcionarios de cada	Realizar socializaciones en cada dependencia	1. Cronometrar fechas de socializaciones	Fechas concertadas con jefes

dependencia el diagnostico final, tomando como insumo primordial las socializaciones programadas.	asignada	2. Entregar cartas formales y el pre diagnostico	Firmas de recibido por parte de jefes de dependencias.
		3. Dirigirse a las dependencias a retroalimentar el diagnostico	Socializaciones, debates y retroalimentación de información.
	Ajuste del diagnostico	1. Recopilar las observaciones de los funcionarios	Lluvia de ideas, apreciaciones, percepciones y Conclusiones.
		2. Comparar la información contenida en el sistema con las observaciones realizadas en las socializaciones	Plataforma Virtual ROU.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo de la Universidad de Nariño.	Análisis de la funcionalidad del actual sistema de evaluación de desempeño	1. Análisis de los resultados de satisfacción del actual sistema	Plataforma Virtual ROU - Método de observación y Análisis
			Instrumentos de recolección de información
	Elaboración de propuesta de un nuevo sistema de evaluación de desempeño	1. Definir planes de acción para el logro de objetivos planteados.	Plan de acción
			2. Análisis de información
	3. Capacitaciones	Equipo consultor	
	4. Análisis de evaluación de desempeño por competencias – 360°	Equipo consultor, Bibliografía y medios de comunicación	

		5. Entrega de propuesta	Equipos tecnológicos
	Retroalimentación de propuesta con el equipo consultor	1. Realizar comparaciones de los objetivos trazados con los alcanzados a la fecha.	Equipos tecnológicos
		2. Evaluar resultados alcanzados.	Equipos tecnológicos
		3. Realizar informe final de evaluación	Equipos tecnológicos

Fuente: Esta investigación.

## **6. GENERALIDADES.**

### **6.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La Universidad de Nariño, es una entidad de educación superior que hace parte del patrimonio del departamento de Nariño, al sur de Colombia, brinda sus servicios en sus sedes principales en Pasto: Torobajo, Centro, Vicerrectoría de Postgrados e Investigaciones y Botana. Además varios programas de extensión en otros municipios del departamento de Nariño: Ipiales, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco.

Los orígenes de la Universidad de Nariño se remontan al año de 1712, cuando se estableció el Colegio de la Compañía de Jesús gracias a numerosas campañas y donaciones de la comunidad, la cual logró reunir la suma de 43.000 patacones para la construcción del colegio, en el mismo sitio donde hoy se encuentra la sede de la Universidad, en el centro de la ciudad. En el colegio mencionado, fue notable la enseñanza de latinidad, lengua española e historia eclesiástica.

A la Universidad de Nariño se le concedió la categoría de Universidad, mediante decreto No. 726 del 11 de septiembre de 1889 por el presidente Holguín, y ratificada por la ordenanza No. 30 de 1894, emanada de la Asamblea Departamental del Cauca.

Una vez creado el Departamento de Nariño, mediante la Ley 1, de agosto 6, de 1904, el primer gobernador, Julián Bucheli, trazó su plan de gobierno fundamentado en tres aspectos: “Administración pública eficaz y dinámica; Infraestructura vial para el despegue de la economía y Universidad en plena producción en las áreas de Ingeniería, Derecho, Filosofía y Arte”.

En la década actual, la presión por el cambio y la reestructuración de los procesos académicos y administrativos se hicieron más evidentes y posibilitaron: la conformación de nuevas facultades; la diversificación de programas; la regionalización mediante el establecimiento de sedes en diferentes municipios de Nariño y Putumayo; la ampliación de la cobertura educativa; la vinculación de la Universidad mediante convenios, con instituciones nacionales e internacionales y la inserción en las redes mundiales del conocimiento. Podemos afirmar que el “Alma Mater” a través del mejoramiento permanente, impulsa con tenacidad los

campos de la investigación, la docencia y proyección social, acordes con los retos que la modernidad le impone.<sup>30</sup>

## 6.2 MISIÓN

La Universidad de Nariño, desde su autonomía y concepción democrática y en convivencia con la región sur de Colombia, forma seres Humanos, ciudadanos y profesionales en las diferentes áreas del saber y del conocimiento con fundamentos éticos y espíritu crítico para el desarrollo alternativo en el acontecimiento mundo.

## 6.3 VISIÓN

La Universidad de Nariño, entendida como un acontecimiento en la cultura, es reconocida por su contribución, desde la creación de valores humanos, a la paz, la convivencia, la justicia social y a la formación académica e investigativa, comprometida con el desarrollo regional en la dimensión intercultural.

## 6.4 POLÍTICA DE CALIDAD

“La Universidad de Nariño, como entidad pública, democrática, autónoma y coherente con el Plan de Desarrollo, se compromete a satisfacer las necesidades de la Comunidad Estudiantil, garantizando una formación académica e investigativa con proyección social; promueve para ello una cultura de calidad, sustentada en el *desarrollo del talento humano*, el autocontrol y el mejoramiento continuo de los procesos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, con eficiencia, eficacia y efectividad”.

## 6.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Brindar a la sociedad, profesionales con un alto sentido humano y ciudadano, capaces de contribuir al desarrollo local y regional, desde su ciencia y su saber.

---

<sup>30</sup> **ÁLVAREZ HOYOS, María Teresa y GUERRERO VINUEZA, Gerardo León.** Reseña histórica de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Disponible en: [http://www.udenar.edu.co/?page\\_id=5](http://www.udenar.edu.co/?page_id=5). Citado el 25 de julio del 2012.

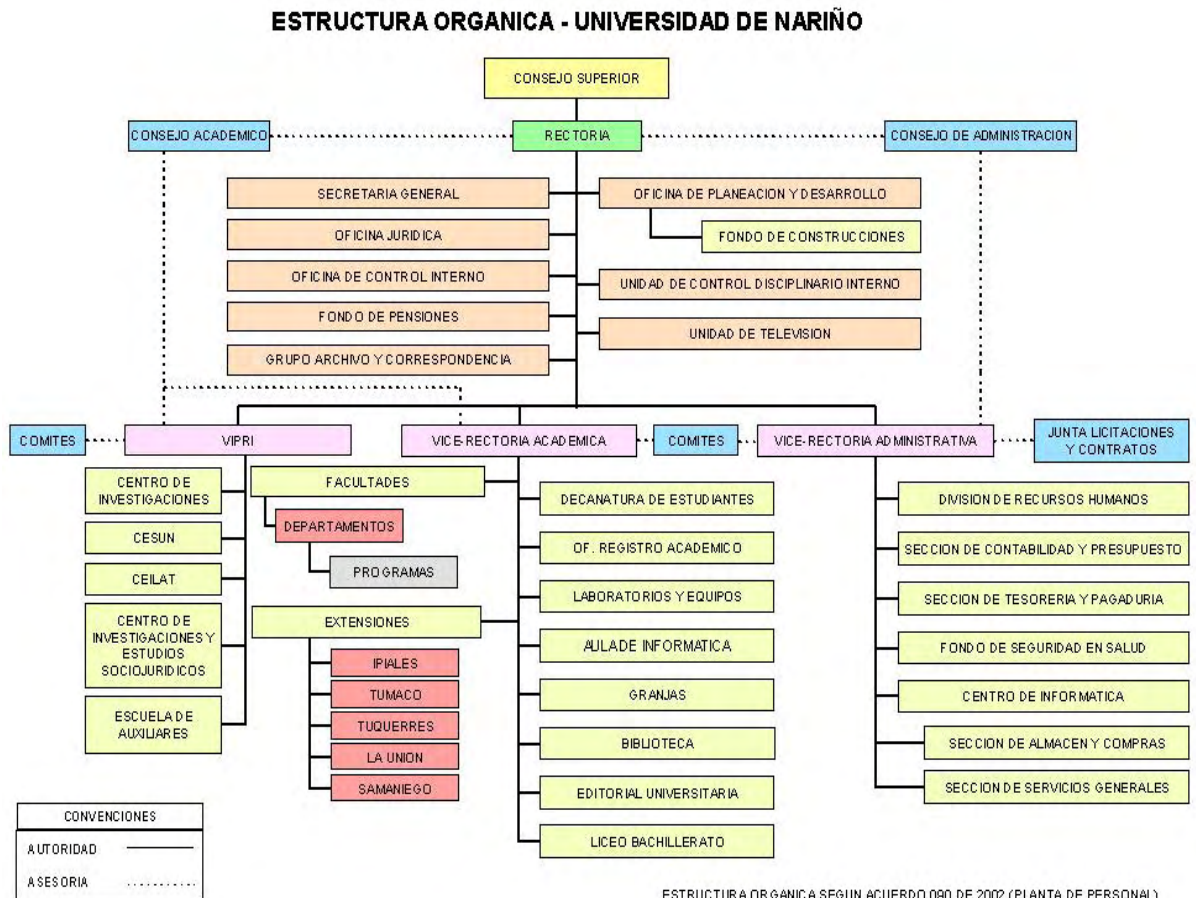
- Mejorar permanentemente la calidad en la docencia, investigación y proyección social de la Universidad.
- Garantizar a la Comunidad Universitaria información veraz, clara y oportuna, que facilite su interacción con la Entidad.
- Impulsar la acreditación social e institucional de alta calidad.
- Incrementar el nivel de satisfacción en la Comunidad Universitaria con el compromiso de los servidores públicos en la prestación de los servicios internos de la Universidad.
- Consolidar una cultura de autocontrol, mejoramiento continuo, y aseguramiento de la calidad de los procesos del sistema integrado de gestión.
- Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de los Estudiantes, mediante la participación en programas, culturales, deportivos, socioeconómicos, de desarrollo humano, y de promoción y prevención en salud.

## **6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Universidad de Nariño está actualmente ordenada por procesos y su estructura administrativa se representa de la siguiente manera.



**Grafico 1. Organigrama universidad de Nariño**



Fuente: Archivos de Planeación Universidad de Nariño.

La estructura organizacional de la Universidad de Nariño conforma la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo, por niveles jerárquicos, con lo cual se pretende plasmar la disposición interna y formal de toda la universidad, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

La Universidad de Nariño cuenta con un organigrama general vertical, el cual contiene información representativa de la organización determinando los niveles jerárquicos de todas las unidades administrativas de la organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Se presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del Consejo Superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, siguiendo con la Rectoría. Las unidades se expresan a través de rectángulos, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad a las unidades o puestos dependientes o subordinadas, y así sucesivamente en todos los niveles.

- Las relaciones entre unidades se representan por líneas, y el tipo de ellas depende del tipo de relaciones que tiene cada uno de los órganos en cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

Las relaciones de autoridad se manejan con **relación lineal**, establece una relación de subordinación entre el superior y sus colaboradores de forma unívoca y directa. Así mismo se manejan **Relación de asesoría (Línea staff)**, en la cual entre dependencias se brindan información técnica o conocimientos especializados.

El organigrama vertical tiene forma de pirámide. Adicionalmente, cabe considerar ciertas particularidades, tales como:

- **Jerarquía Institucional:**

- 

El máximo puesto jerárquico es decir el **Consejo Superior** se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base. Este nivel superior se encuentra determinado por el marco jurídico.

- **Unidades**

- 

*Staff:* en el nivel superior se presentan unidades staff que cumplen competencias asesoras principalmente a la alta jerarquía, pero también al resto de la organización.

- 

En la universidad se exige el cumplimiento responsable de los deberes que se asignan, este elemento es de suma importancia ya que la responsabilidad en la ejecución de un trabajo, debe estar acompañada de la autoridad para controlar y

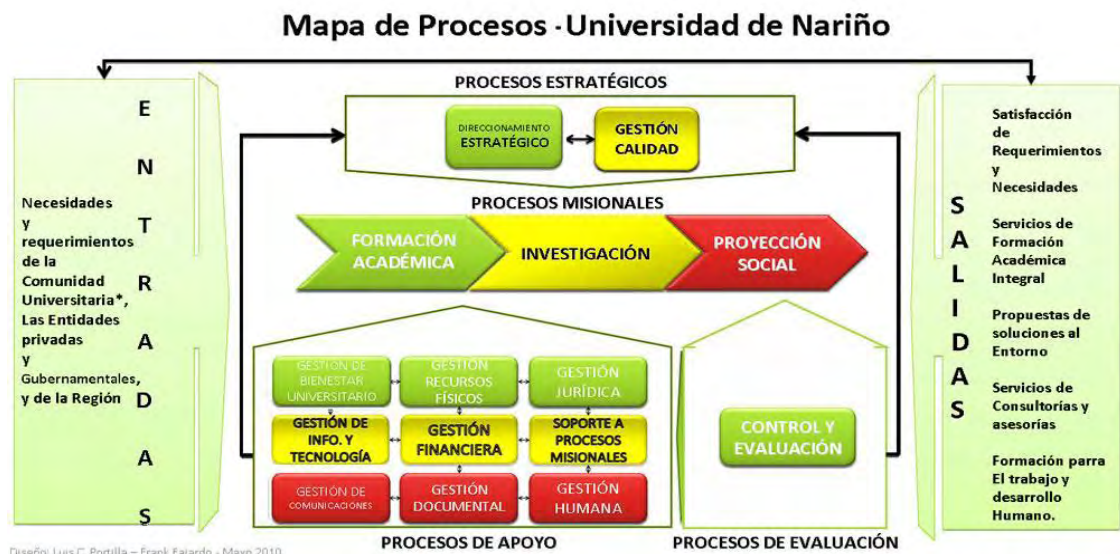
dirigir los medios para realizarlo, así que este factor está desarrollado según el nivel jerárquico a través de la **Autoridad formal**.

El organigrama de la universidad constituye una fuente de consulta oficial, le sirve a toda la comunidad universitaria y en general para obtener una imagen formal y de conocimiento general de la organización, ya que brinda información sobre división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia de coordinación, canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff de las unidades, entre otros.

Adicionalmente se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución, ya que les permite ver la posición relativa que ocupan, la relación que tienen con el resto de la estructura.

La Universidad de Nariño, dentro de las iniciativas que adelanta de mejoramiento continuo, ha establecido mejores estándares de calidad, certificase y acreditándose, desarrollando un mapa de procesos que corresponde a la vinculación de todas las dependencias que forman la institución de la siguiente manera:

**Gráfico No. 2 Mapa de procesos Universidad de Nariño**



Fuente: "Mapa de procesos", SIGC<sup>31</sup>, 2010.

<sup>31</sup> el Sistema de Gestión de la Calidad y el Modelo de Control Interno que se adoptan, se constituirán en un instrumento de servicio que permita el cumplimiento de los objetivos fijados por

## **ENTRADAS SALIDAS**

\* Comunidad Universitaria incluye: Estudiantes, Docentes, Investigadores, Servidores Públicos (Artículo 123 de la Constitución Política de Colombia), Egresados, Jubilados, Padres de Familia.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Procesos Estratégicos.

- **Direccionamiento Estratégico:** Definir lineamientos para dirigir las actividades propias de la Universidad de acuerdo con su misión institucional.
- **Gestión de Comunicaciones:** Promover la comunicación oportuna y el intercambio informativo entre la institución universitaria, sociedad y grupos de interés, a través de medios que fortalezcan el conocimiento y la comprensión del direccionamiento estratégico de la Universidad de Nariño.
- **Gestión de Calidad:** Implementa, revisa y mantiene el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, en función de la misión institucional, el mejoramiento continuo y la satisfacción de la Comunidad Universitaria y los Grupos de Interés.
- **Gestión Humana:** Gestionar de manera integral y efectiva el Talento Humano en función de la misión y la visión institucional.

## **Procesos Misionales**

- **Formación Académica:** Formar integralmente estudiantes a través de los diferentes Programas, niveles y modalidades de Educación Superior.

---

la universidad en desarrollo de sus procesos misionales y el mejoramiento de la gestión educativa, así como la cualificación del ejercicio de la calidad y del Control Interno.

- **Investigación:** Producir conocimiento y contribuir a identificar y resolver problemáticas de la ciencia, las artes, la cultura, las humanidades y la tecnología a través de la investigación.
- **Proyección Social:** Establecer planes, programas y proyectos de interacción entre la comunidad universitaria y la región.

### **Procesos de Apoyo**

- **Gestión de Bienestar Universitario:** Realizar planes y programas encaminados a mantener y mejorar la calidad de vida de la Comunidad Universitaria.
- **Gestión de Información y Tecnología:** Administrar el sistema integral de Información y Tecnología.
- **Gestión de Recursos Físicos:** Proveer de manera efectiva los recursos físicos.
- **Gestión Financiera:** Administrar los recursos financieros brindando información oportuna que permita una adecuada toma de decisiones.
- **Gestión Jurídica:** Asesorar a la Universidad de Nariño en los asuntos jurídicos.
- **Soporte a Procesos Misionales:** Garantizar el acceso a los diferentes servicios, recursos y tecnologías, necesarios para desempeñar las labores académicas, investigativas y de proyección social.

### **Procesos de Evaluación**

**Control y Evaluación:** Controlar y evaluar de manera efectiva el Sistema de Gestión de la Universidad, para optimizar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

**Procedimientos Obligatorios:** Control de Documentos, Control de Registros. Acción Correctiva, Acción Preventiva, Auditoría Interna, Control De Servicio No Conforme.

## **7. MONITOREO DE INFORMACIÓN.**

### **7.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

En el Calendario A del 2012, se inició el proceso de levantamiento de información en la Universidad de Nariño por parte del proyecto de Rediseño Organizacional, tarea ardua la cual se complementó en el Calendario B del 2012 en el desarrollo de la pasantía aquí presentada.

El levantamiento de información se basó en la aplicación del cuestionario puesto por puesto a los funcionarios administrativos de la Universidad de Nariño (Anexo 3), el cual es un paso fundamental en el desarrollo del proceso, pues de la información levantada se tomará las bases para el desarrollo de los productos planteados en el proyecto (Anexo 1), así mismo los conceptos manejados dentro de este proceso debieron ser manejados por personas idóneas que tengan conocimientos en la gestión del talento humano y en general con la administración de empresas.

**7.1.1 Levantamiento de información en el municipio de Tumaco.** La labor realizada en el proceso de recolección de información, también se efectuó en las extensiones de la universidad. Con este propósito me fue asignada la extensión del municipio de Tumaco, para lo cual se realizó las siguientes acciones:

- **Programación de las Citas**
- **Traslado al municipio de Tumaco**
- **Socialización del Proyecto a los funcionarios correspondientes**
- **Recolección de información**

### **7.2 SEGUIMIENTO DE PLATAFORMA VIRTUAL**

Este proceso se desarrolló con todos los funcionarios de la universidad que fueron entrevistados.

Las correspondientes acciones para que la información que los funcionarios suministraron sea confiable y tenga validez en la toma de decisiones y presentación de la misma ante los estamentos respectivos se realizaron en dos etapas, la primera involucra a todos los funcionarios entrevistados y la segunda a los jefes de dependencias y funcionarios con personal a su cargo.

**7.2.1 Funcionarios.** La revisión de la información es base fundamental para que tenga el aval de la persona que se entrevistó, ya que se convierte en un factor de peso y adquiere la legitimidad correspondiente. El acompañamiento y seguimiento para garantizar la confiabilidad de la información se basa en las siguientes acciones:

- **Realizar la Programación de fechas de revisión de Información en el Sistema por parte de cada funcionario.**
- **Jornadas de revisión haciendo entrega de cartas a funcionarios con su respectiva contraseña, link de plataforma, nombre, teléfono y correo electrónico del asesor correspondiente, las cuales se entregaron en diferentes fechas en donde los periodos asignados de revisión fueron los siguientes:**
- **Desde el 1 de septiembre al 15 de septiembre del 2013, las 24 horas todos los días de la semana (Ver carta en Anexo 4).**
- **Asesoramiento en el desarrollo de su revisión, de acuerdo a solicitudes de correo electrónico y llamadas telefónicas. Dichas asesorías desarrolladas de manera presencial en cada puesto de trabajo y no presencial mediante correo electrónico y llamadas telefónicas.**
- **Jornada especial con la dependencia de Servicios Generales en el kisko 8 de la universidad, para revisión de formulario en conjunto con asesores.**

**7.2.2 Jefes inmediatos.** Una vez realizada la revisión individual se da paso a la revisión de los jefes inmediatos con sus respectivos colaboradores, con este proceso la información de cada funcionario será validada por su jefe y será una información con una mayor veracidad y más acorde a la realidad, en donde se busca reducir valores que se elevan por la concepción del funcionario. Las acciones realizadas para garantizar la confiabilidad de la información son las siguientes:



- Realizar la Programación de fechas de los jefes inmediatos para revisión de Información en el Sistema.
- Jornadas de revisión de la información las cuales se anunciaron mediante diferentes medios, tales como correos electrónicos, circulares, pagina web de la Universidad de Nariño y directamente en cada dependencia. A pesar de los grandes esfuerzos realizados la respuesta de los funcionarios no fue favorable, las fechas de revisión fueron reiterativas de la siguiente manera:
  - Del 1 al 12 de octubre del 2012 (Anexo 5)
  - 26 de octubre del 2012 (Anexo 6)
  - Del 20 al 30 de noviembre del 2012, las 24 horas del día, todos los días de la semana. (Anexo 7)
  - 11 y 12 de diciembre del 2012, las 24 horas del día (Anexo 8)
- Asesoramiento a los jefes correspondientes en el desarrollo de la revisión de los funcionarios a su cargo, de acuerdo a solicitudes de correo electrónico y llamadas telefónicas. Dichas asesorías se desarrollaron de manera presencial en cada puesto de trabajo y no presencial mediante correo electrónico y llamadas telefónicas. Los jefes asesorados directamente en diferentes sesiones son:

**Sofía Moncayo:** Coordinadora odontológica del Fondo de seguridad en Salud.

**Raúl Alberto Quijano:** Director de la Oficina de Planeación y Desarrollo.

**Rocky Argoty:** Director de Almacén.

**Vicente Chamorro:** Director de la Oficina de Registro y Control Académico.

- Los jefes además de la revisión, tenían el alcance el instructivo respectivo en donde se aclaraba la mecánica de la plataforma virtual con los funcionarios y datos específicos (Anexo 9)

**7.2.3 Resultados.** En cada dependencia asignada se realizó un sondeo en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla. 2. Revisión de jefes inmediatos.**

DEPENDENCIA	JEFE DE DEPENDENCIA	DETALLE	REVISIÓN JEFE		
			NULLA	MEDIA	OPTIMA
<b>ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA</b>	HAROLD ERASO ORTIZ	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. La revisión se realizó en la primera vez en que fue habilitada la plataforma.			<b>X</b>
<b>OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO</b>	RAÚL ALBERTO QUIJANO	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se realizó la revisión conjuntamente con el jefe de la dependencia las dos veces en que fue abierta la plataforma en su totalidad.			<b>X</b>
<b>FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD</b>	CARMEN SOFÍA MONCAYO	La revisión se realizó la primera vez en que fue abierta la plataforma, pero en la actual revisión de jefes se realizó el acompañamiento para la adición de una actividad en una de las funcionarias.			<b>X</b>
<b>ALMACÉN</b>	ROCKY EMIRO ARGOTY MUÑOZ	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se realizó la revisión en su totalidad con acompañamiento			<b>X</b>

		presencial del jefe y cada uno de los funcionarios.			
<b>OFICINA DE REGISTRO ACADÉMICO</b>	LUIS VICENTE CHAMORRO	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se realizó la revisión a cabalidad.			<b>X</b>
<b>CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES Y EMPRESARIALES CEDRE</b>	FERNANDO PANESSO		<b>X</b>		
<b>FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD</b>	LUIS MAURICIO GUERRERO		<b>X</b>		
<b>SERVICIOS GENERALES (JEFE DE CONDUCTORES)</b>	GERARDO ANTONIO ARTEAGA CERÓN	La revisión se realizó completa por parte del jefe inmediato de los conductores.			<b>X</b>

Fuente. Esta investigación.

## **8. CÁLCULOS DE CARGA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ASIGNADO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.**

### **8.1 REVISIÓN Y CONTRASTACIÓN DE INFORMACIÓN**

Una vez terminada la recolección de la información corresponde realizar la respectiva contrastación de información con los formatos, cuadros de salida, informes, etc, que el funcionario proporcione, con el propósito de crear un análisis de cálculos de tiempo. Para esto se efectuaron las siguientes medidas.

- Tomar los formatos y base de datos virtual por puesto de trabajo y correlacionar la información.
- Análisis y revisión de los tiempos consignados por las personas, con las exigencias de los formatos y salidas de cada actividad.
- Contrastar tiempo con actividades.
- Indagar procesos y procedimientos con jefes y funcionarios.
- Permanente comunicación con los funcionarios a través del correo electrónico para solicitar soportes de información recopilada (actividades y funciones).

### **8.2 ANÁLISIS DE TIEMPOS**

En la información dada por los funcionarios se encuentra el formulario en donde se solicita las actividades, frecuencia, número de transacciones, minutos, proveedor y usuarios. Para efectos de cálculo de cargas laborales correspondió hacer el cálculo de minutos de acuerdo a la interacción con el funcionario con la siguiente información (Anexo 10).

**Tabla 3. Análisis de tiempos**

CÉDULA	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	Nº DE TRANSACCIONES	TIEMPO EN CADA TRANSACCIÓN (MINUTOS)	CALCULO ESTIMADO	PROVEEDOR	USUARIO
--------	-----------	------------	---------------------	--------------------------------------	------------------	-----------	---------

Fuente: Esta investigación.

**Cedula:** Esta se encuentra en la primera casilla y las actividades del funcionario se identifican mediante su documento de identificación.

**Actividad:** Se describe la actividad que el funcionario desarrolla.

**Frecuencia:** Corresponde a la unidad en la que se presenta la realización de la actividad, por ejemplo anual, semestral, mensual, quincenal, semanal o diario.

**Nº de transacciones:** Es el número de veces en el cual se repite la actividad en la frecuencia establecida.

**Tiempo en cada transacción (minutos):** Se necesita el tiempo que se gasta el funcionario en la realización de la actividad en la frecuencia establecida anteriormente.

**Calculo estimado:** Este es el espacio en donde se estima el tiempo que gasta la persona, se calcula de acuerdo a la contratación de formatos y estudio de procesos y procedimientos, así como también por la interacción con los diferentes funcionarios.

**Proveedor:** Corresponde a la dependencia, entidad o persona de donde viene el producto, insumo, información o solicitud de los requerimientos de la actividad.

**Usuario:** Corresponde a la dependencia, entidad o persona a dónde va el producto, insumo, información o respuesta de los requerimientos de la actividad.

### 8.3 CÁLCULO DE CARGAS LABORALES

En el desarrollo del proyecto es de vital importancia la determinación del factor de carga laboral, este para efectos de la elaboración de diagnósticos por dependencia, así como también para la presentación de la propuesta de planta de personal. Es por esto que se desarrolló el cálculo de carga laboral de todos los funcionarios de los cuales se recolectó la información, tanto de los tiempos suministrados por los funcionarios como de los tiempos calculados en el desarrollo de la pasantía.

Para la realización de cálculos de cargas laborales se utilizó la siguiente fórmula:

**FACTOR DE CARGA =**

$$\frac{((\text{Frecuencia} * \text{No. Transacciones} * \text{Tiempo en minutos}) / 60) / 160}{1} * 100$$

El presente es un ejemplo del formato el cual se efectuó para la determinación de los factores de carga, en el anexo 11, se encuentran todos los funcionarios en su totalidad.

**Tabla 4. Factores de carga.**

ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA (FRECUENCIA)	Nº DE TRANSACCIONES	TIEMPO EN CADA TRANSACCIÓN (MINUTOS)	TIEMPO EN CADA TRANSACCIÓN (MINUTOS PASANTES)	PROVEEDOR	USUARIO	CÉDULA	Factores de Carga	Factor de Carga Pasantes
Xxx	20	2	120	100				50	41,67
Xxx	1	3	480	450				15	14,06

Fuente: Esta investigación.

## 9. DIAGNÓSTICOS DE LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

### 9.1 ALMACÉN

#### 9.1.1 Datos personales

- **Promedio de edad.** El promedio de edad de la dependencia es de **38 años**, esta edad es adecuada de acuerdo a la dependencia. Existe un rango adecuado de edades debido a que se presentan diferentes cargos en la dependencia y con variedad en los perfiles.
- **Distribuciones por estudios**

Total funcionarios: 7

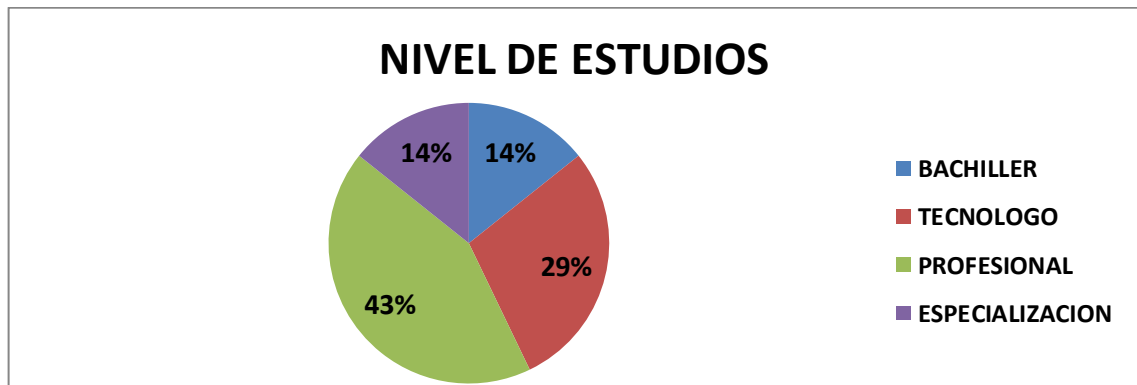
Bachiller: 1

Tecnólogo: 2

Profesional: 3

Especialista: 1

**Grafico 3. Nivel de estudios – Almacén**



Fuente: Esta investigación.

La distribución del nivel de estudios es adecuado conforme a las actividades que se desarrollan en esta dependencia, el 14% del personal de esta dependencia es especialista, 43% profesional, el 29% tecnólogo y el 14% bachiller.

### 9.1.2 Identificación del cargo

- **Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio en el cargo dentro de la dependencia son **57 meses**, lo cual facilita el manejo de los procesos que se desarrollan dentro de la dependencia. El manejo de los diferentes inventarios requiere experiencia para que no se pierda agilidad en su manejo y además no se entorpezca la normal continuidad de los procesos y procedimientos.
- **Distribución por tipo de contrato**

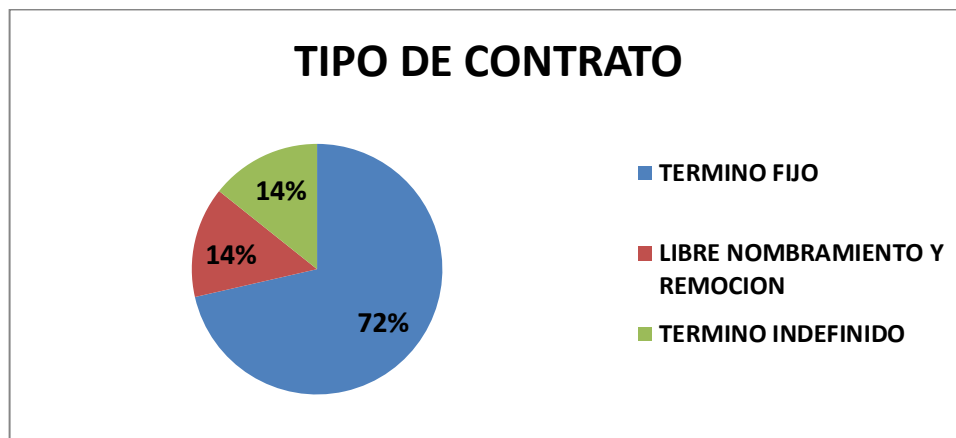
Total de funcionarios: 7

Termino fijo: 5

Libre nombramiento y remoción: 1

Término indefinido: 1

**Grafico 4. Tipo de contrato –Almacén**



Fuente: Esta investigación.

En esta dependencia se cuenta con personal con contrato a término fijo del 72%, de libre nombramiento y remoción en un 14% y con el 14% restante a término indefinido. El personal que pertenece a la dependencia se encuentra en tan solo un 14% disfrutando de un grado de estabilidad laboral lo cual perjudica la firmeza tanto de los funcionarios como de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la misma. Por lo cual se tiende a perder la iniciativa en la formulación de objetivos, metas y propósitos, lo que perjudica de manera alarmante la continuidad de los procesos.



- **Promedio salarial.** El promedio salarial de esta dependencia es de **\$1.128.600**, existe un rango constante en cuanto al salario de los empleados, estando acorde a los niveles de los cargos manejados.
- **Distribución por nivel de cargo.**

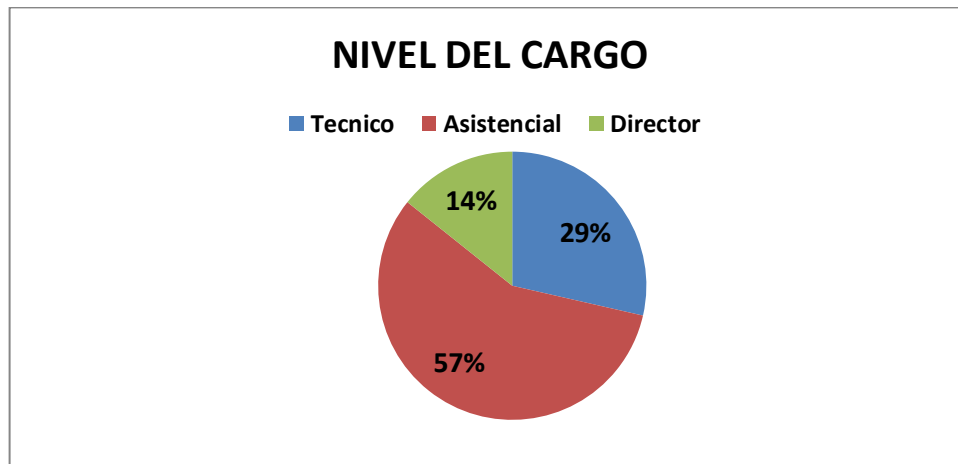
Total de funcionarios: 7

Director: 1

Nivel técnico: 2

Nivel asistencial: 4

### Grafico 5. Nivel del cargo – Almacén



Fuente: Esta investigación

La distribución del nivel del cargo está repartida en un 57% en el nivel asistencial, 29% en el nivel técnico y 14% en el nivel directivo. Lo cual no está ligado a las actividades que se desarrollan basadas en acciones similares, que son en su mayoría de labores técnicas.

### 9.1.3. Misión del cargo

- **Claridad en la concepción de la misión del cargo.** Se tiene una clara definición de la misión de cada cargo, pues se presenta comprensión de la gestión que debe desarrollar cada funcionario dentro de la dependencia para beneficio de la universidad.

#### 9.1.4. Misión del área

- **Claridad de la misión del área.** En la dependencia no se tiene clara la definición de la misión, puesto que no se tienen en cuenta todo lo que se realiza, sino por el contrario los funcionarios se encasillan en sus misiones individuales, lo cual perjudica el trabajo en equipo y la sinergia entre procedimientos, además se requiere el establecimiento de funciones y distribución de carga laboral para que haya esfuerzos conjuntos y no independientes.

#### 9.1.5. Descripción de funciones

- **Claridad en la descripción de funciones.** Se tiene claridad en cierta medida acerca de las funciones, pero se hace necesario ratificar las funciones que desempeña cada trabajador y definir responsabilidades para realizar el trabajo de una manera más eficiente, concreta y rápida logrando equidad en la consolidación de las actividades. Así mismo eliminando cuellos de botella, e incluso eliminando funciones repetidas.

#### 9.1.6. Carga ocupacional

- **Promedio de carga laboral**

ALMACÉN	Promedio factor de Carga laboral funcionarios	Promedio factor de Carga laboral Estimada
	145,81 %	130,76 %

En la dependencia el factor de carga excede el nivel estimado en tan solo un 15,05%, así que se realizó un cálculo de tiempos acorde a la realidad, pues los funcionarios tienen conocimiento claro de lo que desarrollan dentro de la dependencia.

#### 9.1.7. Competencias

- **Promedio de escala de 1 a 10 donde la gente expresa el dominio de competencias en el cargo.**

El promedio del grado de dominio de las competencias requeridas para cada cargo es **9.61**, lo cual refleja que los funcionarios de esta dependencia han adquirido experiencia en la realización de las actividades, además el tiempo promedio en el cargo es de 57 meses lo cual evidencia que los funcionarios tienen conocimiento de cómo realizar las actividades.

#### **9.1.8. Clima laboral**

- **Promedio de nivel de satisfacción en cada ítem de clima organizacional.**  
En una escala de 1 a 10, siendo 1 menor satisfacción y 10 mayor satisfacción.

**Promedio de satisfacción en remuneración.** El promedio en el nivel de satisfacción, de acuerdo a la remuneración que reciben los funcionarios por el desempeño de sus actividades es 4.71, evidenciando una alta insatisfacción de acuerdo al salario.

**Promedio de satisfacción en relaciones laborales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto a las relaciones laborales desarrolladas dentro de la universidad es 7.29.

**Promedio de satisfacción en comunicación.** El promedio de satisfacción en el factor de comunicación en la universidad es 6.86, porque se requiere de una mejor comunicación entre almacén y las demás dependencias.

**Promedio de satisfacción en condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.** El promedio de satisfacción de las condiciones físicas que se tiene dentro de la dependencia es 5.14, debido a que la ubicación de la dependencia es deficiente, el espacio es insuficiente y los equipos que se tienen en la dependencia no atienden las necesidades de la dependencia.

**Promedio de satisfacción en bienestar social.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar social es 6.86.

**Promedio de satisfacción en bienestar personal.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar personal es 7.71.

**Promedio de satisfacción en gobernabilidad.** Los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción de acuerdo a gobernabilidad es 7.29.

**Promedio de satisfacción en reconocimiento.** En cuanto al reconocimiento que se hace de cada cargo la satisfacción promedio de los empleados es 5.43, debido a que no se tiene reconocimiento para los funcionarios de la dependencia.

**Promedio de satisfacción en equidad.** Para los funcionarios de la dependencia su grado promedio de satisfacción en cuanto a equidad es 5.29, por lo cual consideran que no se presenta equidad en cuanto a oportunidades dentro de la universidad.

**Promedio de satisfacción en factores psicosociales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto al manejo de los factores psicosociales por parte de la universidad es 5.86, lo cual evidencia un alto grado de insatisfacción.

**Promedio de satisfacción en desarrollo profesional.** La satisfacción de los funcionarios en cuanto a las oportunidades que se les brinda en la universidad en desarrollo profesional es 6.71.

**Promedio de satisfacción en evaluación de desempeño.** El promedio de satisfacción de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño es 9.29, se tiene satisfacción en cuanto al sistema de evaluación de evaluación de desempeño que maneja la universidad.

**Promedio de satisfacción en responsabilidad social.** Para los funcionarios su satisfacción en cuanto a la responsabilidad social que se tiene en la universidad es 8.86.

**Promedio de satisfacción en autorrealización.** El personal en cuanto a su satisfacción promedio en la autorrealización en su puesto de trabajo es 7.71.

**Promedio de satisfacción en relaciones de liderazgo.** El promedio de satisfacción en cuanto a las relaciones de liderazgo es 8.71.

**Promedio de satisfacción en estabilidad laboral.** En la dependencia el promedio de satisfacción en cuanto a su estabilidad laboral es 6.43, hay un alto grado de insatisfacción.

**Promedio de satisfacción en carga de trabajo.** Los funcionarios tienen una satisfacción promedio en cuanto a su carga de trabajo siendo este nivel 6.29.

**Promedio de satisfacción en satisfacción en el puesto de trabajo.** La satisfacción promedio de los funcionarios en sus puestos de trabajo es 8.

**9.1.9. Estructura.** En si la estructura organizacional es correcta y se manejan bien los procesos, pero en la universidad se necesita que los funcionarios se comprometan con su trabajo, que realicen sus funciones para el beneficio de toda la comunidad universitaria, pues se presenta en muchos falta de sentido de pertenencia, compromiso y dedicación.

También se presenta división entre todas las dependencias, no se observa trabajo en equipo en pro del beneficio de todos, así que se debe realizar programas de integración entre el personal.

Se necesita mayor nivel de dirección y mejorar técnicas de dirección.

#### **9.1.10. Procesos y procedimientos**

**Grado de conocimiento sobre los procesos y procedimientos a los cuales pertenece cada cargo.**

Se tiene conocimiento del proceso en el cual se involucra la dependencia, pero existe una dificultad para poder identificar los procedimientos con que se relaciona cada cargo.

Se debe generar conciencia en cada uno de los funcionarios para la identificación de las funciones que desarrolla, trabajo que debe realizarse en conjunto con la dirección, para poder identificar en que procedimientos se involucra cada cargo.

## **Dificultades y observaciones**

Se debe buscar continuamente innovar en cuanto a las herramientas que se utiliza en la dependencia, conforme a los adelantos tecnológicos y computacionales más eficientes para mejorar el manejo de los inventarios, para así llevar un control real de lo que tiene la universidad, de tal forma que se presente en tiempo real cada actualización. Hace falta crear un sistema o software más avanzado del que existe en este momento, para que se tenga en tiempo real la información de compras y almacén.

Es de vital importancia que se analice la carga de trabajo de algunos funcionarios dentro de la sección, para distribuir bien las funciones para que los procedimientos se hagan de una manera más rápida y eficiente.

Se propone estudiar la viabilidad de unir físicamente y estructuralmente la sección de compras y almacén,

En el aspecto de infraestructura se requiere un una bodega ubicada estratégicamente, ya que la actual no tiene acceso vehicular para la entrada y salida de mercancía. En el mismo orden de ideas los implementos de oficina como sillas y equipos de cómputo no son los más adecuados e incluso la oficina no tiene el espacio adecuado tanto para el número de funcionarios como para la recepción de materiales y atención al público. La entrega de mercancía se efectúa en un lugar no apto para el transporte de materiales.

Se necesita que se dé un compromiso institucional por parte de los funcionarios de la universidad, para que le den la importancia que se requiere en la relación y firma de órdenes y actas de entrega.

Como propuesta se concluye en el beneficio que tendría la articulación entre las dependencias de almacén, compras, contabilidad y presupuesto, tanto para que no se den demoras en los procesos y procedimientos, como en el rendimiento efectivo de las actividades.

Además se propone cambiar el nombre de la dependencia al de la oficina de inventarios y suministros.

Por otra parte cuando un empleado es vinculado se debe realizar la inducción necesaria, para no interrumpir el normal desarrollo de las actividades.

### 9.1.11. Capacitación y formación

Listado de necesidades de capacitación en cada dependencia, y formación general.

Tabla 5. Capacitación y formación Oficina Jurídica.

No.	CAPACITACIÓN	FORMACIÓN ORGANIZACIONAL
1.	Actualización de inventarios	Sistema integrado de gestión de calidad
2.	Auditorías internas	Reforma profunda
3.	Control de inventarios	Seminario de reestructuración de la organización
4.	Realizar la inducción necesaria para todos los puestos	
5.	Diseño de software que se utilice en almacén	
6.	Sistemas - proveedores - costos - actualización en almacenaje	

Fuente: Esta investigación.

## 9.2 ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

### 9.2.1. Datos personales

- **Promedio de edad.** El promedio de edad de la dependencia es de **40 años**, esta edad no es adecuada de acuerdo a la dependencia, debido a que para desarrollar las actividades en esta dependencia se necesita a funcionarios que cuenten con habilidades motrices como agilidad, rapidez y celeridad.

- **Distribuciones por estudios**

Total funcionarios: 7

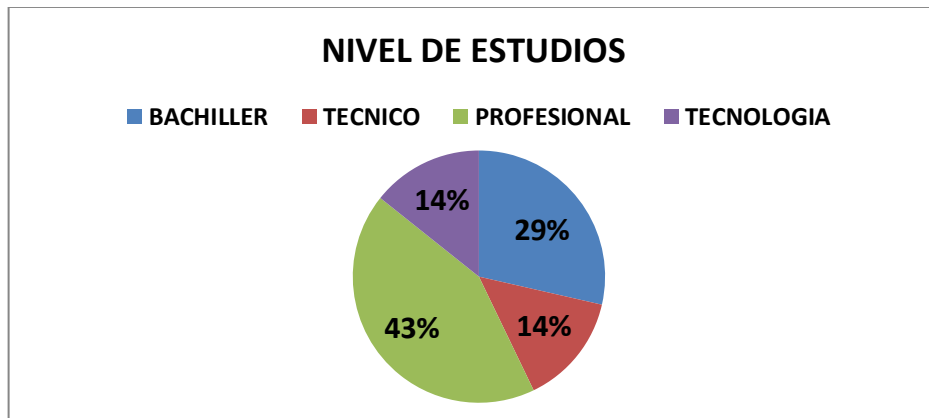
Bachiller: 2

Técnico: 1

Profesional: 3

Tecnología: 1

## Grafico 6. Nivel de estudios – Archivo y correspondencia



Fuente: Esta investigación

El 29% de los funcionarios son bachilleres, el 14% son técnicos, el 43% son profesionales y con tecnología el 14%.

La distribución por nivel de estudios en esta dependencia es adecuada de acuerdo al quehacer esencial de la misma, debido a que se maneja diferentes niveles de complejidad en las responsabilidades diarias.

### 9.2.2. Identificación del cargo

- **Tiempo promedio en el cargo**

La dependencia cuenta con personal relativamente nuevo, por lo cual el promedio de tiempo en el cargo está dado en 23 meses, pero esta cifra está armonizada por funcionarios que tienen un recorrido de largos años dentro de la universidad, por lo cual tienen cierto grado de experiencia en el manejo de los procesos con que se cuenta en la universidad.

- **Distribuciones por tipo de contrato**

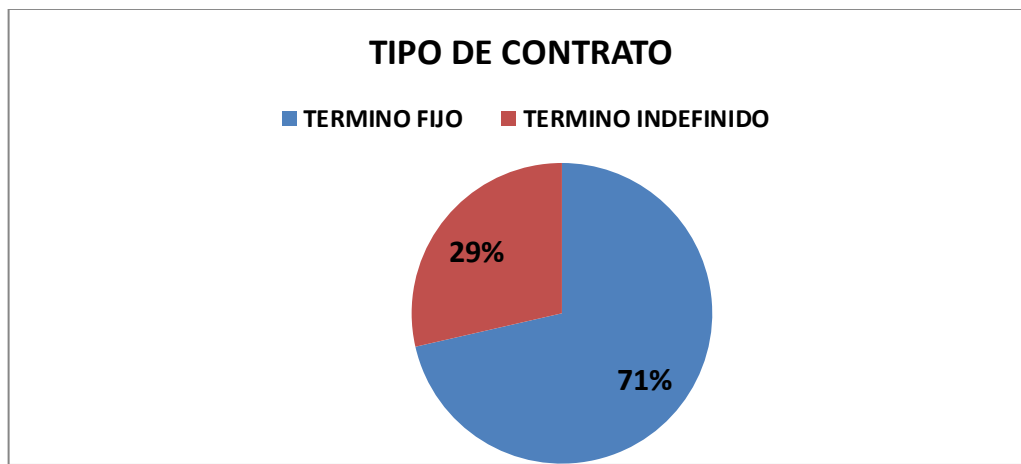
Total de funcionarios: 7

Término fijo: 5

Término indefinido: 2



**Grafico 7. Tipo de contrato – Archivo y correspondencia**



Fuente: Esta investigación

El 71% de los funcionarios tienen contrato a término fijo el 29% restante a término indefinido. Uno de los escenarios comunes dentro de la universidad, en donde los funcionarios en una mayor proporción son contratados a término fijo, lo que denota una inestabilidad generalizada dentro de sus puestos de trabajo.

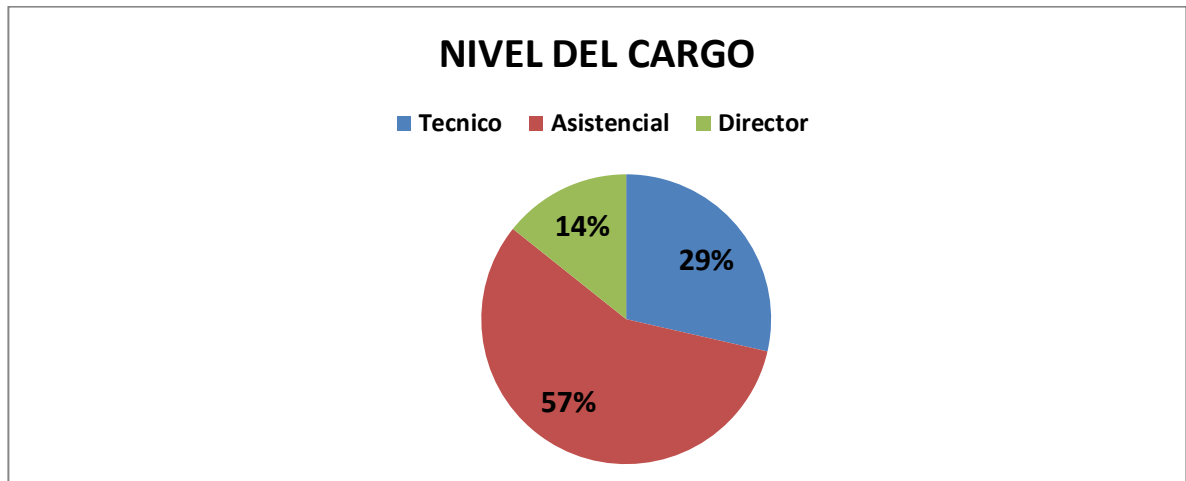
- **Promedio salarial**

El promedio salarial de esta dependencia es de **\$1.106.213**, el cual es normal de acuerdo a la variedad de niveles que se presentan en la dependencia.

- **Distribución por nivel de cargo**

Total de funcionarios: 7  
Director: 1  
Técnico: 2  
Asistencial: 4

**Grafico 8. Nivel del cargo. Archivo y correspondencia**



Fuente: Esta investigación

La distribución del nivel del cargo se encuentra en mayor medida el nivel asistencial con un 57%, le sigue el nivel técnico con un 29% y con un 14% el nivel directivo. Estando este resultado acorde a funciones desarrolladas en la dependencia.

### 9.2.3. Misión del cargo

- **Claridad en la concepción de la misión del cargo.** En la dependencia hace falta una mayor definición de la misión de cada cargo, a pesar de que se trabaja de una manera óptima es necesario que cada funcionario tenga claro el rol que desempeña y sus responsabilidades específicas para la consecución de los propósitos de la dependencia. La importancia que tiene cada funcionario para la universidad debe ser ratificada tanto dentro como fuera de la dependencia, pues el trabajo que se desempeña desde esta dependencia beneficia a toda la universidad y no se presta el correspondiente reconocimiento por parte de los funcionarios.

### 9.2.4. Misión del área

- **Claridad de la misión del área.** La misión de la dependencia no está claramente definida, debido a que no está desarrollando las funciones requeridas por la falta de espacio físico, además la estructura no está en las mejores condiciones. Para una clara definición de la misión de la dependencia

se necesita que esta tenga lo necesario para cumplir con los requerimientos de la universidad, en primera instancia las humedades y el tamaño de la dependencia no permiten que se reciba más documentación y se tiene el riesgo de que se pierda documentación indispensable. Una vez se desarrolle este cambio netamente estructural, se necesita un cambio de perspectiva para lograr fijar propósitos y metas institucionales.

### 9.2.5. Descripción de funciones

- **Claridad en la descripción de funciones.** Falta una mejor definición de las funciones desarrolladas en la dependencia, pues existen confusiones desde el establecimiento de la misión de cada cargo y de la dependencia, por tanto mejorando las dos anteriores se dará una correcta distribución de funciones para desarrollar el trabajo de una mejor forma.

### 9.2.6. Carga ocupacional

- **Promedio de carga laboral**

ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA A	Promedio factor de Carga laboral funcionarios	Promedio factor de Carga laboral Estimada
	2033,23 %	123,59 %

En la dependencia el factor de carga excede el nivel estimado en un 1909,64%, los funcionarios no cuentan con la capacidad necesaria para describir con exactitud el tiempo en sus actividades.

### 9.2.7. Competencias

- **Promedio de escala de 1 a 10 donde la gente expresa el dominio de competencias en el cargo.** El promedio del grado de dominio de las competencias es **9.20**. La dependencia trabaja de una forma técnica, así que las personas que desempeñan sus cargos desarrollan sus actividades con un alto grado de dominio.

### 9.2.8. Clima laboral

- **Promedio de nivel de satisfacción en cada ítem de clima organizacional.** En una escala de 1 a 10, siendo 1 menor satisfacción y 10 mayor satisfacción.

**Promedio de satisfacción en remuneración.** El promedio en el nivel de satisfacción, de acuerdo a la remuneración que reciben los funcionarios por el desempeño de sus actividades es 7.83, evidenciando una satisfacción media en cuanto al salario, lo cual puede afectar el desarrollo de las actividades diarias de los funcionarios.

**Promedio de satisfacción en relaciones laborales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto a las relaciones laborales desarrolladas dentro de la universidad es 8.83, puesto que en la dependencia se tiene un excelente manejo de las relaciones laborales, pero en torno a la universidad, se presentan inconvenientes, ya que en las dependencias y personas externas, realizan solicitudes que la oficina no puede suplir por cuestión del espacio y el número de funcionarios con que se cuenta.

**Promedio de satisfacción en comunicación.** El promedio de satisfacción en el factor de comunicación en la universidad es 9.42, debido a que la dependencia está en constante comunicación con las demás dependencias.

**Promedio de satisfacción en condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.** El promedio de satisfacción de las condiciones físicas que se tiene dentro de la dependencia es 5.58, debido a que no se cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar las actividades, no se cuenta con los equipos de cómputo y de oficina, el archivo de la dependencia no tiene el espacio suficiente para el desempeño de las actividades y se encuentran roedores por la antigüedad de la infraestructura.

**Promedio de satisfacción en bienestar social.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar social es 8.58, se necesita que los programas que se desarrollen en la universidad, se realicen con estrategias adecuadas debido a que la función central de la dependencia se enfoca en la atención al usuario.

**Promedio de satisfacción en bienestar personal.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar personal es 8.50, por cuanto se tiene un alto grado de satisfacción, pero este factor es disminuido por la satisfacción de acuerdo a las condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.

**Promedio de satisfacción en gobernabilidad.** Los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción de acuerdo a gobernabilidad es 8.17.

**Promedio de satisfacción en reconocimiento.** En cuanto al reconocimiento que se hace de cada cargo la satisfacción promedio de los empleados es 7.75, debido a que en primer lugar el reconocimiento no se hace notorio desde la dirección de la universidad y en segundo lugar no existe un reconocimiento evidente por parte de la comunidad universitaria, por cuanto se responsabiliza a los funcionarios de la dependencia por hechos ajenos a sus funciones.

**Promedio de satisfacción en equidad.** Para los funcionarios de la dependencia su grado promedio de satisfacción en cuanto a equidad es 7.33, puesto que no pueden acceder a muchas de las oportunidades que ofrece la universidad, por el manejo de tiempo, ya que la dependencia cuenta con un número de funcionarios limitado.

**Promedio de satisfacción en factores psicosociales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto al manejo de los factores psicosociales por parte de la universidad es 6.58, lo cual demuestra una alta insatisfacción de los funcionarios, así que se debe incrementar el sentido de compromiso hacia los funcionarios.

**Promedio de satisfacción en desarrollo profesional.** La satisfacción de los funcionarios en cuanto a las oportunidades que se les brinda en la universidad en desarrollo profesional es 6.50. Porque los funcionarios en la dependencia no tienen oportunidad de acceder a algún tipo de desarrollo profesional sino por sus propios medios económicos y además no se cuenta con tiempo para poder capacitarse.

**Promedio de satisfacción en evaluación de desempeño.** El promedio de satisfacción de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño es 7.75, evidenciando la falta de cultura de evaluación dentro de la universidad.

**Promedio de satisfacción en responsabilidad social.** Para los funcionarios la responsabilidad social que se tiene la universidad es 8.83.

**Promedio de satisfacción en autorrealización.** El personal en cuanto a su satisfacción promedio en la autorrealización en su puesto de trabajo es 8.33, hace falta que se desarrolle una mayor preocupación por parte de la universidad de atender a las necesidades de su personal.

**Promedio de satisfacción en relaciones de liderazgo.** El promedio de satisfacción en cuanto a las relaciones de liderazgo es 8.75, en la dependencia se tiene alto grado de satisfacción, pero hace falta que se ejerza un mayor control en la toma de decisiones que ejerce la dirección que afecta directamente el desarrollo de las actividades de la dependencia.

**Promedio de satisfacción en estabilidad laboral.** En la dependencia el promedio de satisfacción en cuanto a su estabilidad laboral es 8.25, puesto que se presenta un 71% de personal con contrato a término fijo.

**Promedio de satisfacción en carga de trabajo.** Los funcionarios tienen una satisfacción promedio en cuanto a su carga de trabajo de 9.33, debido al gran sentido de pertenencia y compromiso del logro de actividades que se tiene por parte de los funcionarios de la dependencia.

**Promedio de satisfacción en satisfacción en el puesto de trabajo.** La satisfacción promedio de los funcionarios en sus puestos de trabajo es 9.17. Se percibe un alto grado de sentido de pertenencia en la dependencia.

**9.2.9 Estructura.** La estructura organizacional depende de la dirección, está definida de acuerdo al dirigente establecido, así que los esfuerzos que hacen los administrativos, propician un equilibrio adecuado.

Se cuenta con una correcta estructura, pero el organigrama esta desactualizado y de esta depende mucho el trabajo de la dependencia y la claridad del manual de funciones.

El archivo debe ubicarse en un lugar adecuado para que haya un fácil acceso del solicitante, así mismo para que se puedan preservar correctamente los documentos que aquí se poseen.

#### **9.2.10 Procesos y procedimientos**

- **Grado de conocimiento sobre los procesos y procedimientos a los cuales pertenece cada cargo.** Se tiene conocimiento del proceso en el cual se desenvuelve la dependencia, pero no se tiene claridad con los procedimientos con que se relacionan los cargos desempeñados, así que es necesario que se realice una socialización por parte del jefe de la sección, ya que tiene conocimiento de los temas relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.

- **Dificultades y observaciones.** Existe un buen funcionamiento, pero no son concisos los procedimientos en el flujograma. Por otro lado existe en la parte técnica dificultades en el reconocimiento de los mensajeros en los bancos y gobernación, con lo que se necesita convenios entre la universidad y los bancos para realizar el trabajo de una forma rápida y efectiva.

Así mismo la falta de espacios del área física afecta directamente el funcionamiento de la dependencia, pues no se puede realizar las labores para las cuales fue creado el archivo, además existe un inconveniente en cuanto a los equipos de trabajo, ya que son equipos discontinuados que no ofrecen rendimiento a la hora de agilizar los trámites y los funcionarios se ven obligados a compartir los equipos para desarrollar las actividades y ha sido imposible lograr una solución. Aunque por parte del jefe de dependencia ya se ha realizado la solicitud pertinente a la administración pero hasta el momento no se ha tenido respuesta.

### 9.2.11 Capacitación y formación

- **Listado de necesidades de capacitación en cada dependencia, y formación general.**

**Tabla 6. Capacitación y formación de Archivo y correspondencia**

No.	NOMBRE DE CAPACITACIONES	TIPO DE FORMACIÓN
1.	Capacitación en el archivo, manejo y gestión documental	Sistema de gestión de calidad
2.	Archivística.	Información institucional
3.	Computación e informática	
4.	Capacitación en el manejo de la documentación, organización y espacios físicos.	
5.	Relaciones interpersonales	

Fuente: esta investigación.

## 9.3 CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES Y EMPRESARIALES CEDRE

### 9.3.1 Datos personales

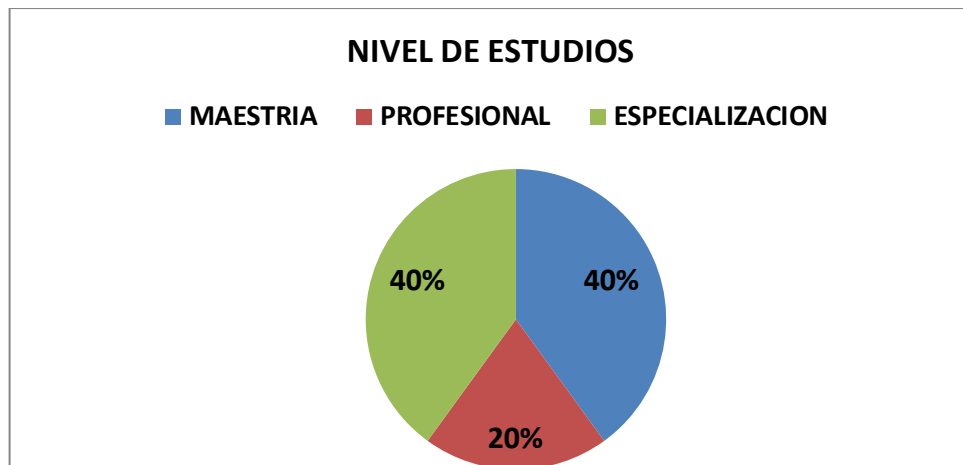
- **Promedio de edad.**

El promedio de edad de la dependencia es de 44 años, esta edad es adecuada de acuerdo a la dependencia, debido a que los funcionarios requieren para desarrollar las actividades de un nivel de capacitación elevado y de la experiencia suficiente para poder ejecutar resultados de calidad.

- **Distribuciones por estudios**

Total funcionarios: 5  
Maestría: 2  
Profesional: 1  
Especialistas: 2

**Grafico 9. Nivel de estudio – Archivo y correspondencia**



Fuente: Esta investigación

El nivel de estudios en esta dependencia es alto, ya que las responsabilidades que se tiene en la dependencia y las necesidades de los perfiles implican este nivel de estudios. El 40% de los funcionarios tienen especialización, así como el mismo 40% para maestría y el 20% restante es profesional.

Los perfiles son manejados adecuadamente de acuerdo a las necesidades de la dependencia.



### 9.3.2 Identificación del cargo

- **Tiempo promedio en el cargo**

El tiempo promedio en el cargo dentro de la dependencia son **88 meses**, lo cual facilita el manejo de los procesos que se desarrollan dentro de la dependencia. La experiencia que se adquiere beneficia a la consecución de los proyectos que se realizan en la dependencia. Una alta rotación dentro de esta dependencia puede ocasionar la pérdida de información importante para la universidad y agentes externos involucrados.

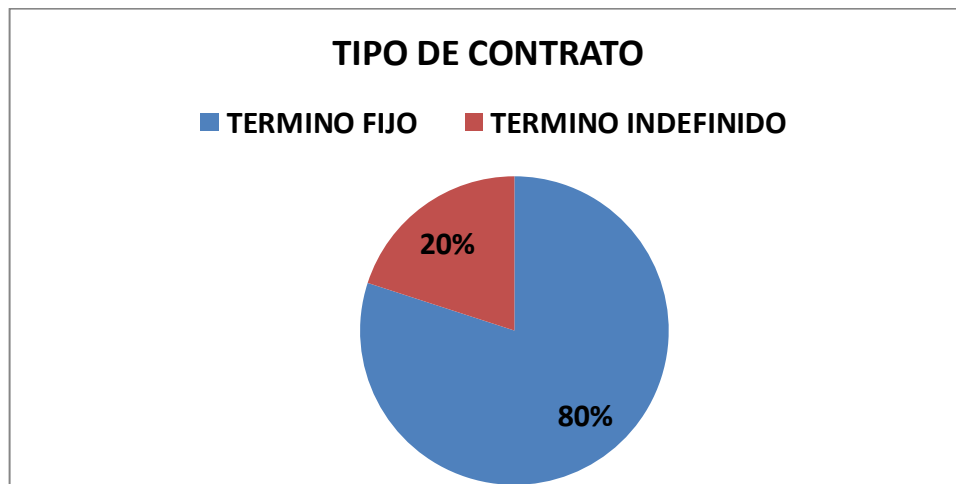
- **Distribución por tipo de contrato**

Total de funcionarios: 5

Termino fijo. 4

Término indefinido: 1

**Grafico 10. Tipo de contrato – Archivo y correspondencia**



Fuente: Esta investigación

En esta dependencia se cuenta con personal a término fijo en un 80% y el 20% con contrato a término indefinido. De ahí los resultados obtenidos en el nivel de satisfacción que tienen los empleados, lo cual en cierta medida afecta la satisfacción de los funcionarios en su puesto de trabajo.

- **Promedio salarial.**

El promedio salarial de esta dependencia es tomado en dos grupos el primero en conjunto con el salario del director de la dependencia el cual es **\$2.085.013** y el segundo sin el salario del mismo siendo este **\$1.231.266**.

Esta distinción hecha debido a que la diferencia es muy elevada entre los dos promedios y para obtener datos más confiables. Esta situación sustentada en el hecho que el director de la dependencia está vinculado a la universidad de una forma diferente a los otros funcionarios de la dependencia.

- **Distribución por nivel de cargo.**

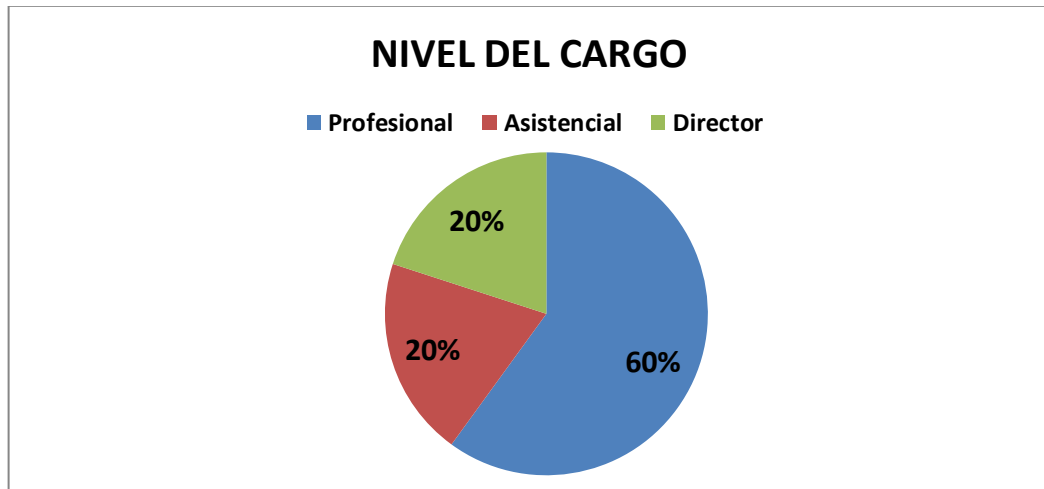
Total de funcionarios: 5

Director: 1

Nivel Profesional: 3

Asistencial: 1

**Grafico 11. Nivel del cargo – Archivo y correspondencia**



Fuente: Esta investigación

La distribución del nivel del cargo está repartida en un 60% para el nivel profesional, el 20% para el nivel asistencial y el 20% para el nivel directivo. Lo cual no es coherente con el nivel de estudios que se tiene en la dependencia, aunque

se tiene un alto grado de insatisfacción en cuanto a la remuneración que reciben por el desempeño de sus cargos.

### 9.3.3. Misión del cargo

- **Claridad en la concepción de la misión del cargo.** Cada funcionario tiene definida su misión individual y las responsabilidades que debe desempeñar dentro de la dependencia, de igual forma cada funcionario es consecuente de acuerdo a la importancia que tiene su cargo, su misión está encaminada a contribuir con uno de los procesos misionales de la Universidad de Nariño.

### 9.3.4. Misión del área

- **Claridad de la misión del área.** En la dependencia se tiene una clara definición de la idea central de la misión de la dependencia, pero es necesario que se profundice en la definición de la misma, para que los funcionarios tengan una claridad en el motor de su trabajo, el cual es la Universidad.

### 9.3.5 Descripción de funciones

- **Claridad en la descripción de funciones.** Existe claridad en el desempeño de las funciones que se desarrolla en la dependencia. Cada funcionario tiene claras las responsabilidades que tiene dentro de la universidad, además se busca resaltar el nombre de la universidad frente a agentes externos.

### 9.3.6 Carga ocupacional

#### Promedio de carga laboral

CEDRE	Promedio factor de Carga laboral funcionarios	Promedio factor de Carga laboral Estimada
	249,91 %	186,56 %

En la dependencia el factor de carga excede el nivel estimado en un 63,35%, lo que evidencia que los funcionarios deben tener un mayor conocimiento en el manejo de los procedimientos con los que se relacionan cada uno de sus cargos.

### 9.3.7 Competencias

- **Promedio de escala de 1 a 10 donde la gente expresa el dominio de competencias en el cargo.** El promedio del grado de dominio que se tiene en la dependencia de acuerdo a las competencias que se manejan en cada puesto de trabajo es **9.42**. Los funcionarios dominan los temas en los que se involucran, además el nivel de rotación es bajo, lo cual hace que la experiencia prime en el manejo de proyectos y demás actividades con las que se relaciona la dependencia.

### 9.3.8 Clima laboral

- **Promedio de nivel de satisfacción en cada ítem de clima organizacional.** En una escala de 1 a 10, siendo 1 menor satisfacción y 10 mayor satisfacción.

**Promedio de satisfacción en remuneración.** El promedio en el nivel de satisfacción, de acuerdo a la remuneración que reciben los funcionarios por el desempeño de sus actividades es 4, evidenciando una alta insatisfacción en relación al salario, siendo este factor afectado por alto nivel de estudios que se tiene en la dependencia.

**Promedio de satisfacción en relaciones laborales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto a las relaciones laborales desarrolladas dentro de la universidad es 6.75.

**Promedio de satisfacción en comunicación.** El promedio de satisfacción en el factor de comunicación en la universidad es 6.75, por lo cual el manejo del flujo de la información no ha sido muy claro en el desarrollo de los procesos de la dependencia.

**Promedio de satisfacción en condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.** El promedio de satisfacción de las condiciones físicas que se tiene dentro de la dependencia es 7.88, por lo cual los funcionarios no tienen los

equipos y herramientas, ni el espacio necesario para el desempeño de sus actividades.

**Promedio de satisfacción en bienestar social.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar social es 4.75, por cuanto los funcionarios no han recibido campañas de bienestar social y salud ocupacional en la dependencia.

**Promedio de satisfacción en bienestar personal.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar personal es 8.25, por cuanto los funcionarios adquieren experiencia, aunque este grado de satisfacción puede verse afectado por el factor de remuneración, el cual impide que se determine una calificación más alta.

**Promedio de satisfacción en gobernabilidad.** Los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción de acuerdo a gobernabilidad es 5.13.

**Promedio de satisfacción en reconocimiento.** En cuanto al reconocimiento que se hace de cada cargo la satisfacción promedio de los empleados es 6.25.

**Promedio de satisfacción en equidad.** Para los funcionarios de la dependencia su grado promedio de satisfacción en cuanto a equidad es 4.5, por lo cual consideran que no se presenta equidad en cuanto a oportunidades y correctivos.

**Promedio de satisfacción en factores psicosociales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto al manejo de los factores psicosociales por parte de la universidad es 4.13.

**Promedio de satisfacción en desarrollo profesional.** La satisfacción de los funcionarios en cuanto a las oportunidades que se les brinda en la universidad en desarrollo profesional es 3.75. Se determina una baja satisfacción en las oportunidades de desarrollo profesional.

**Promedio de satisfacción en evaluación de desempeño.** El promedio de satisfacción de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño es 3.50, por lo cual se necesita cambiar tanto los instrumentos de medida como la cultura que se maneja en la universidad sobre evaluación.

**Promedio de satisfacción en responsabilidad social.** Para los funcionarios su satisfacción en cuanto a la responsabilidad social que se tiene en la universidad es 5.25.

**Promedio de satisfacción en autorrealización.** El personal en cuanto a su satisfacción promedio en la autorrealización en su puesto de trabajo es 5.50, por lo cual se requiere que la universidad genere mecanismos para desarrollar todo el potencial que tienen los funcionarios.

**Promedio de satisfacción en relaciones de liderazgo.** El promedio de satisfacción en cuanto a las relaciones de liderazgo es 6.13.

**Promedio de satisfacción en estabilidad laboral.** En la dependencia el promedio de satisfacción en cuanto a su estabilidad laboral es 3.63, hay un alto grado de insatisfacción, a pesar de que el promedio de tiempo en el cargo abarca 88 meses, debido a esto la insatisfacción se hace notoria ya que la universidad no brinda mecanismos de seguridad en cada puesto de trabajo.

**Promedio de satisfacción en carga de trabajo.** Los funcionarios tienen una satisfacción promedio en cuanto a su carga de trabajo siendo este nivel 7.88.

**Promedio de satisfacción en satisfacción en el puesto de trabajo.** La satisfacción promedio de los funcionarios en sus puestos de trabajo es 8.13.

**9.3.9 Estructura.** Las funciones administrativas se deben catalogar como apoyo, no se las debe priorizar como misionales, sino que brinden soporte a las funciones misionales como academia e investigación.

La estructura organizacional no corresponde a la misión institucional y esta desarticulada entre sí. Además deberá ser levantada desde los actores que están desarrollando cada componente misional y sobre esta la funcionalidad de cada unidad.

La Estructura organizacional es muy deficiente para responder a las problemáticas tanto internas como externas. Así que se necesita que se genere un proyecto que nazca desde la comunidad universitaria para el redireccionamiento de la universidad en la región.

Consolidar una planta de personal más estable, establecer mecanismos más eficientes en la parte financiera, generar estabilidad laboral, promover la buena atención del personal del área contable.

La organización del proceso de investigación a través de la vicerrectoría de investigación no es funcional, se necesita definir un programa de investigación único.

### **9.3.10 Procesos y procedimientos**

- **Grado de conocimiento sobre los procesos y procedimientos a los cuales pertenece cada cargo.** Se tiene conocimiento del proceso al cual pertenece la dependencia, pero no existe un claro conocimiento de los procedimientos con que se relacionan cada uno de los cargos, así que es necesario que se realice una socialización por parte del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y además por parte del jefe de la sección.
- **Dificultades y observaciones.** Muchas veces los procesos administrativos son poco flexibles lo que entorpece los procesos de investigación. Los procesos están estandarizados lo cual debe cambiarse, para realizar un análisis de cada situación en particular.

Un problema que se detecta son las rigideces y la falta de claridad en los procesos administrativos, como también hay falta de claridad en las orientaciones del nivel estratégico. Además una improvisación notable, porque no hay planeación de lo que la universidad tiene que hacer. Motivo por el cual no hay celeridad en los procesos del área financiera.

Hay problemas de actualización en cuanto a los nuevos proyectos que se presentan, así mismo hace falta estructurar la administración de convenios y organizar el sistema de investigación

### **9.3.11 Capacitación y formación**

**Listado de necesidades de capacitación en cada dependencia, y formación general.**

**Tabla 7. Capacitación y formación de Centro de Estudios Regionales y Empresariales CEDRE**

<b>No.</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN ORGANIZACIONAL</b>
1.	Especialización en estadística y econometría.	Sistema Integrado de Gestión de Calidad
2.	Software de análisis de datos	Clima organizacional
3.	Estadística - Manejo de paquetes estadísticos	Formación en contratación en la Universidad de Nariño
4.	Estrategias para un mayor ejercicio de la comunicación	
5.	Manejo de tics	
6.	Actualización en el manejo en la formulación, elaboración y formación en proyectos	
7.	Archivística	
8.	Profundización en estudios de macroeconomía	
9.	Profundización sobre la agricultura y relaciones con la industria	
10.	Estudios en epistemología, historia económica y conflictos físicos	
11.	Contratación pública	
12.	Actualización en la parte tributaria, contable y presupuestal.	

Fuente: esta investigación.

## **9.4 FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD**

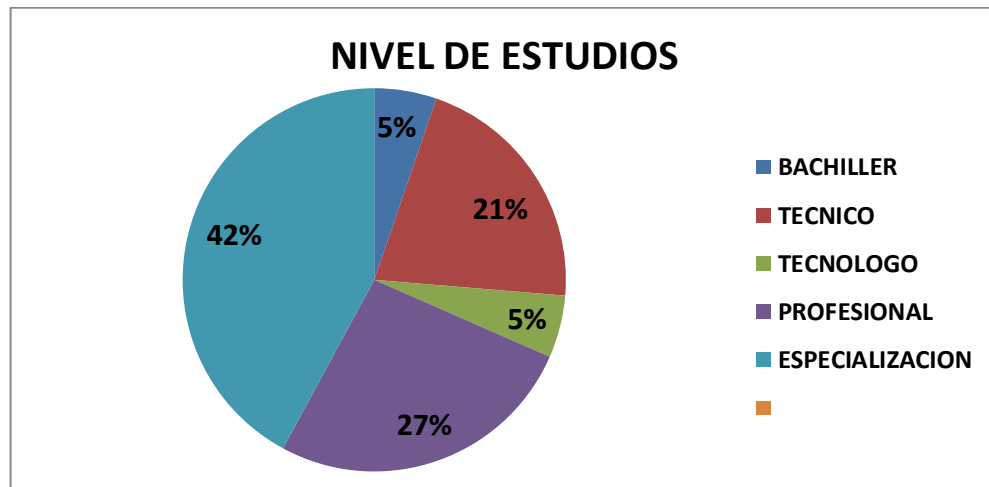
### **9.4.1 Datos personales**

- **Promedio de edad.** El promedio de edad en esta dependencia es de 43 años, el cual acompañado de la experiencia de los funcionarios, es adecuado en beneficio de los usuarios del Fondo, por tanto el promedio de edad no es relevante en esta dependencia, ya que se requiere personas de diferentes edades para la variedad de actividades que se realiza en el fondo.
- **Distribuciones por estudios.**



Total de funcionarios: 19  
Bachiller: 1  
Técnico: 4  
Tecnólogo: 1  
Profesional: 5  
Especialización: 8

**Grafico 12. Nivel de estudios - Fondo de Seguridad Social en Salud**



Fuente: Esta investigación

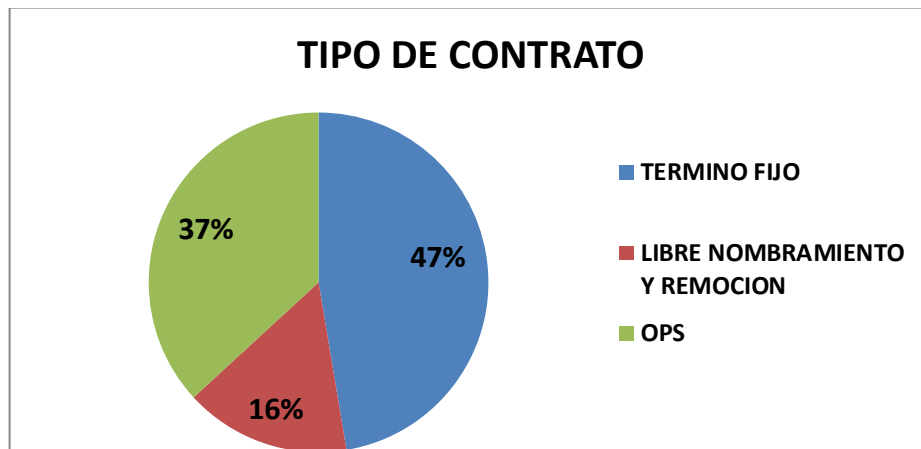
Dentro del Fondo de Seguridad Social en Salud se tiene variedad en nivel de estudios de acuerdo con las actividades que se realizan en la dependencia, como bachilleres un 5%, técnicos 21%, tecnólogos 5%, profesional 27% y con especialización 42%. Se requiere para la dependencia capacitaciones en la orientación al usuario.

#### 9.4.2 Identificación del cargo

- **Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio en el cargo es de 85 meses, lo cual genera sentido de compromiso en los funcionarios, lo cual es muy valioso en el momento de atender al usuario, pues se brindará atención más adecuada y de calidad.
- **Distribución por tipo de contrato.**

Total funcionarios: 19  
Termino fijo: 9  
Libre nombramiento y remoción: 3  
Ops: 7

**Gráfico 13. Tipo de contrato - Fondo de Seguridad Social en Salud**



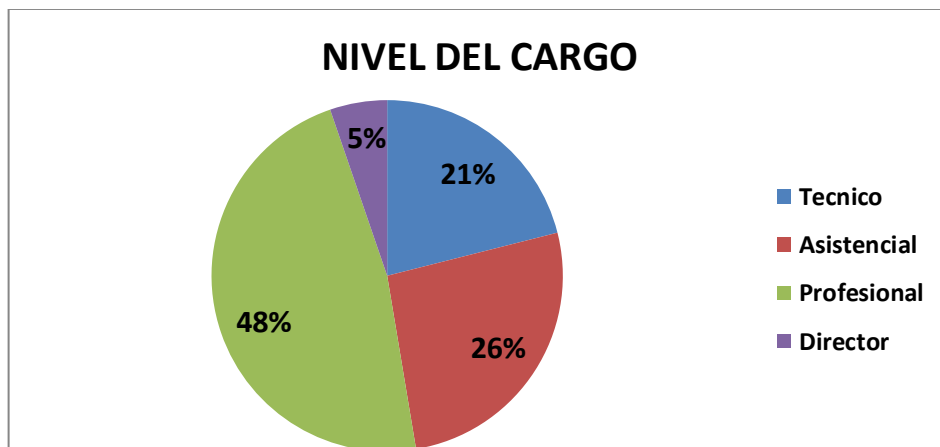
Fuente: Esta investigación

En la dependencia no existe ningún tipo de estabilidad laboral, debido a esto se presenta una insatisfacción por parte de los funcionarios en este aspecto. Con contrato a término fijo se tiene un 47%, con libre nombramiento y remoción 16% y con OPS 37%. No existe ningún tipo de seguridad para los trabajadores lo cual puede ocasionar deficiencia en la prestación del servicio.

- **Promedio salarial.** El promedio salarial en la dependencia es \$1.238.744, lo cual refleja que los funcionarios tienen un nivel salarial bajo en relación al nivel de estudios que en un 42% corresponden a especialización.
- **Distribución por nivel de cargo.**

Total de funcionarios: 19  
Asistencial: 5  
Técnico: 4  
Profesional: 9  
Director: 1

**Grafico 14. Nivel del cargo- Fondo de Seguridad Social en Salud**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo al nivel que tienen los cargos que desempeñan los funcionarios en esta dependencia se observa un desajuste en cuanto al nivel de estudios que ellos poseen. El nivel directivo con 5%, profesional con un 48%, técnico 21% y asistencial con un 26%.

#### **9.4.3. Misión del cargo**

- **Claridad en la concepción de la misión del cargo.** Los funcionarios de esta dependencia tienen claridad en la misión del cargo, debido a que en esta dependencia las funciones afectan directamente a los usuarios, por tanto el nivel de responsabilidad es alto, así que su misión está encaminada totalmente al bienestar integral de los usuarios del Fondo de Seguridad Social en Salud.

#### **9.4.4 Misión del área**

- **Claridad de la misión del área.** En la dependencia se tiene un claro concepto de la orientación de la misión, la cual radica en los usuarios del fondo, pero hace falta unificar todos los beneficios que cada área proporciona, para definir la misión del área para los diferentes agentes externos que desconocen todos los enfoques en que se desenvuelve el fondo. Los funcionarios en esta dependencia trabajan en pro de generar bienestar integral a los usuarios, con lo que se puede afirmar que existe sinergia entre las funciones que desempeña cada funcionario.

#### 9.4.5 Descripción de funciones

- **Claridad en la descripción de funciones.** Los funcionarios en el Fondo de Seguridad Social en Salud tienen claras las funciones que deben desarrollar, éstas se desarrollan de manera técnica, así que se debe enfocar las labores en la orientación al usuario para prestar un servicio de calidad y en concordancia con las necesidades de los usuarios.

#### 9.4.6 Carga ocupacional

- **Promedio de carga laboral**

FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	Promedio factor de Carga laboral funcionarios	Promedio factor de Carga laboral Estimada
	145,78 %	103,62%

En la dependencia el factor de carga excede el nivel estimado en tan solo un 42,16%, lo que evidencia que los funcionarios tienen conocimiento en el cálculo de los tiempos que gastan desarrollando sus actividades.

#### 9.4.7 Competencias

- **Promedio de escala de 1 a 10 donde la gente expresa el dominio de competencias en el cargo.** El promedio del grado de dominio de las competencias de cada cargo es 10, por lo cual cada persona tiene un total de dominio en sus competencias, este es un nivel que beneficia grandemente, porque la atención al usuario es base fundamental del trabajo en la dependencia, lo cual contribuye a la prestación de un servicio con calidad y eficiencia.

#### 9.4.8 Clima laboral

- **Promedio de nivel de satisfacción en cada ítem de clima organizacional.** En una escala de 1 a 10, siendo 1 menor satisfacción y 10 mayor satisfacción.

**Promedio de satisfacción en remuneración.** El promedio en el nivel de satisfacción, de acuerdo a la remuneración que reciben los funcionarios por el desempeño de sus actividades es 7.88, evidenciando insatisfacción en cuanto al salario.

**Promedio de satisfacción en relaciones laborales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto a las relaciones laborales desarrolladas dentro de la universidad es 9.26, se presenta un excelente ambiente laboral dentro de la dependencia.

**Promedio de satisfacción en comunicación.** El promedio de satisfacción en el factor de comunicación en la universidad es 8.71, puesto que se necesita un mejoramiento en el flujo de la información entre el fondo y las demás dependencias de la universidad.

**Promedio de satisfacción en condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.** El promedio de satisfacción de las condiciones físicas que se tiene dentro de la dependencia es 8.69, se necesitan equipos de cómputo adecuados para realizar de una forma más rápida las actividades.

**Promedio de satisfacción en bienestar social.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar social es 8.07, se necesita que las campañas de bienestar social y salud ocupacional estén orientadas también a los funcionarios del fondo.

**Promedio de satisfacción en bienestar personal.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar personal es 9.13, el personal de la dependencia tiene una alta satisfacción en su beneficio personal.

**Promedio de satisfacción en gobernabilidad.** Los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción de acuerdo a gobernabilidad es 8.38.

**Promedio de satisfacción en reconocimiento.** En cuanto al reconocimiento que se hace de cada cargo la satisfacción promedio de los empleados es 9.34, por cuanto ese reconocimiento se ha ejercido correctamente dentro de la dirección de la dependencia.

**Promedio de satisfacción en equidad.** Para los funcionarios de la dependencia su grado promedio de satisfacción en cuanto a equidad es 8.66.

**Promedio de satisfacción en factores psicosociales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto al manejo de los factores psicosociales por parte de la universidad es 8.62.

**Promedio de satisfacción en desarrollo profesional.** La satisfacción de los funcionarios en cuanto a las oportunidades que se les brinda en la universidad en desarrollo profesional es 8.19. El tiempo es un factor que perjudica claramente este ítem, ya que las labores diarias de la dependencia no permiten que en la dependencia se tengan programas de capacitaciones permanentes.

**Promedio de satisfacción en evaluación de desempeño.** El promedio de satisfacción de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño es 9.16.

**Promedio de satisfacción en responsabilidad social.** Para los funcionarios su satisfacción en cuanto a la responsabilidad social que se tiene en la universidad es 8.76.

**Promedio de satisfacción en autorrealización.** El personal en cuanto a su satisfacción promedio en la autorrealización en su puesto de trabajo es 8.79.

**Promedio de satisfacción en relaciones de liderazgo.** El promedio de satisfacción en cuanto a las relaciones de liderazgo es 8.59.

**Promedio de satisfacción en estabilidad laboral.** En la dependencia el promedio de satisfacción en cuanto a su estabilidad laboral es 6.90, hay un alto grado de insatisfacción, lo que puede afectar la capacidad laboral de los funcionarios.

**Promedio de satisfacción en carga de trabajo.** Los funcionarios tienen una satisfacción promedio en cuanto a su carga de trabajo siendo este nivel 8.07.

**Promedio de satisfacción en satisfacción en el puesto de trabajo.** La satisfacción promedio de los funcionarios en sus puestos de trabajo es 8.91.

#### 9.4.9 Estructura

- No hay agilidad en los procesos, debido a que se necesitan muchos trámites y excesivo papeleo para el desarrollo de los procesos.
- Se debe mejorar en la toma de decisiones técnicas que beneficien integralmente a todo el FSSS
- Se necesita una actualización constante del manejo de los procedimientos que se manejan.
- La forma de contratación no es ideal para profesionales en salud, el fondo debe reestructurarse totalmente y desarrollar un análisis de estatutos, para poder brindar un mejor servicio para los usuarios.
- Una propuesta es crear la vicerrectoría de medio universitario, encargado de todo lo que se relaciona con bienestar dentro de la universidad.
- Como propuesta se puede estipular el organigrama de orden horizontal para que haya mejor comunicación.

#### 9.4.10 Procesos y procedimientos

- **Grado de conocimiento sobre los procesos y procedimientos a los cuales pertenece cada cargo.** En el Fondo de Seguridad Social en Salud no se tiene conocimiento acerca de los procesos y procedimientos que se manejan, además no se realiza capacitaciones acerca de este tema. Por lo tanto se requiere socializaciones tanto en la parte directiva como con la parte técnica del fondo, para que se proyecte un mayor nivel de sinergia con temas institucionales, porque la dependencia se mantiene ajena a toda la problemática institucional.
- **Dificultades y observaciones**

Se necesita que se renueven los computadores, pues los actuales son obsoletos y retardan la elaboración de historias clínicas. Así mismo existen demoras en suministros de papelería, retardos en pedidos y compras.

El Sistema de contratación que se maneja en el fondo incluye a ops que están vinculados a la universidad de los 2 a los 20 años

En la parte odontológica se presentan demoras cuando se solicitan adiciones a los diferentes contratos como también en la solución de los problemas y necesidades inmediatas de la unidad odontológica. Se necesita mayor agilidad en el pago de trabajos realizados en laboratorios dentales.

Se necesita un acompañamiento del Sistema Integrado de Gestión de Calidad con el Fondo de Seguridad Social en Salud

Se limita a la formulación y solicitud de medios diagnósticos, sin embargo el fondo no cuenta con las capacidades para cubrir sus exigencias realizadas por los usuarios.

Se propone que la parte financiera del Fondo de Seguridad en Salud se traslade de la sede de Torobajo a las instalaciones del fondo.

#### **9.4.11 Capacitación y formación**

- **Listado de necesidades de capacitación en cada dependencia, y formación general.**

**Tabla 8. Capacitación y formación del Fondo de Seguridad Social en Salud**

<b>No.</b>	<b>NOMBRE DE CAPACITACIONES</b>	<b>TIPO DE FORMACIÓN</b>
<b>1.</b>	Capacitación en finanzas	Sistema Integrado de Gestión de Calidad
<b>2.</b>	Contratación	Conocimiento institucional
<b>3.</b>	Capacitación en normatividad de salud	
<b>4.</b>	Capacitación en estrategias de comunicación	
<b>5.</b>	Atención al usuario	
<b>6.</b>	Bioseguridad	
<b>7.</b>	Manejo de inventarios	
<b>8.</b>	Salud ocupacional	
<b>9.</b>	Cursos de actualización en odontología	
<b>10.</b>	Sistemas Capacitación en el manejo de	



	herramientas informáticas	
11.	Relaciones interpersonales	

Fuente: Esta investigación.

## 9.5 OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

### 9.5.1 Datos personales

- **Promedio de edad.**

El promedio de edad de la dependencia es de **38 años**, esta edad es adecuada de acuerdo a la dependencia, debido a que para desarrollar las actividades se necesita que los funcionarios tengan un perfil académico superior, por lo cual no se podría tener a personas sin los conocimientos requeridos y la experiencia necesaria en los temas relacionados con los procesos y procedimientos que se manejan.

- **Distribuciones por estudios**

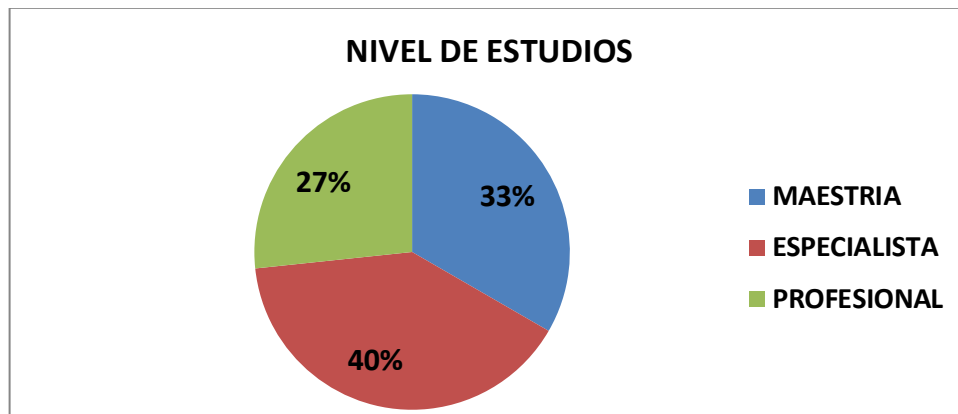
Total funcionarios: 15

Profesional: 4

Especialista: 6

Maestría: 5

**Gráfico 15. Nivel de estudios - Oficina de Planeación y Desarrollo**



Fuente: Esta investigación

La dependencia cuenta con personal capacitado en cada uno de los temas que se trata en la dependencia. El 40% del personal de esta dependencia es especialista, el 33% tiene maestría y el 27% es profesional, pero se necesita que se capacite en un mayor grado a los funcionarios en áreas diferentes a las que manejan, para que los diferentes asesores tengan una formación en las diferentes áreas de la dependencia así como: investigación, presupuesto, estadística, calidad, recursos físicos. Para así lograr una mayor interacción entre los asesores y propiciar el trabajo en equipo para beneficio de la universidad.

### **9.5.2 Identificación del cargo**

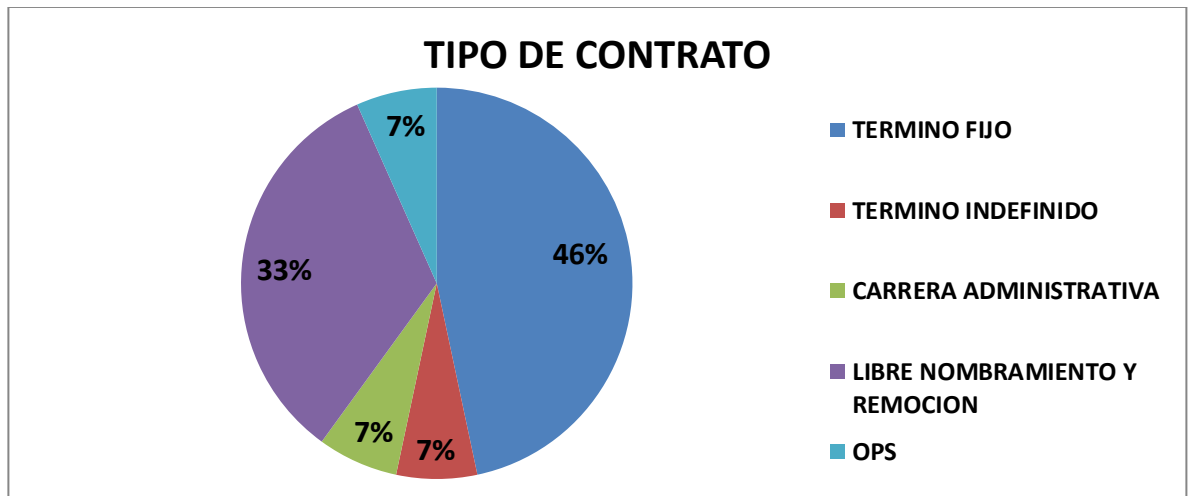
- **Tiempo promedio en el cargo**

El tiempo promedio en el cargo dentro de la dependencia es de **36 meses**. Siendo este resultado alto teniendo en cuenta el tipo de contratación que tienen los funcionarios en la dependencia. Una alta rotación dentro de esta dependencia logra que el conocimiento institucional se devalúe y la continuidad en el proceso de mejoramiento continuo se interrumpa.

- **Distribución por tipo de contrato**

Total de funcionarios: 15  
Término fijo: 7  
Libre nombramiento y remoción: 5  
Término indefinido: 1  
Carrera administrativa: 1  
Ops: 1

**Grafico 16. Tipo de contrato - Oficina de Planeación y Desarrollo**



Fuente: Esta investigación

La estabilidad laboral en esta dependencia es muy baja, tan solo el 14% de los funcionarios cuenta con contrato a término indefinido y carrera administrativa. El 46% de los funcionarios tienen contrato a término fijo, el 33% de libre nombramiento y remoción y el 7% con OPS. Lo cual ocasiona en el personal un alto grado de inestabilidad laboral e insatisfacción en su puesto de trabajo.

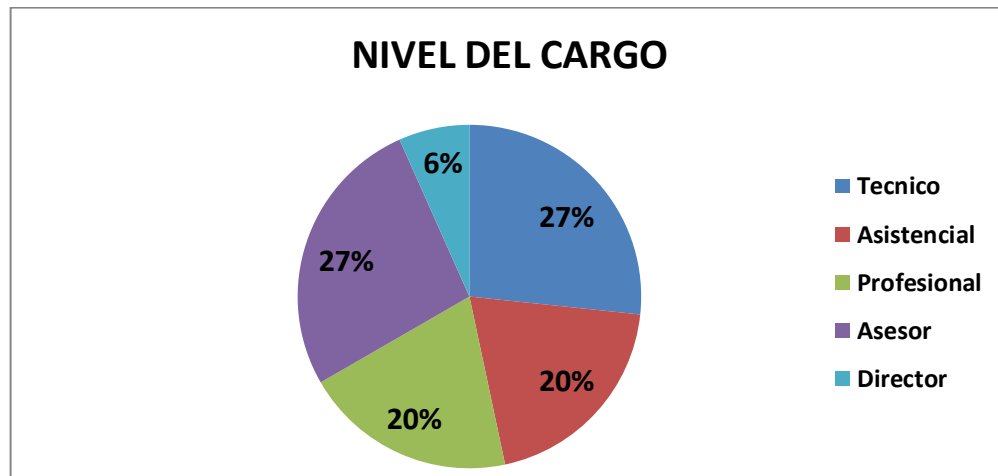
- **Promedio salarial.**

El promedio salarial de esta dependencia es de **\$ 1.625.953**, siendo un promedio bajo en relación al nivel de los cargos y a los estudios que tienen los funcionarios en la dependencia.

- **Distribución por nivel de cargo.**

Total de funcionarios: 15  
Nivel director: 1  
Nivel Asesor: 4  
Nivel Profesional: 3  
Nivel técnico: 4  
Nivel asistencial: 3

**Grafico 17. Nivel del cargo- Oficina de Planeación y Desarrollo**



Fuente: Esta investigación

La distribución del nivel del cargo está repartida en un 27% tanto para el nivel asesor como para el nivel técnico, el 20% del profesional y del asistencial y el 6% del nivel directivo. La oficina de planeación y desarrollo es de origen asesora, por lo cual los cargos deben superar en porcentaje a los demás.

### 9.5.3 Misión del cargo

- **Claridad en la concepción de la misión del cargo.** Cada funcionario tiene claridad en la misión del cargo y tiene definidas las responsabilidades que debe desempeñar dentro de la dependencia. Aunque se pueden estudiar otras metodologías de estudio, por ejemplo la distribución de trabajo por equipos para que los mismos interactúen entre sí, para compartir información y tomar decisiones. Se debe fomentar la comunicación creando un ambiente agradable para estimular y facilitar la participación de todos.

### 9.5.4. Misión del área

- **Claridad de la misión del área.** En la dependencia no se tiene una clara definición de la misión, puesto que se confunde con la misión individual. Se necesita un trabajo unificado y en equipo, para establecer metas y propósitos en conjunto. De acuerdo a la información recolectada, la misión de la dependencia debe aclararse y socializarse en la dependencia para que se

logre sinergia entre las funciones que desempeña cada funcionario con las de los demás integrantes de la dependencia, para así desarrollar acciones unificadas para el logro de las metas de la dependencia.

### 9.5.5 Descripción de funciones

- **Claridad en la descripción de funciones.** Existe claridad en el desempeño de las funciones que se desarrolla en la dependencia. El personal está cualificado de acuerdo a las funciones que debe desarrollar

### 9.5.6 Carga ocupacional

- **Promedio de carga laboral**

OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO	Promedio factor de Carga laboral funcionarios	Promedio factor de Carga laboral Estimada
	609,02 %	134,26 %

En la dependencia el factor de carga excede el nivel estimado en un 474,76%, valor que es muy alto para que sea conforme a la realidad.

### 9.5.7 Competencias

- **Promedio de escala de 1 a 10 donde la gente expresa el dominio de competencias en el cargo.** El promedio del grado de dominio de las competencias en esta dependencia es de **9.32**, lo cual es coherente al nivel de especialización que se tiene en esta dependencia, por lo cual se debe perfeccionar aspectos como el método de trabajo, puede cambiarse la metodología para reducir el grado de especialización para formar un equipo de trabajo unificado.

### 9.5.8 Clima laboral

- **Promedio de nivel de satisfacción en cada ítem de clima organizacional.** En una escala de 1 a 10, siendo 1 menor satisfacción y 10 mayor satisfacción.

**Promedio de satisfacción en remuneración.** El promedio en el nivel de satisfacción, de acuerdo a la remuneración que reciben los funcionarios por el desempeño de sus actividades es 7.05, evidenciando una insatisfacción media en cuanto al salario, que corresponde a la relación en cuanto a los estudios realizados.

**Promedio de satisfacción en relaciones laborales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto a las relaciones laborales desarrolladas dentro de la universidad es 8.09, puesto que pues se observan ciertas falencias en las relaciones entre dependencias.

**Promedio de satisfacción en comunicación.** El promedio de satisfacción en el factor de comunicación en la universidad es 7.95, lo que da paso al desarrollo de herramientas informáticas que garanticen un excelente flujo de la información entre dependencias.

**Promedio de satisfacción en condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.** El promedio de satisfacción de las condiciones físicas que se tiene dentro de la dependencia es 7.14, porque los funcionarios no tienen los equipos y herramientas necesarios y se tiene un espacio limitado para el número de funcionarios.

**Promedio de satisfacción en bienestar social.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar social es 6.64, así que existe una gran insatisfacción en la dependencia porque no se tiene en cuenta las insuficiencias y deficiencias de los actuales planes de bienestar social.

**Promedio de satisfacción en bienestar personal.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar personal es 6.95, se tiene un bajo grado de satisfacción, aunque este ítem, también puede involucrar diferentes factores como la remuneración y las condiciones físicas del puesto de trabajo, el cual imposibilita que se establezca una calificación más alta.

**Promedio de satisfacción en gobernabilidad.** Los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción de acuerdo a gobernabilidad es 8.09. Su satisfacción es

media en cuanto a la toma de decisiones que se hacen respecto a sus puestos de trabajo dentro de la universidad.

**Promedio de satisfacción en reconocimiento.** En cuanto al reconocimiento que se hace de cada cargo la satisfacción promedio de los empleados es 7.68, por cuanto el reconocimiento no se manifiesta en beneficio del funcionario.

**Promedio de satisfacción en equidad.** Para los funcionarios de la dependencia su grado promedio de satisfacción en cuanto a equidad es 7.32, este nivel es bajo debido a que los funcionarios consideran inequitativas las oportunidades y beneficios de los funcionarios.

**Promedio de satisfacción en factores psicosociales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto al manejo de los factores psicosociales por parte de la universidad es 7.41.

**Promedio de satisfacción en desarrollo profesional.** La satisfacción de los funcionarios en cuanto a las oportunidades que se les brinda en la universidad en desarrollo profesional es 7.86.

**Promedio de satisfacción en evaluación de desempeño.** El promedio de satisfacción de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño es 7, se necesita realizar un verdadero cambio en el sistema de evaluación que se tiene en la universidad, así mismo de la cultura del cambio y de evaluación.

**Promedio de satisfacción en responsabilidad social.** Para los funcionarios su satisfacción en cuanto a la responsabilidad social que se tiene en la universidad es 7.86.

**Promedio de satisfacción en autorrealización.** El personal en cuanto a su satisfacción promedio en la autorrealización en su puesto de trabajo es 8.27, se necesita desarrollar herramientas que mejore el manejo del personal y además se necesita que la división de recursos humanos tenga en cuenta las necesidades de los funcionarios en cada dependencia.

**Promedio de satisfacción en relaciones de liderazgo.** El promedio de satisfacción en cuanto a las relaciones de liderazgo es 7.68.

**Promedio de satisfacción en estabilidad laboral.** En la dependencia el promedio de satisfacción en cuanto a su estabilidad laboral es 6.05, hay un alto grado de insatisfacción, ya que algunos de los cargos son de nivel asesor y han tenido el mismo tipo de contrato por muchos años.

**Promedio de satisfacción en carga de trabajo.** Los funcionarios tienen una satisfacción promedio en cuanto a su carga de trabajo siendo este nivel 7.82.

**Promedio de satisfacción en satisfacción en el puesto de trabajo.** La satisfacción promedio de los funcionarios en sus puestos de trabajo es 8.59. Hace falta garantizar mejores condiciones en cada puesto de trabajo.

### **9.5.9 Estructura**

- En la Universidad de Nariño se necesita realizar ajuste en los niveles jerárquicos y por consiguiente en la nomenclatura de los cargos, de tal manera que haya equidad en la remuneración.
- Los parámetros que se deben tener en cuenta para el ingreso y ascenso de los funcionarios deben ser con base en el mérito.
- La actual estructura organizacional no guarda correspondencia con las dependencias académicas y administrativas existentes en el momento. No hay correspondencia entre la estructura de presupuesto con lo que el actual organigrama representa. No es flexible y no es coherente con la realidad, no permite la toma de decisiones técnicas y transparentes de manera total y fomenta la burocracia.
- Estudiar cada cargo y hoja de vida para que haya una buena asignación de personal, según habilidades, competencias. Realizar evaluación para asignar.
- No hay funciones y responsabilidades definidas en la universidad. No hay estabilidad laboral ni el personal idóneo en algunos cargos e incluso una mala remuneración.
- Tiene muchas falencias en cuanto a la relación de las unidades académico - administrativas, deficiencia en cuanto a la planeación administrativa que involucra desde objetivos, misión, visión, etc. No se tiene en cuenta el talento humano capacitado en la misma universidad para desempeñar cargos de dirección o jefaturas, así que hace falta definir políticas claras para aprovechar este tipo de personal.



- La universidad requiere de memoria institucional y de continuidad en los procesos para que no se improvise.
- Existe mucha centralización en la toma de decisiones en las unidades académicas.
- Desactualización de la estructura, hay unidades que no están en el organigrama.
- Es importante reorganizar la estructura organizacional de nuestra institución teniendo en cuenta los procesos, competencias y formación del talento humano.
- Existe concentración de la toma de decisiones. Hace falta formular políticas para que se ejecuten en los mandos medios. Mejorar los canales de información y comunicación.
- Evaluar el sistema integrado de gestión de calidad en términos de los beneficios para mejorar el servicio.
- Se necesita la construcción de un modelo de cultura organizacional.
- La actual estructura organizacional de la universidad es centralista, sin embargo permite la participación de los agentes a través de las herramientas que ofrece el sistema integrado de gestión de calidad.
- Es necesario que se adecue la estructura organizacional a la estructura por procesos y procedimientos.

#### **9.5.10 Procesos y procedimientos**

- **Grado de conocimiento sobre los procesos y procedimientos a los cuales pertenece cada cargo.** En la dependencia se tiene conocimiento de los procesos y los procedimientos con que se relacionan los cargos, así mismo se pretende que desde la oficina de calidad se presenten actualizaciones constantes en toda la dependencia.
- **Dificultades y observaciones**
- Se necesita consolidar algunos sistemas institucionales para poder acceder a la información en tiempo real.

- La demora en la respuesta de los requerimientos de información solicitada a las diferentes unidades académicas y/o administrativas, obstaculiza la agilidad de la información.
- Se requiere actualización del estatuto de contratación del 2006
- No se han elaborado los formatos de los procedimientos en la distribución de espacios físicos para el desarrollo de la academia.
- Hace falta políticas financieras claramente definidas, debido a que existe desconocimiento de la realidad financiera institucional.
- La academia no puede desligarse de los aspectos financieros hay que trabajar en armonía y facilitar los procesos.
- Se debe capacitar, sensibilizar y romper el paradigma del cambio. Trabajar en la cultura de las personas, debido a que no hay una conciencia de cambio y aceptación de nuevas tendencias.
- En los procedimientos se necesita el autocontrol, para eliminar la imposición.
- La inestabilidad laboral entorpece el funcionamiento de los procedimientos y el mantenimiento del SIGC.
- Se debe fortalecer la cultura organizacional debido a que existe una defensa ante los cambios. Debe haber apoyo de la alta dirección a la aplicación y seguimiento de los procedimientos.
- Se denota una falta de empoderamiento por algunos funcionarios con la implementación y mantenimiento del sistema integrado de gestión de calidad.
- Como propuesta se tiene: cambiar el modelo de administración, pasar del modelo vertical sustentado en funciones, por el modelo horizontal sustentado en procesos. También construir un sistema de información y comunicación y construir un modelo de cultura organizacional.

### 9.5.11 Capacitación y formación

- Listado de necesidades de capacitación en cada dependencia, y formación general.

**Tabla 9. Capacitación y formación de Oficina de Planeación y Desarrollo**

<b>No.</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN ORGANIZACIONAL</b>
1.	Desarrollo de software	Sistema integrado de gestión de calidad
2.	Base de datos avanzadas.	Solicitar capacitaciones con el Ministerio de Educación Nacional en lo relacionado a los aplicativos que se disponen SNIES y SPADIES, debido a que las videoconferencias que ofrecen en algunas ocasiones no son lo suficientemente claras.
3.	Sistematización de información	Lineamientos de acreditación institucional
4.	Contratación	
5.	Seguridad electrónica	
6.	Redes de comunicación	
7.	Diplomados que se relacionen con análisis de estadísticas	
8.	Actualización permanente en los aspectos de gestión financiera y presupuestal,	
9.	Maestría en finanzas y capacitación	
10.	Planeación y organización	
11.	Habilidades de auditoría interna	
12.	Pedagogía y liderazgo	
13.	Clima organizacional	
14.	Gestión documental,	
15.	Gestión de proyectos	
16.	Manejo de competencias	
17.	Manejo de las tics	
18.	Cultura organizacional	
19.	Tratamiento de servicio no conforme	
20.	Gerencia de calidad	
21.	Capacitación sobre lo referente a	

	normatividad de los entes universitarios autónomos	
<b>22.</b>	Formación en indicadores.	
<b>23.</b>	Técnicas de redacción	
<b>24.</b>	manejo de herramientas informáticas	
<b>25.</b>	Manejo de las relaciones interpersonales	
<b>26.</b>	Actualización en secretariado y archivo.	
<b>27.</b>	Comunicación asertiva,	
<b>28.</b>	Construcción de modelos organizacionales y herramientas gerenciales	

Fuente: Esta investigación

## **9.6 OFICINA DE REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

### **9.6.1 Datos personales**

- **Promedio de edad.**

El promedio de edad de la dependencia es de **44 años**, esta edad es adecuada de acuerdo a la dependencia, pero se debe tener en cuenta la edad de cada funcionario para la asignación de cada cargo, puesto que estos varían en cuanto a nivel de estrés y perfil.

- **Distribuciones por estudios**

Total funcionarios: 12

Técnico: 1

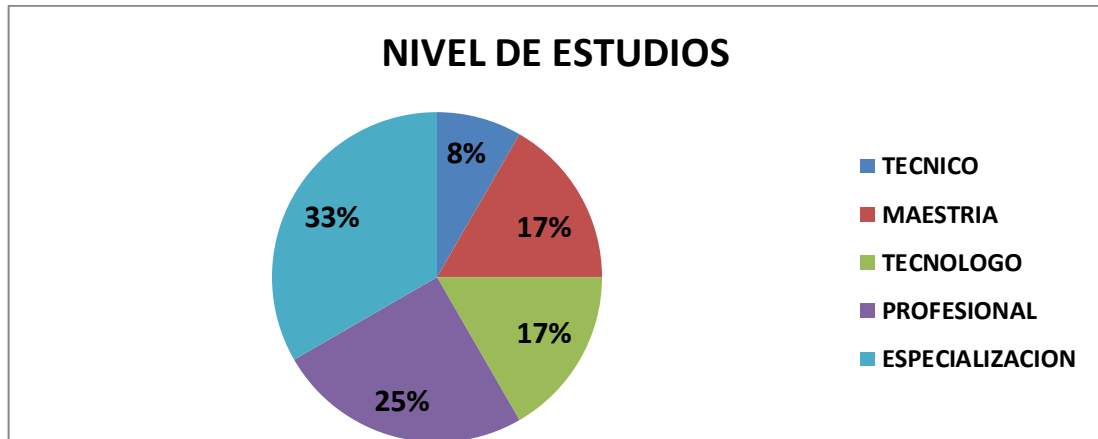
Tecnólogo: 2

Profesional: 3

Especialista: 4

Maestría: 2

**Grafico 18. Nivel de estudios - Oficina de Registro y Control Académico**



Fuente: Esta investigación

El 17% del personal de esta dependencia es magister, el 33% es especialista, el 25% es profesional, el 17% es tecnólogo y el 8% es técnico. Lo cual manifiesta una sobre calificación de las personas, las cuales poseen funciones por debajo del nivel de su formación, lo que demuestra una descoordinación en la universidad, en el momento de ubicación del personal, ya que se desperdician conocimientos, talentos y experiencia que beneficiarían a la universidad. Existe un claro desajuste entre los empleos desempeñados y las cualificaciones requeridas.

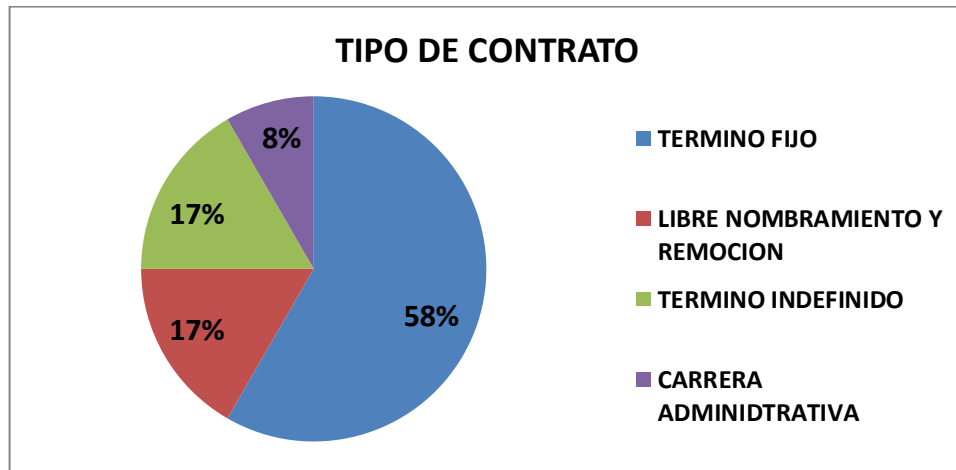
### 9.6.2 Identificación del cargo

- **Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio en el cargo dentro de la dependencia son **125 meses**. Así como el promedio tiene un rango elevado, también se debe tener en cuenta que se tiene a personal que no supera los dos años de estar en su respectivo cargo. Se necesita que se evalúe la rotación del personal que trabaja en esta dependencia, ya que se desarrollan funciones técnicas, rutinarias, repetitivas y además sujetas a presión y estrés, lo cual perjudica la salud física, mental y psicológica de los funcionarios, se debe socializar los métodos de trabajo establecidos en la dependencia por cuanto se lograría beneficiar tanto a la comunidad universitaria externa y a los mismos funcionarios que aquí se encuentran.
- **Distribución por tipo de contrato**

Total de funcionarios: 12

Termino fijo. 7  
Libre nombramiento y remoción: 2  
Término indefinido: 2  
Carrera administrativa: 1

**Grafico 19. Tipo de contrato - Oficina de Registro y Control Académico**



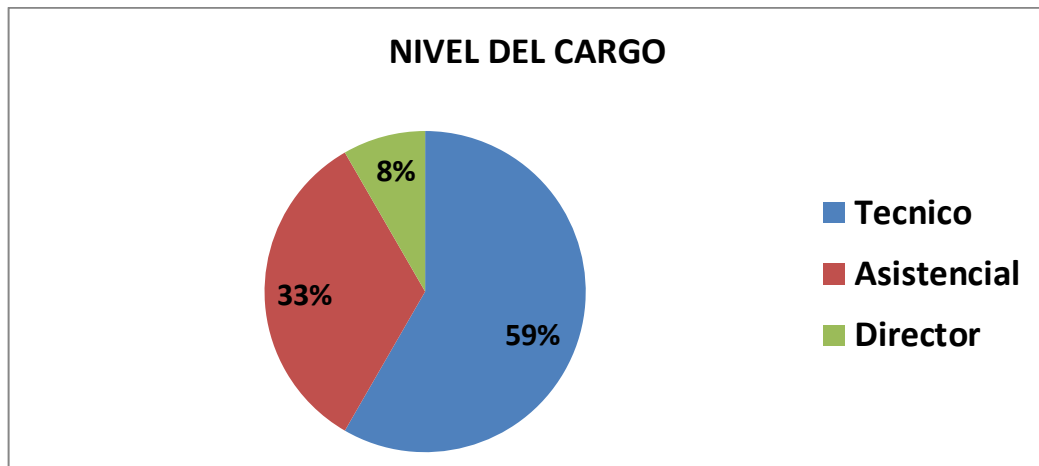
Fuente: Esta investigación

En esta dependencia se cuenta con personal con contrato a término fijo en un 58%, de libre nombramiento y remoción 17%, así como también a término indefinido con 17% y por ultimo de carrera administrativa con un 8%. Evidenciando y justificando el bajo nivel promedio de satisfacción que se tiene en la dependencia en cuanto a estabilidad laboral, siendo este promedio 6.82 en una escala de 1 a 10.

- **Promedio salarial.** El promedio salarial de esta dependencia es de **\$1.139.685** existe un rango constante en cuanto al salario de los empleados en esta dependencia, pero se tiene diferencia de salarios en algunos cargos aun desempeñando las mismas funciones, debido al tipo de contratación, lo cual puede ocasionar insatisfacción en los puestos de trabajo en ausencia de equidad entre los funcionarios.
- **Distribución por nivel de cargo.**

Total de funcionarios: 12  
Nivel asistencial: 4  
Nivel técnico: 7  
Nivel directivo: 1

**Grafico 20. Nivel del cargo - Oficina de Registro y Control Académico**



Fuente: Esta investigación

La distribución del nivel del cargo está repartida en un 59% técnico, 33% asistencial y 8% director. Distribución que corresponde a las necesidades de la dependencia y a las funciones que se desempeñan en cada cargo.

### **9.6.3 Misión del cargo**

- **Claridad en la concepción de la misión del cargo.** Cada funcionario tiene definida la misión del cargo que desempeña dentro de la dependencia, pero hace falta aclarar y socializar la misión de cada cargo en la dependencia, para tener claras las responsabilidades y compromisos que se tiene en cada cargo, puesto que se manejan calendarios académicos los cuales se deben cumplir a cabalidad.

### **9.6.4 Misión del área**

- **Claridad de la misión del área.** En la dependencia se tiene una clara definición de la misión, los funcionarios comparten los conceptos que rodean a la dependencia. En base a los resultados se puede concluir que existe concordancia entre las concepciones que tiene cada funcionario, por tanto se desarrollan acciones unificadas para el cumplimiento de los compromisos de la dependencia.

### 9.6.5 Descripción de funciones

- **Claridad en la descripción de funciones.** Existe claridad en el desempeño de las funciones que se desarrolla en la dependencia. Se necesita que se enfoque de una mejor manera la orientación al usuario, puesto que es una acción que se repite diariamente y se debe prestar de una manera eficiente y responsable.

### 9.6.6 Carga ocupacional

- **Promedio de carga laboral**

OFICINA DE REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO	Promedio factor de Carga laboral funcionarios	Promedio factor de Carga laboral Estimada
	533,28 %	295,59 %

En la dependencia el factor de carga excede el nivel estimado en un 237,69%, lo que evidencia que los funcionarios tienden a inflar las cifras en los cálculos de tiempo, a pesar de que en la dependencia si se presenta una sobrecarga en el nivel de trabajo.

### 9.6.7 Competencias

- **Promedio de escala de 1 a 10 donde la gente expresa el dominio de competencias en el cargo.**

El promedio del grado de dominio de las competencias es **9.16**, lo cual denota un alto grado de especialización en la dependencia, el alto promedio de tiempo en el cargo ocasiona un alto perfeccionamiento en el desarrollo de las funciones.

### 9.6.8 Clima laboral



- **Promedio de nivel de satisfacción en cada ítem de clima organizacional.** En una escala de 1 a 10, siendo 1 menor satisfacción y 10 mayor satisfacción.

**Promedio de satisfacción en remuneración.** El promedio en el nivel de satisfacción, de acuerdo a la remuneración que reciben los funcionarios por el desempeño de sus actividades es 9, evidenciando una alta satisfacción en cuanto al salario.

**Promedio de satisfacción en relaciones laborales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto a las relaciones laborales desarrolladas dentro de la universidad es 7.

**Promedio de satisfacción en comunicación.** El promedio de satisfacción en el factor de comunicación en la universidad es 6, porque no existe un buen flujo de información entre OCARA y las dependencias.

**Promedio de satisfacción en condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.** El promedio de satisfacción de las condiciones físicas que se tiene dentro de la dependencia es 6, puesto que se tienen condiciones deficientes para el desempeño de las actividades y el espacio que se tiene es insuficiente.

**Promedio de satisfacción en bienestar social.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar social es 6, se necesita que los programas de bienestar social para los funcionarios se realicen con estrategias eficientes que puedan ser aprovechados por todos los funcionarios.

**Promedio de satisfacción en bienestar personal.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar personal es 9, por cuanto los funcionarios se sienten satisfechos desarrollando sus funciones.

**Promedio de satisfacción en gobernabilidad.** Los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción de acuerdo a gobernabilidad es 7

**Promedio de satisfacción en reconocimiento.** En cuanto al reconocimiento que se hace de cada cargo la satisfacción promedio de los empleados es 10, en este aspecto hay una satisfacción máxima en cuanto al reconocimiento por parte de la dependencia y la comunidad universitaria.

**Promedio de satisfacción en equidad.** Para los funcionarios de la dependencia su grado promedio de satisfacción en cuanto a equidad es 8, debido a que los funcionarios consideran que no se presenta una total equidad en cuanto a oportunidades y correctivos.

**Promedio de satisfacción en factores psicosociales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto al manejo de los factores psicosociales por parte de la universidad es 6.

**Promedio de satisfacción en desarrollo profesional.** La satisfacción de los funcionarios en cuanto a las oportunidades que se les brinda en la universidad en desarrollo profesional es 9.

**Promedio de satisfacción en evaluación de desempeño.** El promedio de satisfacción de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño es 9.

**Promedio de satisfacción en responsabilidad social.** Para los funcionarios su satisfacción en cuanto a la responsabilidad social que se tiene en la universidad es 9.

**Promedio de satisfacción en autorrealización.** El personal en cuanto a su satisfacción promedio en la autorrealización en su puesto de trabajo es 8, se hace necesario crear programas que beneficien a cada funcionario de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.

**Promedio de satisfacción en relaciones de liderazgo.** El promedio de satisfacción en cuanto a las relaciones de liderazgo es 9, en la dependencia se tiene un alto grado de satisfacción en cuanto al nivel de liderazgo del jefe ya la toma de decisiones que se toman en torno a cada cargo.

**Promedio de satisfacción en estabilidad laboral.** En la dependencia el promedio de satisfacción en cuanto a su estabilidad laboral es 9, hay un alto grado de satisfacción, ya que el promedio de tiempo en el cargo en esta dependencia es de más de 10 años.

**Promedio de satisfacción en carga de trabajo.** Los funcionarios tienen una satisfacción promedio en cuanto a su carga de trabajo siendo este nivel 8, es un nivel aceptable en cuanto a la carga de trabajo que se tiene en la dependencia, ya que el número de funcionarios no es proporcional al tamaño de la universidad y al número de estudiantes.

**Promedio de satisfacción en satisfacción en el puesto de trabajo.** La satisfacción promedio de los funcionarios en sus puestos de trabajo es 9. Teniendo un alto grado de satisfacción en sus puestos de trabajo.

**9.6.9 Estructura.** La concepción de los funcionarios es que existe una correcta estructura organizacional, además el organigrama es correcto, pero se necesita mayor organización en toda la universidad. Se debe revisar y mejorar constantemente toda la estructura organizacional logrando una evolución progresiva y constante. Se debe actualizar y documentar los procesos que se realizan, efectuando su respectiva difusión para que sea de conocimiento de todos los miembros de la universidad.

En la dependencia se requiere más personal para manejar la parte académica, puesto que el número de estudiantes aumenta y el personal que maneja el registro y el control académico no es proporcional. Así mismo, se debe tener claras las competencias de cada dependencia y las funciones de cada funcionario.

Se debe tener en cuenta a los trabajadores antiguos para brindar estabilidad laboral.

#### **9.6.10 Procesos y procedimientos**

- **Grado de conocimiento sobre los procesos y procedimientos a los cuales pertenece cada cargo.** Hace falta socializaciones por parte de la oficina de calidad para tener mayor claridad en la diferenciación entre los procesos y procedimientos que se manejan en la dependencia, para beneficio de los usuarios de la oficina.
- **Dificultades y observaciones.** El retraso en la entrega de la documentación para la matrícula de los estudiantes de postgrado a cualquier semestre o ciclo ha generado que el sistema computarizado de la Oficina de Registro y Control Académico no se encuentre actualizado y no coincida con el de la tesorería de

la VIPRI, impidiendo responder con datos exactos a los requerimientos que la Oficina de Planeación y Desarrollo de la Universidad de Nariño y los estudiantes que las realizan a OCARA.

Muchos docentes de los programas de postgrado se tardan meses, después de haber culminado sus clases, para digitar las notas y/o imprimir, firmar y entregar en la coordinación del postgrado el respectivo boletín, esto impide que los estudiantes de postgrado que tienen crédito con el ICETEX puedan presentar su certificado de notas a tiempo para la renovación del crédito.

Se necesita mejorar el sistema computarizado para mejorar el sistema de registro y control académico.

Se debe respetar los calendarios académicos establecidos, debido al desorden que se genera a raíz de eventualidades. Así mismo el desarrollo del trabajo depende en gran parte de la información suministrada por otras dependencias o personas, normatividad, reglamentación, en especial del desarrollo de software, afectando las actividades, propuestas y fijadas, lo que entorpece los diferentes procesos que se desarrollan.

Se tiene una comunicación deficiente para concertar lo correspondiente a gestión documental y procedimientos en el archivo en la dependencia.

Los procesos y procedimientos están bien definidos, pero falta cultura del cumplimiento por parte de todo tipo de usuarios, tanto estudiantes como profesores.

No existe un manual de procedimientos de la oficina de archivo y correspondencia, ni apoyo de esta oficina, para determinar las tablas de retención documental. Falta de espacio locativo para conservar los documentos de OCARA y para instalar la oficina de archivo. El archivo actual no reúne las condiciones para el desarrollo adecuado de su función.

Se presenta sobrecarga de procesos, porque se desarrollan 2 o 3 procesos al tiempo. Falta de personal para todas las actividades que se desarrollan en la dependencia.

**Infraestructura y equipos:** se requiere actualización de equipos y aumentar espacio, mejoramiento de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Falta

inversión en la dependencia (para infraestructura, capacitación y equipamiento físico y de software). No se suministra el material de protección contra riesgos biológicos ni la dotación suficiente para desempeñar las funciones.

**Recomendación:** asignar un espacio locativo adicional y adquirir estantería metálica.

Es necesario el manual de procedimientos actualizados, para que todos los funcionarios de la dependencia tengan claridad.

### 9.6.11 Capacitación y formación

- **Listado de necesidades de capacitación en cada dependencia, y formación general.**

**Tabla 10. Capacitación y formación de Oficina de Registro y Control Académico.**

No.	CAPACITACIÓN	FORMACIÓN ORGANIZACIONAL
1.	Capacitación en manejo de sistemas	Sistema integrado de gestión de calidad
2.	Manejo de estrés	Plan de desarrollo
3.	Atención al usuario	Conocimiento institucional
4.	Archivística y actualización en leyes y normas de archivo.	Trabajo en equipo.
5.	Sistemas de estadísticas	Salud ocupacional ( estrés)
6.	relajamiento	
7.	Análisis de datos.	
8.	Manejo de bodega de bases de datos (minería de datos - manejo estadísticos de datos)	
9.	Capacitación para poder atender mejor a personas en situación de discapacidad auditiva.	
10.	Relaciones humanas	
11.	Manejo de aplicación de desarrollo de herramientas web	
12.	Actualización en herramientas informáticas	

Fuente: Esta investigación

## 9.7 OFICINA JURÍDICA

### 9.7.1 Datos personales

- **Promedio de edad.** El promedio de edad de la dependencia es de 37 años, esta edad es adecuada de acuerdo a la dependencia, pero hace falta que se tenga más experiencia en los aspectos relacionados con la representación legal de la universidad.
- **Distribuciones por estudios**

Total funcionarios: 4

Profesional: 1

Especialista: 3

**Gráfico 21. Nivel de estudios - Oficina Jurídica**



Fuente: Esta investigación

El 75% del personal de esta dependencia es especialista lo cual denota un cierto grado de formación, pero se necesita que se capacite en un mayor grado al personal, debido a que en esta dependencia se manejan asuntos de vital importancia para la universidad, lo que llevaría a dificultades judiciales que afectarían tanto el buen nombre de la institución como toda la parte integral. Teniendo a una sola persona con el nivel profesional, representado en un 25%, los perfiles son manejados adecuadamente de acuerdo a las necesidades de la universidad. En la oficina jurídica se cuenta con un número de personal limitado, lo

cual no permite que los funcionarios tengan el tiempo suficiente para acceder a más capacitaciones o formación.

### 9.7.2 Identificación del cargo

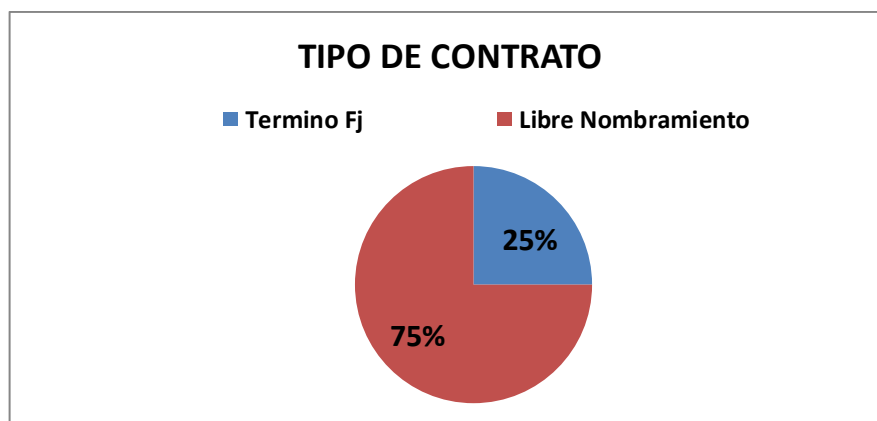
- **Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio en el cargo dentro de la dependencia son **15 meses**, lo cual perjudica al manejo de los procesos que se desarrollan dentro de la dependencia. El manejo de los diferentes casos requiere de un personal estable que logre un buen desempeño de la dependencia, así mismo para establecer un alto nivel de experiencia en conocimiento institucional, normatividad interna de la institución y conocimiento en contratación en la Universidad de Nariño. Una alta rotación dentro de esta dependencia puede ocasionar la pérdida de información importante para la universidad y además interrumpe la normal continuidad de los procesos y procedimientos.
- **Distribución por tipo de contrato**

Total de funcionarios: 4

Termino fijo. 1

Libre nombramiento y remoción: 3

**Grafico 22. Tipo de contrato - Oficina Jurídica**



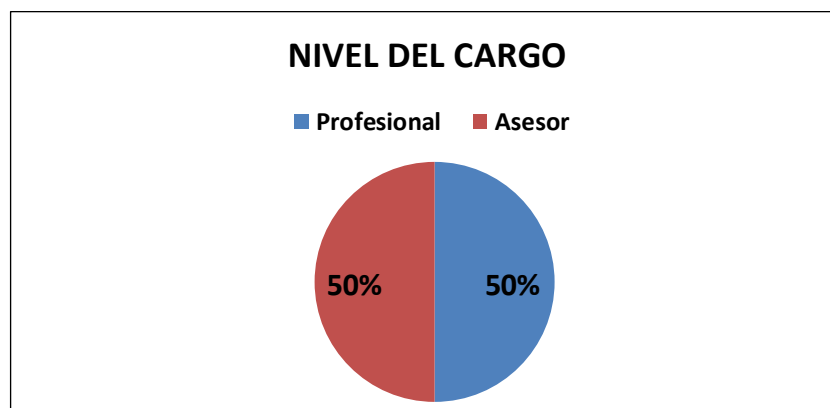
Fuente: Esta investigación

En esta dependencia se cuenta con personal de libre nombramiento y remoción en un 75%, lo cual perjudica la estabilidad tanto de los funcionarios como de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la misma. Al no tener una estabilidad desde el tipo de contratación de los funcionarios de esta dependencia, se tiende a perder la iniciativa en la formulación de objetivos, metas y propósitos, lo que perjudica de manera alarmante la continuidad de los procesos.

- **Promedio salarial.** El promedio salarial de esta dependencia es de **\$1.842.750**, existe un rango constante en cuanto al salario de los empleados, teniendo en cuenta que el nivel de los cargos varía en un 50% del nivel profesional al nivel asesor.
- **Distribución por nivel de cargo.**

Total de funcionarios: 4  
Nivel Asesor: 2  
Nivel Profesional: 2

**Grafico 22. Nivel del cargo - Oficina Jurídica**



Fuente: Esta investigación

La distribución del nivel del cargo está repartida en un 50% tanto para nivel asesor como para el nivel profesional. Lo cual no es coherente debido a que se desarrollan funciones basadas en acciones similares.



### 9.7.3 Misión del cargo

- **Claridad en la concepción de la misión del cargo.** Cada funcionario tiene definidas las responsabilidades que debe desempeñar y su misión individual dentro de la dependencia, así mismo cada funcionario es consciente de la importancia que tiene su cargo, debido a que en esta dependencia reposa toda la parte jurídica y legal de la universidad, por tanto el nivel de responsabilidad es alto, lo cual es totalmente claro para sus funcionarios, así que su misión está encaminada totalmente al bienestar integral de la universidad. Cabe anotar que la proporción de la universidad no es proporcional al tamaño de la dependencia, por lo cual se presenta represamiento de trabajo en períodos determinados.

### 9.7.4 Misión del área

- **Claridad de la misión del área.** En la dependencia no se tiene una clara definición de la misión, puesto que se confunde con la misión individual. En base a los resultados se puede concluir que no hay sinergia entre las funciones que desempeña cada funcionario con las de los demás integrantes de la dependencia, por tanto no se puede desarrollar una acción unificada para el logro de las metas de la dependencia, así que en la dependencia se trabaja en torno a propósitos individuales y no colectivos.

### 9.7.5 Descripción de funciones

- **Claridad en la descripción de funciones.** Existe claridad en el desempeño de las funciones que se desarrolla en la dependencia. El personal cuenta con estudios profesionales de acuerdo al perfil que se necesita en la dependencia, así que se tiene claro lo que necesita la universidad en materia jurídica y legal. Se necesita que se enfoque de una mejor manera la orientación al usuario, puesto que es una acción que se repite diariamente, que toma tiempo y que se debe prestar de una manera eficiente y responsable. La asesoría al público tanto perteneciente a la universidad como externo, puede impedir el buen desarrollo de las funciones, teniendo en cuenta que base fundamental del desarrollo de las funciones en esta dependencia se fundamenta en aspectos como la concentración y la pronta respuesta a las solicitudes.

### 9.7.6 Carga ocupacional

- **Promedio de carga laboral**

<b>OFICINA JURÍDICA</b>	<b>Promedio factor de Carga laboral funcionarios</b>	<b>Promedio factor de Carga laboral Estimada</b>
	6077,76 %	143,61 %

En la dependencia el factor de carga excede el nivel estimado en un 5934,15%, lo que evidencia que los funcionarios tienen desconocimiento en el cálculo de los tiempos que gastan desarrollando sus actividades.

### 9.7.7 Competencias

- **Promedio de escala de 1 a 10 donde la gente expresa el dominio de competencias en el cargo.** En la dependencia el promedio del grado de dominio de las competencias que se requiere para el desempeño de cada cargo es **9.09**, lo cual manifiesta un alto grado de dominio, siendo este grado adecuado de acuerdo a las responsabilidades que se tiene en esta dependencia, por lo cual se necesita que se mejore en aspectos técnicos de cada cargo para un buen desempeño de la dependencia.

### 9.7.8. Clima laboral

**Promedio de nivel de satisfacción en cada ítem de clima organizacional.** En una escala de 1 a 10, siendo 1 menor satisfacción y 10 mayor satisfacción.

**Promedio de satisfacción en remuneración.** El promedio en el nivel de satisfacción, de acuerdo a la remuneración que reciben los funcionarios por el desempeño de sus actividades es 5.25, evidenciando una satisfacción media en cuanto al salario.

**Promedio de satisfacción en relaciones laborales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto a las relaciones laborales desarrolladas dentro de la universidad es 9, generando así un buen ambiente de trabajo en la dependencia y en la universidad.

**Promedio de satisfacción en comunicación.** El promedio de satisfacción en el factor de comunicación en la universidad es 7.5, lo que genera una necesidad de mejoramiento en el flujo de la información entre dependencias.

**Promedio de satisfacción en condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo.** El promedio de satisfacción de las condiciones físicas que se tiene dentro de la dependencia es 4.75, por lo cual los funcionarios no tienen los equipos y herramientas, ni el espacio necesario para el desempeño de sus actividades.

**Promedio de satisfacción en bienestar social.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar social es 8, por cuanto los funcionarios necesitan que se tenga más en cuenta sus necesidades, para futuras campañas de bienestar social y salud ocupacional.

**Promedio de satisfacción en bienestar personal.** El promedio de satisfacción en cuanto a bienestar personal es 8.25, por cuanto adquieren como personas un alto beneficio, aunque este factor se ve involucrado en cierta medida con el factor de remuneración, el cual impide que se determine una calificación más elevada.

**Promedio de satisfacción en gobernabilidad.** Los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción de acuerdo a gobernabilidad es 10. Su satisfacción es máxima en cuanto a la toma de decisiones que se hacen respecto a sus puestos de trabajo dentro de la universidad.

**Promedio de satisfacción en reconocimiento.** En cuanto al reconocimiento que se hace de cada cargo la satisfacción promedio de los empleados es 7.25, por cuanto ese reconocimiento no trasciende a declaraciones públicas o por parte de la dirección de la universidad.

**Promedio de satisfacción en equidad.** Para los funcionarios de la dependencia su grado promedio de satisfacción en cuanto a equidad es 6.75, por lo cual consideran que no se presenta equidad en cuanto a oportunidades y correctivos.

**Promedio de satisfacción en factores psicosociales.** El promedio del grado de satisfacción en cuanto al manejo de los factores psicosociales por parte de la universidad es 5.50, lo cual evidencia la necesidad de que la universidad refuerce su preocupación para con los empleados.

**Promedio de satisfacción en desarrollo profesional.** La satisfacción de los funcionarios en cuanto a las oportunidades que se les brinda en la universidad en desarrollo profesional es 7. Aún falta que la universidad tenga una mayor preocupación por brindar tiempo y apoyo económico para poder acceder a una mayor preparación, en beneficio de la dependencia y la universidad.

**Promedio de satisfacción en evaluación de desempeño.** El promedio de satisfacción de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño es 8.5, por lo cual se hace necesario revisar dicho sistema para una mejor evaluación.

**Promedio de satisfacción en responsabilidad social.** Para los funcionarios su satisfacción en cuanto a la responsabilidad social que se tiene en la universidad es 9.

**Promedio de satisfacción en autorrealización.** El personal en cuanto a su satisfacción promedio en la autorrealización en su puesto de trabajo es 7.25, por lo cual se requiere que la universidad genere mecanismos para desarrollar todo el potencial que tienen los funcionarios.

**Promedio de satisfacción en relaciones de liderazgo.** El promedio de satisfacción en cuanto a las relaciones de liderazgo es 8.5, en la dependencia se tiene un alto grado de satisfacción en cuanto al nivel de liderazgo del jefe.

**Promedio de satisfacción en estabilidad laboral.** En la dependencia el promedio de satisfacción en cuanto a su estabilidad laboral es 4.75, hay un alto grado de insatisfacción, ya que el derecho que cada funcionario tiene a conservar su puesto de trabajo es quebrantado, no garantizando los ingresos del trabajador en forma permanente, lo que puede impedir la satisfacción de las necesidades de su núcleo familiar.

**Promedio de satisfacción en carga de trabajo.** Los funcionarios tienen una satisfacción promedio en cuanto a su carga de trabajo siendo este nivel 8, es un nivel aceptable en cuanto a satisfacción.

**Promedio de satisfacción en satisfacción en el puesto de trabajo.** La satisfacción promedio de los funcionarios en sus puestos de trabajo es 9.

**9.7.9 Estructura.** A pesar de que el organigrama este bien estructurado, los procesos deben ser conocidos por todas las dependencias y funcionarios, ya que todo se relaciona y en los procesos intervienen todas las dependencias.

Para los funcionarios de esta dependencia las dificultades en la estructura radicarían e primera medida el manejo de la comunicación e información en el manejo de procesos y procedimientos.

Así mismo consideran que existe inestabilidad laboral por la forma de vinculación del personal de la universidad. Generando de esta forma falta de motivación y permanencia añadiéndole a este factor un alto grado de rotación de personal, lo que ocasiona que los procesos queden inconclusos y se pierda tanto valiosa información como experiencia.

La organización de la universidad esta adecuadamente establecida documentalmente, pero no en la práctica. Así que no se refleja una coherencia entre lo que está escrito y lo que se hace.

#### **9.7.10 Procesos y procedimientos**

- **Grado de conocimiento sobre los procesos y procedimientos a los cuales pertenece cada cargo.** No existe un claro conocimiento de los procesos y los procedimientos con que se relacionan los cargos desempeñados en esta dependencia, lo cual puede desencadenar la falta de claridad en la formulación de la misión de la dependencia, así que es necesario que se realice una socialización por parte del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y además por parte del jefe de la sección.
- **Dificultades y observaciones.** En ocasiones la información se genera incompleta, ineficiente e inoportuna por parte de algunas dependencias, información indispensable para el desarrollo de las actividades de la oficina jurídica.

Por otra parte para el desempeño de las actividades, uno de los problemas que se presenta en la oficina es el espacio físico reducido y los equipos proporcionados, lo que impide el normal desarrollo del trabajo y una dificultad para organizar y archivar la documentación.

### 9.7.11 Capacitación y formación

- Listado de necesidades de capacitación en cada dependencia, y formación general.

**Tabla 11. Capacitación y formación de la Oficina Jurídica.**

No.	CAPACITACIÓN	FORMACIÓN ORGANIZACIONAL
1.	Jurisdicción coactiva.	Conocimiento institucional.
2.	Redacción y estilo jurídico.	Normatividad interna de la institución.
3.	Reforma al código contencioso administrativo y la aplicación de la jurisdicción coactiva en la universidad.	Formación en contratación en la Universidad de Nariño

Fuente: Esta investigación

## 9.8 AJUSTE DEL DIAGNOSTICO FINAL CON LOS DIRECTORES Y FUNCIONARIOS DE CADA DEPENDENCIA

**9.8.1 Ajuste del diagnóstico.** Dentro del desarrollo normal del proyecto, algunas de las actividades realizadas se extendieron, razón por la cual los diagnósticos no se ajustaron de acuerdo a las socializaciones formales hechas en las dependencias. El proceso de concertación con las dependencias y sindicato está contemplado en el calendario A del 2013, así que dentro del desarrollo de la pasantía no se pudo realizar una retroalimentación con los estamentos correspondientes.

Debido a la constante interacción con cada una de las dependencias y visitas frecuentes, se tomó las concepciones, expectativas y opiniones acerca de la realidad que se vive en sus dependencias correspondientes. Además de ajustar factores del diagnóstico de cada una de las dependencias, se realizó un análisis por dependencia según las necesidades de personal y cambio de funcionarios. (Anexo 14)

## **10. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.**

### **10.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

El Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral se aplicará a funcionarios:

1. De carrera administrativa.
2. En período de prueba.
3. De libre nombramiento y remoción

### **10.2 COMPETENCIAS A EVALUAR.**

Para el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de la Universidad de Nariño se evaluará:

1. Compromisos Laborales.
2. Compromisos Comportamentales.

### **10.3 PRINCIPIOS RECTORES DE LA EVALUACIÓN.**

El Sistema Propio de Evaluación de Desempeño Laboral de la Universidad de Nariño se fundamenta en la aplicación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito que rigen la función pública. De igual manera existe un compromiso de la Universidad de Nariño y sus funcionarios con su implementación y desarrollo.

### **10.4 FORMATOS E INSTRUCTIVO**

**10.4.1 Formatos.** La evaluación de desempeño contiene los siguientes formatos (VER ANEXO 12):

**HOJA 1. INFORMACIÓN GENERAL Y COMPROMISOS LABORALES:**

**HOJA 2, 3, 4 y 5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES NIVEL ASESOR, PROFESIONAL, TÉCNICO Y ASISTENCIAL.**

**HOJA 6. CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS.**

**HOJA 7. PLAN DE MEJORAMIENTO Y CAPACITACIÓN.**

**HOJA 8. COMPARACIONES DE FACTORES CRÍTICOS.**

**HOJA 9. PLAN DE MEJORAMIENTO.**

**10.4.2 Instructivo para la evaluación.** La evaluación de desempeño contiene su respectivo instructivo en el anexo 13.

#### **10.5 RESPONSABLES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

Son responsables quienes, por mandato legal, estén obligados a adoptar, administrar y vigilar el sistema y a cumplir las funciones que su empleo o condición señale.

Los siguientes son los responsables y sus obligaciones frente al Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño:

##### **Comisión Nacional del Servicio Civil.**

a. Aprobar el Sistema Propio de Evaluación de Desempeño de la Universidad de Nariño. Solicitar informes, ordenar visitas de inspección y si fuere el caso, adoptar los mecanismos que le permitan verificar la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño laboral.

b. Resolver consultas que se le formulen sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.



- **Rector.**

El representante legal de la entidad deberá remitir la solicitud por medio electrónico y acompañarla del sistema propuesto y de un informe que incluya la descripción de la metodología desarrollada<sup>32</sup>.

a. Implementar y desarrollar el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral.

b. Garantizar que la evaluación del desempeño laboral de los servidores se efectúe con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre el desempeño laboral y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales y de la dependencia.

c. Definir a funcionarios que posteriormente instruirán que se encarguen de capacitar e informar a evaluados y evaluadores, quienes actuarán como facilitadores en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

d. Resolver, dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario a su presentación, el recurso de reposición interpuesto, dentro del término legal, contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento de un empleado de carrera o en período de prueba por calificación No Satisfactoria.

e. Declarar dentro de un término no superior a tres (3) días la insubsistencia del nombramiento del empleado, cuando la calificación de servicios No Satisfactoria esté en firme.

f. Adoptar las medidas necesarias para mantener los registros y documentos requeridos para asegurar la efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral.

g. Designar el empleado que realizará la evaluación a los servidores por retiro del evaluador cuando éste no la haya efectuado, o cuando se presente impedimento o recusación debidamente comprobada.

---

<sup>32</sup> Comisión Nacional del Servicio Civil. Acuerdo 138 del 2010

h. Deberá participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas o fases del proceso de evaluación.

- **Oficina de Planeación.**

a. Divulgar en la entidad el plan de desarrollo, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales por áreas o dependencias, los cuales serán el referente para la fijación de los compromisos laborales.

- **División de talento humano.**

a. Liderar en la entidad la implementación del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los funcionarios.

b. Coordinar la capacitación a evaluadores, evaluados y grupos de multiplicadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.

c. Suministrar oportunamente los formularios, así como los documentos y demás apoyos que sean necesarios para proceder a la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios.

d. Presentar al jefe de la entidad informes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones del servicio, con base en los informes de evaluación dispuestos por cada una de las áreas o dependencias.

e. Dar a conocer a la Comisión Nacional del Servicio Civil el incumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias relacionadas con la evaluación del desempeño laboral.

f. Proyectar, al día siguiente de recibir el expediente y para la firma del jefe de la entidad, el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado de carrera o en período de prueba que haya obtenido calificación No Satisfactoria de su desempeño laboral.

g. Reportar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los retiros del servicio mediante declaratoria de insubsistencia del nombramiento de los empleados de carrera y de los empleados en período de prueba, generados por la evaluación no satisfactoria del desempeño laboral, así como de quienes superen el periodo de prueba.

- **Jefe Inmediato del Evaluado.**

a. Implementar el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral en el área o dependencia a su cargo.

b. Si el funcionario es de libre nombramiento y remoción, realizar la evaluación del desempeño laboral de los servidores que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas y participar en la Comisión Evaluadora cuando a ello haya lugar.

c. Si es de carrera o provisional integrará una Comisión Evaluadora con un funcionario de libre nombramiento y remoción y en este caso, actuarán como un solo evaluador en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas.

d. Establecer con el funcionario a evaluar, dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento del período evaluado, los compromisos laborales teniendo en cuenta los plazos establecidos según el tipo de evaluación.

e. Realizar el seguimiento permanente al desempeño laboral de los servidores a su cargo y formular los correctivos y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño, a través de las reuniones de retroalimentación definidas.

f. Registrar las evidencias con sus respectivos soportes e incluir las observaciones sobre las mismas en el formato respectivo.

g. Comunicar al servidor el resultado de las evaluaciones parciales del desempeño laboral y notificarle las calificaciones definitivas de servicio obtenidas.

h. Mantenerse actualizado en las normas, procedimientos e instrumentos relativos al sistema de evaluación del desempeño y asumir su responsabilidad en el mismo.

i. Ajustar los compromisos laborales, de conformidad con las causales establecidas y en el momento que se presente la situación.

j. Declararse impedido teniendo en cuenta las causales establecidas en la ley.

- **Evaluado.**

a. Cumplir con las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo y participar de manera activa en el proceso de evaluación del desempeño personal e institucional, establecido en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y las instrucciones impartidas por la entidad.

b. Ser consciente de que la permanencia en el empleo y su desarrollo en la institución se fundamentan en el mérito, los resultados y metas alcanzadas como contribución a los fines institucionales y en la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio del empleo.

c. Tener en cuenta que la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado No Satisfactorio en la calificación de servicios, implica el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

d. Solicitar ser evaluado, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

e. Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieron, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

f. Obtener, como mínimo, calificación de servicios satisfactoria para permanecer en el empleo.

g. Obtener calificación de servicios sobresaliente para recibir encargos y tener derecho a comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

h. Presentar, contra la calificación definitiva de servicios, los recursos de reposición y de apelación, cuando estos resulten procedentes.

i. Recusar a los evaluadores cuando advierta alguna de las causales de impedimento o recusación y a llegar las pruebas que pretenda hacer valer.

- **Superior jerárquico del evaluador.**

a. Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación de servicios, notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión al jefe inmediato del evaluado y a la división de talento humano.

b. Hacer seguimiento en su área al cumplimiento del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral.

- **Oficina de Control Interno.**

Efectuar el seguimiento para que la evaluación del desempeño laboral de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión.

- **Comisión evaluadora.**

La cual se conformará únicamente cuando el jefe inmediato del evaluado sea un servidor con derechos de carrera o con nombramiento provisional. Éste y un funcionario de libre nombramiento y remoción actuarán como un solo evaluador.

De esta comisión podrán hacer parte quienes, siendo empleados de carrera, se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción.

La Comisión Evaluadora asumirá las responsabilidades que corresponden al jefe inmediato del evaluado.

En los casos en que actúe la Comisión Evaluadora el recurso de reposición será resuelto por ésta y el de apelación por el superior jerárquico del jefe inmediato del evaluado.

Para efectos de la evaluación del desempeño laboral, los servidores de período y los directivos docentes se asimilarán a empleados de libre nombramiento y remoción.

## **10.6 RECURSOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**10.6.1 Recursos contra la calificación definitiva.** Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación para ante el inmediato superior de éste, cuando considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan.

Los recursos se presentarán personalmente ante el evaluador por escrito y sustentados en la diligencia de notificación personal o dentro de los cinco (5) días siguientes a ella.

En el trámite y decisión de los recursos se aplicará lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo.

**10.6.2 Improcedencia de recursos contra evaluaciones parciales.** Contra las evaluaciones parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

**10.6.3 Trámite para la insubsistencia del nombramiento.** Ejecutoriada la calificación definitiva, el evaluador al día siguiente remitirá el respectivo expediente al Jefe del Área de Personal o a quien haga sus veces.

Si la calificación del servidor de carrera es insatisfactoria, el jefe del área de personal al día siguiente proyectará para la firma del jefe de la entidad el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento, el cual deberá expedirse en un término no superior a tres (3) días, salvo lo establecido en el numeral 3 del artículo 51 de la Ley 909 de 2004.

El acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado en período de prueba se notificará y contra él procede el recurso de reposición, en los términos del Código Contencioso Administrativo.

**10.6.4 Declaratoria de insubsistencia del nombramiento por calificación no satisfactoria.** El nombramiento del servidor de carrera administrativa deberá declararse insubsistente por la autoridad nominadora, en forma motivada, cuando haya obtenido calificación no satisfactoria como resultado de la evaluación del desempeño laboral.

Contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento procederá recurso de reposición.

Esta decisión se entenderá revocada, si al interponer los recursos en el término legal, la administración no se pronuncia dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario, siguientes a la presentación de los recursos.

En este evento la calificación que dio origen a la declaratoria de insubsistencia del nombramiento se considerará satisfactoria en el porcentaje mínimo. La autoridad competente que no resuelva el recurso respectivo dentro del plazo previsto, será sancionada de conformidad con la Ley 734 de 2002 y las normas que la modifiquen o adicionen. (L. 909 de 2004, art. 43)

**10.6.5 Impedimentos para los evaluadores.** Los responsables de evaluar el desempeño laboral de los servidores de carrera o en período de prueba deberán declararse impedidos cuando se encuentren vinculados con estos por matrimonio o por unión permanente o tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil o exista enemistad grave con el empleado a evaluar o cuando exista cualquier causal de impedimento o hecho que afecte su objetividad.

**10.6.5.1 Trámite del impedimento.** El evaluador al advertir alguna de las causales de impedimento, inmediatamente la manifestará por escrito motivado al Jefe de la entidad, quien mediante acto administrativo motivado, decidirá sobre el

impedimento, dentro de los cinco (5) días siguientes. De aceptarlo designará otro evaluador y en el mismo acto ordenará la entrega de los documentos que hasta la fecha obren sobre el desempeño laboral del empleado a evaluar. El empleado a ser evaluado podrá recusar al evaluador ante el Jefe de la entidad cuando advierta alguna de las causales de impedimento, para lo cual allegará las pruebas que pretenda hacer valer. En tal caso se aplicará el procedimiento descrito en el inciso anterior en lo que sea pertinente.

En todo caso la recusación o el impedimento deberán formularse y decidirse antes de iniciarse el proceso de evaluación.

## **10.7 USOS DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN.**

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera
- b) Ascender en la carrera como resultado del período de prueba
- c) Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios
- d) Planificar la capacitación y la formación
- e) Determinar la permanencia en el servicio
- f) Acceder a encargos
- g) Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Funciones y Competencias Laborales, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la entidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.

**10.7.1 Usos de la evaluación y calificación sobresaliente.** Se requiere **Calificación Sobresaliente** para adquirir derechos de carrera, para acceder a encargos, tener derecho a comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, recibir incentivos institucionales o acceder a becas y comisiones de estudio para programas de educación formal que hagan parte de los programas de bienestar social de la entidad.



Para efecto del reconocimiento de incentivos, se entenderá la evaluación sobresaliente como equivalente al nivel de excelencia de que trata el Decreto 1567 de 1998 o disposiciones que lo modifiquen.

**10.7.2 Usos de la evaluación y calificación satisfactoria.** Se requiere **Calificación Satisfactoria** para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, solicitar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período y para permanecer en el servicio.

**10.7.3 Consecuencias de la evaluación no satisfactoria.** La **Calificación Definitiva No Satisfactoria** trae como consecuencia el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

## **10.8 PLAN DE SOCIALIZACIÓN, NOTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Los responsables de evaluar a los servidores de carrera y en período de prueba deberán hacerlo dentro de los plazos y casos establecidos.

Los servidores objeto de evaluación tienen la obligación de solicitarla, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar, si el evaluador no lo hubiere hecho; o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieron, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

En caso de obtener el porcentaje mínimo satisfactorio por omisión del evaluador, el evaluado podrá obtener un porcentaje superior, siempre y cuando presente las evidencias soporte del cumplimiento de los compromisos, sin tener bajo ninguna circunstancia la opción de acceso al Nivel Sobresaliente.

### **10.8.1 Socialización, notificación y comunicación de los resultados en la evaluación del desempeño laboral.**

### **Generalidades:**

- **La calificación definitiva anual, en período de prueba o la extraordinaria se notificarán personalmente dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan.**
  
  - **Si no pudiere hacerse la notificación personal al cabo del término previsto en el inciso anterior, se enviará por correo certificado una copia de la misma a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y se dejará constancia escrita de ello, caso en el cual la notificación se entenderá surtida en la fecha en la cual aquella fue entregada.**
  
  - **Las evaluaciones parciales y semestrales serán comunicadas por escrito al evaluado, dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan.**
- a) SOCIALIZACIÓN: Para realizar la Evaluación de Desempeño Laboral al personal, se debe realizar un proceso de socialización con el objetivo de generar *cultura de la evaluación*, lo cual es el primer paso para lograr una evaluación exitosa en donde los resultados sean acordes a la realidad.**

Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando se conoce con anticipación los criterios que se utilizarán, esto es fundamental para que el personal no se sienta perseguido y vigilado, con lo cual se puede ayudar a los empleados a comprender y asumir responsabilidades respecto a su desempeño. Los evaluados deben conocer las competencias que se evaluarán, así como los procedimientos e instrumentos que se utilizarán. Es muy importante que los evaluados estén bien informados sobre el proceso, para generar un ambiente de confianza y colaboración.

Socializar el proceso con todos los funcionarios que serán evaluados, aclarando la metodología y enfatizando la importancia del proceso en relación con el mejoramiento del desempeño de cada uno de los involucrados es fundamental para lograr avances significativos en la gestión administrativa.

También se debe alentar a los evaluados a revisar cuáles son sus funciones y los objetivos de su trabajo en términos concretos, para lograr un buen funcionamiento de los procesos y procedimientos.

Las siguientes son las sesiones de socialización:

**Primera sesión:**

Anualmente cada persona evaluada debe concretar con su jefe inmediato (VER ANEXO 12 y 13):

- **Los compromisos laborales.**
- **El porcentaje de cumplimiento pactado (Entre 1% y 100%).**

**Segunda sesión:**

Se realizará en liderazgo del jefe de la División de Talento Humano y con apoyo de la Vicerrectoría Administrativa, en donde se socializará el propósito, objetivo, metodología y alcance de la Evaluación de Desempeño a los directores de cada dependencia.

La fecha de realización debe concretarse antes de empezar la evaluación a los funcionarios.

**Tercera sesión:**

Esta sesión será orientada para el personal objetivo de evaluación, se explicará cuáles son los objetivos de la Evaluación, se enfatizará en el manejo de los formatos y metodología usada.

**b) COMUNICACIÓN: Los resultados de la calificación de cada semestre A y B serán comunicados al evaluado personalmente por parte de su jefe inmediato, además se dejara constancia escrita de la comunicación de los resultados.**

Es de vital importancia que se realice una sesión de comunicación personalizada para que cada persona tenga una información detallada de la calificación semestral dentro de la universidad, además para saber los aspectos que se pueden mejorar y con qué ayudas puede contar.

El proceso de comunicación personalizada constituye para el evaluado un factor de motivación importante, en donde el desempeño tendrá un mejoramiento notable benéfico para la universidad. Igualmente se mejora el grado de comunicación entre los evaluados y sus jefes inmediatos.

**c) NOTIFICACIÓN: Los resultados de la calificación definitiva serán notificados personalmente en cada dependencia en sesiones con apoyo del jefe de la División de Talento Humano.**

El apoyo de la División de Talento humano se efectuara en una reunión en donde se presentaran los funcionarios de cada dependencia y sus respectivos jefes inmediatos, esclareciendo situaciones extraordinarias y casos específicos.

La notificación de los funcionarios se realizará por su jefe inmediato, dejando claro el motivo de la calificación y explicando los respectivos resultados, dejando constancia en la hoja de vida de la notificación de la calificación final dentro de los dos días siguientes a la fecha que se produzcan, para realizar la respectiva toma de decisiones y para esclarecer las necesidades de capacitación que el funcionario requiere.

Si no pudiere hacerse la notificación personal al cabo del término previsto según lo anterior, se enviará por correo certificado una copia de la misma a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y se dejará constancia escrita de ello, caso en el cual la notificación se entenderá surtida en la fecha en la cual aquella fue entregada.

## **10.9 APORTES DE LA EVALUACIÓN PROPUESTA.**

La evaluación de desempeño es una de las herramientas más eficientes para el mejoramiento continuo en las organizaciones, es por esto que es muy importante que en la Universidad de Nariño se realice un cambio en la concepción de la cultura de la evaluación.

El actual Plan de Evaluación de desempeño tiene grandes cambios de lo que se utiliza actualmente en la universidad.

Los cambios notorios que se tienen son los siguientes:

- Evaluación de compromisos laborales
- Coevaluación.
- Autoevaluación.
- Se realiza un Plan de mejoramiento y capacitación y a su vez se establece un paralelo en lo planeado y lo realizado.
- Se indaga acerca de las causas de problemas ocurridos en la evaluación de desempeño y se plantea un plan para su solución.
- Plan de socialización, comunicación y notificación.
- Contribuir a la propuesta de Rediseño Organizacional final de la Universidad de Nariño

## CONCLUSIONES

- La Gerencia del Talento Humano en la Universidad de Nariño no genera los esfuerzos suficientes para lograr objetivos claros, así como también los procedimientos manejados en la División de Talento Humano no involucran las necesidades y satisfacción del personal y tampoco logran que se evidencie un avance real en el mejoramiento del desempeño del personal.
- Hace falta un esfuerzo conjunto y un compromiso claro por parte de la Dirección de la universidad y de sus propios funcionarios para que se den procesos exitosos en lo relacionado con políticas de modernización de las entidades públicas. Lo cual evidentemente esta concatenado con el actual Plan de Desarrollo 2008 – 2020 “Pensar la Universidad y la Región.
- La disposición al cambio en la Universidad de Nariño, se convierte en un accionar difícil, si en primer lugar la parte estructural no apoya las diferentes decisiones y proyectos que se toman en pro del mejoramiento continuo.
- Tomando en cuenta que el entorno cada día presenta diferentes avances y cambios importantes en las organizaciones, la universidad no puede permitirse dejar sus estructuras tal como han estado desde hace años. Es por esto que cada día es vital que se piense en la Gestión del Talento Humano como herramienta base para el desarrollo de los procesos.
- Se evidencia falta de compromiso en procedimientos que se solicita a los funcionarios, especialmente los jefes de dependencias. Hace falta mayor compromiso con algunos procesos que benefician el accionar de la universidad.
- Existen diferentes falencias en cuanto a la distribución de funciones dentro de las dependencias, algunos funcionarios tienen sobrecarga de trabajo e incluso desarrollan actividades que no les corresponden y están capacitados para el desarrollo de cargos con más complejidad, lo cual evidencia un claro desajuste en la concordancia de perfiles y puestos de trabajo.
- Existen necesidades de cargos en algunas dependencias, las cuales manejan las mismas estructuras desde hace años y teniendo en cuenta que con el pasar de los años el tamaño de la universidad es cada vez más grande, este

se considera un claro ejemplo de desarticulación entre la academia y la parte administrativa.

- En la universidad hace falta “*Cultura de evaluación*” lo cual es fundamental para que se desarrolle un proceso ideal al realizar la Evaluación de desempeño al personal administrativo. Es necesario que se promueva un cambio en la concepción de la evaluación, por cuanto se toma este procedimiento a la ligera.
- El actual Sistema de Evaluación de Desempeño que maneja la universidad carece de evaluación de compromisos laborales, solamente se evalúa competencias comportamentales, es decir el actuar de los funcionarios y no su desempeño en su trabajo. Además se pueden originar elementos no profesionales en el momento de evaluar, tanto en respuesta a interés personales o políticos o a falta de interés en el momento de cumplir con este requerimiento por parte de la División de Talento Humano.
- Los elementos de socialización, comunicación y notificación son inexistentes para la mayoría de funcionarios. La comunicación de los resultados de la calificación en la Evaluación de Desempeño en la mayoría de dependencias es nula por parte de su jefe inmediato y no existen reconocimientos, incentivos por parte de la dirección de la universidad en caso de lograr una calificación sobresaliente.

## RECOMENDACIONES

- La Universidad de Nariño necesita el desarrollo de un proceso de mejoramiento continuo en los procedimientos manejados en la División de Talento Humano, que involucren a todas las dependencias de la universidad.
- La dirección debe tener un compromiso claro con los funcionarios para que se logren procesos de acompañamiento a la academia, cumpliendo con el Plan de Desarrollo 2008 – 2020 “Pensar la Universidad y la Región.
- Se necesitan diferentes herramientas y estrategias para generar cambios en toda la universidad, de un lado en la parte directiva y por otro lado en la parte técnica de la universidad lo cual se lograría con ayuda de sesiones de apoyo con acompañamiento de asesores expertos en diferentes temas de interés.
- Es de vital importancia que se empiece a tomar la Gestión del Talento Humano como una verdadera herramienta para que se desarrollen procesos en pro del beneficio del personal y de la universidad en su totalidad.
- Se necesita un cambio en la estructura organizacional de la Universidad de tal forma que los procesos sean más flexibles y se desarrollen las actividades de una mejor manera.
- Se necesita que se revise los perfiles de las personas en cada dependencia y su gestión dentro de ella, pero dejando de un lado las voluntades políticas, para que aquellos funcionarios que en realidad trabajan por un mejoramiento de la universidad asciendan conforme a sus esfuerzos. Existen muchas personas que tienen la capacitación y experiencia necesaria para desempeñar cargos de mucha complejidad, así mismo no se cuenta con una concordancia en los salarios, sin contar que no se cuenta con carrera administrativa.
- Se deben revisar las funciones que se desarrollan dentro de las dependencias con cada uno de los jefes inmediatos y los funcionarios, estableciendo acuerdos y aclarando roles dentro de la dependencia.
- Se debe establecer el personal que debe trabajar en la universidad, conforme a las necesidades reales que se presentan y al tamaño de la universidad.



- Hace falta que se motive a todos los funcionarios para que se trabaje por una cultura de cambio, para que se desarrollen procesos eficientes y eficaces, que ayuden a facilitar los procesos y procedimientos.
- Es vital un cambio en el manejo del actual Sistema de Evaluación de Desempeño que maneja la universidad, pues es un proceso fundamental en la toma de decisiones, e incluso se puede ayudar a que los funcionarios estén más motivados en el desarrollo de sus funciones y actividades diarias.

## BIBLIOGRAFÍA

BILLIKOPF ENCINA, Gregorio. Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del personal. Universidad de California. 2003

COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 137 del 2010

COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 138 del 2010

COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Manual de inspección, vigilancia y control sobre evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba 2010

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill. 2002

CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw Hill. 2002

DRUCKER, P. Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2002

FLÓREZ MALAGÓN, Ludmila. ORTIZ CABRERA, Claudia Lucía. Comisión Nacional Del Servicio Civil. Manual de inspección, vigilancia y control sobre evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba. Aprobado de sesión de Comisión del 19 de agosto de 2010.

GALÁN ZAZO, José Ignacio. DISEÑO ORGANIZATIVO. ESPAÑA. Thomson editores spain. 2006

GORDON, J. Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1997

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pretince Hall. 2004.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., Administración moderna de personal, Fundamentos. Sexta Edición. México. Internacional Thomson.

STONER, J. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Méxic. 1994.

UNIVERSIDAD DEL CARIBE. Impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalía del distrito nacional. 2007

## NETGRAFÍA

ÁLVAREZ HOYOS, María Teresa y GUERRERO VINUEZA, Gerardo León. Reseña histórica de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Disponible en: [http://www.udenar.edu.co/?page\\_id=5](http://www.udenar.edu.co/?page_id=5). Citado el 12 de julio.

DEFINICIÓN ORG. Definición de evaluación. Disponible en: <http://www.definicion.org/evaluación>. Citado el 28 de abril del 2012.

ESCUELA TÉCNICA ORTA. Estructura Y Diseño Organizacional. Jun 19, 2009. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>. Citado el 10 de mayo del 2012, de

ELEMENTOS PARA UNA DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN. Disponible en: [http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf). Citado el 28 de abril del 2012.

GRUPO CONSULTOR. DISEÑO ORGANIZATIVO. Disponible en: <http://www.grupoconsultoria.com.co/diseño.pdf>. Citado el 10 de mayo del 2012.

Isabel. DISEÑO ORGANIZACIONAL. Disponible en: <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>. Citado el 11 de mayo.

MESA ESPINOSA, NARANJO PÉREZ Y PÉREZ VIDAL: "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>. Citado el 25 de julio del 2012.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa Productora de cardamomo.2006. Disponible en: [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1832.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1832.pdf). Citado el 12 de mayo del 2012.

## **ANEXOS**

DOCUMENTO ADJUNTO EN CD.