

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

**JHONY ALBERTO CHACÓN SOTELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

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

**JHONY ALBERTO CHACÓN SOTELO**

**Informe de Pasantía como Proyecto de Grado para obtener el título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor de Pasantía**

**Esp. Carlos Arturo Ramírez Gómez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

Las ideas y conclusiones aportadas 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

Este trabajo contiene aspectos generales sobre el desarrollo del proyecto de "Rediseño Organizacional" de la Universidad de Nariño, en el cual se de desarrollo actividades propias del proyecto como recolección de información, el desarrollo de diagnósticos por cada una de las dependencias asignadas y otros detalles relacionados, adicionalmente se contempla el desarrollo de una propuesta de capacitación y desarrollo del talento humano en el cual se sustenta sobre un diagnostico, las necesidades de educación o formación en los niveles personal, técnico y organizacional, y el desarrollo de competencias para todo el personal administrativo.

*Palabras Claves:* rediseño, capacitación, talento humano, competencias.

## **ABSTRACT**

This work contains general aspects of the proposed development "Organizational Redesign" at the University of Nariño, in which development activities of the project as information collection, development of diagnostics for each of the assigned units and other details related, additionally includes the development of a proposal for training and development of human resources in which a diagnosis is based on the needs of education and training in staff levels, technical and organizational, and skills development for all staff administrative.

## CONTENIDO

	<b>pág</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	14
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	15
1.2 MISIÓN.....	17
1.3 VISIÓN .....	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	21
4. OBJETIVOS .....	23
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1 MARCO TEÓRICO.....	24
5.2 MARCO NORMATIVO .....	29
5.3 MARCO TEMPORAL .....	32
6. METODOLOGÍA .....	33
7. DESARROLLO OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	38
7.1 CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA PLATAFORMA VIRTUAL ROU .....	38
7.2 DESARROLLO DE LOS CÁLCULOS DE CARGA LABORAL SEGÚN LA INFORMACION SUMINISTRADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	40
7.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS.....	42
7.3.1 Aula de Informatica .....	42
7.3.2 Seccion de Biblioteca y Documentacion .....	48
7.3.3 Division de Recursos Humanos .....	53
7.3.4 Emisora Universitaria .....	58
7.3.5 Facultad de Ingenieria Agroindustrial.....	62
7.3.6 Granja de Botana .....	67

7.3.7 Secretaria General .....	68
7.3.8 Vicerrectoría Académica .....	76
7.3.9 Vicerrectoría Administrativa .....	81
7.4 AJUSTE DE LOS DIAGNÓSTICOS CON LOS DIRECTORES Y FUNCIONARIOS DE CADA DEPENDENCIA.....	85
7.5 ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO .....	86
7.5.1 Diagnóstico sobre necesidades de capacitación y formación y desarrollo de talento humano .....	86
7.5.1.1 Información general del diagnóstico .....	86
7.5.1.2 Necesidades de capacitación .....	87
7.5.1.3 Necesidades de formación organizacional .....	89
7.5.2 Ejes temáticos recomendados.....	90
7.5.3 Propuesta para el desarrollo y capacitación del talento humano de la Universidad de Nariño .....	91
7.5.4 Objetivos del plan de capacitación y desarrollo para el talento humano de la Universidad de Nariño .....	92
7.5.5 Beneficios de la capacitación .....	93
7.5.6 Que se espera con el plan de capacitación .....	93
7.5.7 Modalidades del plan de capacitación .....	94
7.5.7.1 Capacitación de corta duración .....	94
7.5.7.2 Capacitación continuada.....	94
7.5.7.3 Capacitación institucional .....	94
7.5.8 Deberes y obligaciones de los funcionarios.....	94
7.5.9 Deberes y obligaciones de la institución .....	95
7.6 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN ...	95
8. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN SEGÚN EL NIVEL DE DESARROLLO.....	97
8.1. EL NIVEL PERSONAL Y HUMANO.....	97
8.2. NIVEL TÉCNICO O DEL PUESTO DE TRABAJO .....	98



8.3. PLAN DE FORMACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL.....	99
9. COMPETENCIAS PARA TODOS LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS .....	101
10. CRONOGRAMA .....	102
CONCLUSIONES .....	103
RECOMENDACIONES .....	104
BIBLIOGRAFÍA .....	105
NETGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Necesidades de Capacitación	<i>pág</i> 87
Tabla 2. Necesidades de Formacion Organizacional	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura1. Competencias comunes	101
-------------------------------	-----

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Nivel de estudios – Aula de Informática	43
Gráfica 2 Tipo de contrato – Aula de Informática	44
Gráfica 3 Nivel del cargo – Aula de Informática	45
Gráfica 4 Nivel de estudios – Biblioteca y Documentación	48
Gráfica 5 Tipo de contrato – Biblioteca y Documentación	49
Gráfica 6 Nivel del cargo – Biblioteca y Documentación	50
Gráfica 7 Nivel de estudios – Recursos Humanos	53
Gráfica 8 Tipo de contrato – Recursos Humanos	54
Gráfica 9 Nivel del cargo – Recursos Humanos	55
Gráfica 10 Nivel de estudios – Facultad de Ingeniería Agroindustrial	62
Gráfica 11 Tipo de contrato – Facultad de Ingeniería Agroindustrial	63
Gráfica 12 Nivel del cargo – Facultad de Ingeniería Agroindustrial	64
Gráfica 13 Nivel de estudios – Granja de Botana	67
Gráfica 14 Tipo de contrato – Granja de Botana	68
Gráfica 15 Nivel del cargo – Granja de Botana	69
Gráfica 16 Nivel de estudios – Vicerrectoría Académica	76
Gráfica 17 Tipo de contrato – Vicerrectoría Académica	77
Gráfica 18 Nivel del cargo – Vicerrectoría Académica	78

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Referentes del Proyecto	108
Anexo B. Carta de Compromiso	109
Anexo C. Encuesta de Levantamiento de Cargas de Trabajo	110
Anexo D. Plan de Acción: Ejes Temáticos Nivel Persona - Humano	115
Anexo E. Plan de Acción: Ejes Temáticos Nivel Organizacional	119
Anexo F. Plan Institucional de Capacitación	123
Anexo G. Plan de Capacitación Organizacional	134

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del talento humano tiene gran importancia, el conocimiento y el capital intelectual está representado por los colaboradores, son estos quienes poseen la energía y el conocimiento que mueve a las organizaciones de las cuales forman parte de manera activa; es por ello que gestionar el talento humano requiere de procesos complejos y la capacitación y desarrollo del talento humano es un proceso importante que contribuye al desarrollo de las organizaciones.

La elaboración de programas que contribuyan al desarrollo del talento humano, desde el ámbito laboral, convierte el trabajo en una actividad creadora, enriquecedora y gratificante como situación para obtener una actitud favorable hacia los procesos de cambio y hacia la ejecución de la misión institucional. Un factor a tener en cuenta para que se genere desarrollo en el talento humano es la cultura institucional, ya que esta proporciona identidad y genera compromiso con los miembros de la institución y con esta misma.

La capacitación y desarrollo del Talento Humano permite entonces, el fortalecimiento y mejoramiento de las competencias, entendida como las habilidades, conocimientos, destrezas y conductas para el mejoramiento permanente del desempeño que conllevará hacia la visión crítica, el sentido solidario y de pertenencia de los colaboradores a través del aprendizaje continuo<sup>1</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, y el trabajo que se viene realizando en el proyecto de Rediseño Organizacional, se pretende establecer un plan de capacitación y desarrollo del talento humano que permita a los trabajadores de la Universidad de Nariño tener al alcance herramientas para desempeñar con eficiencia y efectividad su labor, generando en ellos satisfacción y productividad mediante el ejercicio de actividades que fortalezcan totalmente sus talentos, además, la generación de valores, un ambiente laboral adecuado y una calidad de vida mejor que resulte favorable para el trabajador incrementando su compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

En este plan de capacitación se presenta un diagnóstico que sugiere las necesidades de capacitación que se encontraron durante el proceso de levantamiento de cargas de trabajo y necesidades de formación organizacional. También se determina un Plan Institucional de Capacitación para la Universidad de Nariño donde se da prioridad a las temáticas de mayor importancia para los colaboradores.

---

<sup>1</sup> CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. Proceso de desarrollo de los recursos humanos. Internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/) (Consultado el 15 de enero de 2013).

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

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.

En 1767, a raíz de la expulsión de los jesuitas del territorio de América decretada por Carlos III, se cerró el colegio, situación que afectó la educación regional. En 1791, se reanudaron las actividades académicas, esta vez con el nombre de Real Colegio Seminario, el cual logró subsistir con numerosas dificultades hasta 1822, época en que la ciudad se vio envuelta en numerosos conflictos por su posición en defensa de España.

Las instalaciones del plantel fueron convertidas en cuartel militar y muchos de los estudiantes pasaron a engrosar las filas de los ejércitos realistas. Ante las solicitudes hechas a Bolívar para restablecer el colegio, éste ordenó la devolución de las instalaciones. En 1827, el General Francisco de Paula Santander expidió un decreto por el cual se estableció en la ciudad de Pasto un Colegio Provincial, con cátedras de gramática latina, filosofía, gramática castellana y otras más de enseñanza superior.

Este hecho fue recibido con gran regocijo por la ciudadanía y se lo consideró como una reconciliación de la República con la ciudad realista. En 1832, por gestiones de Fray Antonio Burbano, se adecuó el edificio y reanudó actividades académicas bajo su dirección. En esta ocasión tomó el nombre de Colegio de San Agustín, en honor a la congregación a la que pertenecía este benefactor. El consiguió aportes nacionales y donó su propia hacienda, para que con la renta que produjera se iniciaran estudios de teología. A la muerte del padre Burbano, el Consejo nombró al doctor Antonio José Chaves como rector. El nuevo directivo incrementó la educación secundaria; sostuvo la enseñanza profesional del Derecho y estableció la cátedra de Teología. Por estos antecedentes, el historiador Sergio Elías Ortiz, sitúa el origen de la Universidad de Nariño en el acto legal de creación del Colegio de San Agustín en la Provincia de Pasto.

Al finalizar la década de 1850, el plantel tomó el nombre de Colegio Académico, éste se constituyó en el centro educativo de mayor importancia en la región. Sin embargo, su existencia estuvo estrechamente ligada a las contiendas que surgieron en numerosas ocasiones durante la segunda mitad del siglo XIX, debido a las diferentes concepciones frente a la necesidad de: modernización del país, secularización de la sociedad, separación iglesia-estado y, oficialización de la educación laica, obligatoria y gratuita.

En 1867, mediante ley 205 del mes de agosto, se estableció la enseñanza de Medicina en el Colegio Académico. Al finalizar la década existían 96 estudiantes matriculados en las facultades de Filosofía, Jurisprudencia y Medicina.

Entre 1870 y 1880, el mencionado establecimiento, fue cerrado en varias ocasiones con motivo de las guerras de 1876 y 1878 y de las penurias económicas de la Gobernación del Cauca de la que el plantel dependía financieramente.

En las dos últimas décadas del siglo XIX el Colegio Académico es objeto de reformas impulsadas por pedagogos extranjeros y nacionales, entre los cuales se menciona al ecuatoriano Miguel Egas y al portorriqueño Benigno Orbegoso. 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 su artículo 24 dice: “La instrucción Profesional se dará en las Facultades de Filosofía y Letras, de Derecho y Ciencias Naturales y de Ingeniería de la Universidad del Cauca, en la Facultad de Derecho del Colegio de Pasto y en las demás que el Consejo Directivo cree...”

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, y los estudiantes se alistaron en sus respectivos bandos. 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”.

La Facultad de Matemáticas e Ingeniería fue suspendida en 1910, cuando Julián Bucheli terminó su periodo como gobernador. En 1920 se restablece nuevamente; perduró dos años en vista de la dificultad para conseguir profesores. Los alumnos que se encontraban cursando la carrera fueron enviados a la Escuela Nacional de Minas de Medellín. En 1926, el rector Ángel Martínez puso de nuevo en funcionamiento la Facultad hasta 1932, cuando se clausura con ocasión de la visita del Ministro de Educación. En la rectoría de Julio Moncayo Candia (1932), se suscribió el pacto “López de Mesa – Moncayo Candia”, mediante el cual la Facultad de Derecho quedaría abolida. De esta manera la Universidad se reducía a una escuela de bachillerato. Este pacto fue desconocido en 1939. Un hecho digno de resaltar fue la creación de la Facultad de Agronomía y Química Industrial, entre 1935 y 1936, la cual infortunadamente no funcionó por la ausencia de alumnos.

En 1935 se decidió incorporar la Escuela de Artes y Oficios del Departamento a la Universidad. El pensum aprobado para un período de cuatro años fue: Mecánica, Tecnología Mecánica, Dibujo Lineal, Instrucción Cívica, Electrotecnia, Física Aplicada, Motores Térmicos y Contabilidad de Taller. Se introdujeron talleres de “Barniz de Pasto” y una sección de Telegrafía, debido a que en el país se iniciaba la conexión alámbrica de las principales ciudades. En el Gobierno de López Pumarejo, se creó una escuela nocturna para obreros. En 1937, la Escuela de Artes y Oficios se transformó en Instituto para la enseñanza del arte, con secciones de música y pintura. Este fue cerrado en la década del 60, para fortalecer las facultades de Agronomía y Educación. Termina aquí la primera etapa histórica de la Universidad (1904 – 1939). La segunda etapa transcurre entre 1940 y 1959. Es un período de consolidación, en el que la Universidad contribuyó al desarrollo de la educación a través de la Facultad de Derecho, los Liceos de Bachillerato y la Escuela de Música y Pintura.

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. A partir de la década del sesenta, se produjo un avance hacia la modernización y ensanche de la Universidad involucrando la educación tecnológica y el mejoramiento de los servicios existentes. 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<sup>2</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.

---

<sup>2</sup> ÁLVAREZ HOYOS, María Teresa. Gerardo León Guerrero Vinuesa “*Reseña Histórica*”. Internet: [http://www.udenar.edu.co/?page\\_id=5](http://www.udenar.edu.co/?page_id=5) (Consultado el 20 de enero de 2013).

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la Universidad de Nariño viene adelantando un proceso de modernización administrativa y académica que se consignó en el Plan de Desarrollo 2008 – 2020, que busca mediante el proyecto de Rediseño Organizacional la reestructuración de los aspectos organizacionales propios de la Universidad resultado de las debilidades de la estructura administrativa para atenderá las necesidades de su entorno.

La modernización administrativa es una necesidad para todas las entidades públicas, es por esto que mediante el rediseño organizacional se plantea la transformación de la Universidad que propende por el mejoramiento continuo y una mejor estructura con mayor efectividad para funcionar. Sin duda la necesidad de la Universidad de Nariño como un ente universitario inmerso en un proceso de transformación para crear una nueva arquitectura organizacional no solo enriquecerá sus procesos y estructura sino que también mejorara la dinámica propia de la Universidad haciéndola más flexible y capaz de responder a los cambios continuos a los que se ve expuesta.

Para el desarrollo del proyecto de Rediseño Organizacional inicialmente se conforma un grupo consultor en el que se integran distintas disciplinas como son la psicología, la comunicación, el derecho, la administración pública, el manejo financiero y estadístico, la informática y el desarrollo web con el fin de manejar la información proporcionada por los funcionarios de la Universidad de manera adecuada.

Actualmente y según las necesidades del equipo consultor se dio la labor de levantamiento de cargas de trabajo por cada puesto a los funcionarios de la Universidad con lo cual se da cumplimiento a la realización de la pasantía del programa de Administración de Empresas y al mismo tiempo al desarrollo de las funciones que se han asignado según el proyecto de Rediseño Organizacional.

Para el desarrollo y la continuidad del proyecto se debe terminar con el levantamiento de cargas de trabajo puesto por puesto de la sede central y las extensiones que pertenecen a la Universidad de Nariño, esto con el objetivo de darle tratamiento a la información obtenida que se consignó en una plataforma virtual y posteriormente elaborar los diagnósticos de carga de trabajo de cada una de las dependencias para luego ser socializadas ante las mismas y mediante las cuales se ajustara la información obtenido.

Dentro de las modificaciones que requiere la Universidad está la transformación de los procesos de gestión humana y un aspecto a tener en cuenta es el mejor aprovechamiento del talento humano con que cuenta la institución con el fin de potenciar las oportunidades que brinda el entorno y mejorar aquellos aspectos que se encuentran débiles bajo la perspectiva de gestión humana.

Es necesario que la universidad cuente con mecanismos o instrumentos que permitan el logro de los objetivos propuesto en el Plan de Desarrollo, orientado a alcanzar metas logros que permita mejorar la estructura y por consiguiente la flexibilidad con la que funciona cada uno de los puesto de trabajo. Para ello es indispensable la colaboración de los funcionarios mediante una alta participación.

Considerando que los Servidores Públicos vinculados a la Universidad, son la principal fortaleza de la Entidad, porque con el desarrollo de sus funciones, contribuyen de manera permanente con el mejoramiento de la Universidad y de la Región, se requiere del diseño de un plan de desarrollo, que contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Mediante el desarrollo del personal se busca contar con funcionarios altamente satisfechos para ello se indicara la elaboración de un plan de desarrollo y capacitación que se elabora durante el segundo semestre del año en curso y que tiene como objetivo principal la satisfacción no solo individual sino también colectiva, además del desarrollo de conocimientos y destrezas en los funcionarios mejorando.

En el Marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, en la Universidad de Nariño, el proceso estratégico "Gestión Humana", pretende cumplir su objetivo: "Gestionar de manera integral y efectiva el Talento Humano en función de la misión y la visión institucional", mediante la eficaz ejecución de su Plan de Mejoramiento, en este caso en lo referente a Capacitación y Desarrollo del Talento Humano Administrativo de la Universidad.

A través de la elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano para el Personal Administrativo de la Universidad de Nariño se pretende encontrar las necesidades que tiene este personal de mejorar su situación, es por ello que se hace necesario que exista un compromiso entre la Universidad y sus funcionarios en todos los niveles con el fin de estimular su capacidad de aprendizaje y desarrollo en todos los niveles.

La universidad debe adelantar procesos que incluyan encontrar la necesidades de capacitación, es decir, la competencia que el individuo está desarrollando desde su puesto de trabajo, los métodos que se han seleccionado para que cada funcionario alcance un nivel de desarrollo óptimo y que evidentemente de vea reflejado en la flexibilidad y funcionalidad de la Universidad, es necesario estimar la revisión de los procesos de capacitación actuales con el fin de determinar si se están orientando hacia el desarrollo de las competencias requeridas según el puesto de trabajo en el cual se encuentre y las actividades que tiene bajo su responsabilidad.

Es por lo anterior que se pretende realizar un Plan según el cual se busca la capacitación y el desarrollo humano del personal administrativo de la institución con una visión prospectiva en relación con el desarrollo de la institución, de tal forma que se verifique si se está gestionando el desarrollo del talento humano y las mejoras que se puedan realizar, de esta manera que contribuya en la Gestión del desarrollo del talento humano.

Por último se concluye que la elaboración de este producto se desarrolla y está orientado hacia el mejoramiento continuo del capital humano, mediante el desarrollo de las capacidades, destrezas a través de planes de capacitación según las necesidades que se hayan encontrado y teniendo en cuenta la pertinencia y el bienestar social y personal, buscando mejorar aquellos factores que participan en el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios que pertenecen a la Universidad de Nariño.

### 3. 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 Plan de desarrollo 2008-2020: Pensar la Universidad y la Región<sup>3</sup>, presenta 9 ejes temáticos, entre los cuales la Capacidad directiva incluye subprogramas basados en el diseño organizacional y administrativo, en el que se encuentra inmerso el descongelamiento de la planta de personal.

El presente plan de trabajo se enmarca en el “Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño”<sup>4</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

---

<sup>3</sup>CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO. Plan de desarrollo aprobado bajo el acuerdo número 108 en diciembre 17 de 2008.

<sup>4</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.

porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización (...)"<sup>5</sup>.

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 para el diseño de un plan de capacitación y desarrollo del talento humano para el personal administrativo de la Universidad de Nariño, como elemento vital para el sistema de información del personal administrativo, el cual nos permite tener conocimiento profundo de las necesidades de capacitación y formación de cada trabajador, en donde se incluyen sus habilidades, destrezas, conocimientos y formación académica.

Lo anterior teniendo en cuenta la necesidad de generar oportunidades de crecimiento dentro de la institución, y la formación profesional que se le brinda, al igual que en su desarrollo personal.

Para concluir, se puede afirmar que se escogió esta opción de grado en modalidad de pasantía, para poner en práctica todo el conocimiento adquirido en la academia.

---

<sup>5</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw Hill. 2002. Pág. 455.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. 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.

### **4.2. 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 la situación actual de cada una de las dependencias asignadas, de acuerdo al levantamiento de información realizado puesto por puesto al 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 un plan de capacitación y desarrollo del talento humano para el personal administrativo de la Universidad de Nariño.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Una organización solo puede llegar a ser la mejor versión de sí misma en la medida que el personal que la dirige se esfuerce por llegar a ser la mejor versión de sí mismo toda empresa ya sea privada o pública debe estar en búsqueda del potencial como organización al mismo tiempo que los empleados indaguen su potencial como individuos.

La gestión de un sistema<sup>6</sup> es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

Entonces al referirnos a una gestión del talento humano se establece que las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o la gerencia de personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización.

Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

En los escenarios académicos se enseña que las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones compuesto de personas que van desde el nivel operativo con el cargo más simple,

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw-Hill. Página 458



hasta los de mayor jerarquía como el directivo, se convirtió en un asunto vital para el éxito. El capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. En un mundo variable y caracterizado por la incertidumbre, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia.

Cuando se habla de desarrollo del talento humano, está inmerso en cómo se está administrando el personal, entendido esto como la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización (Castillo). Esto está relacionado con los principios fundamentales de la administración, que son planear, organizar, dirigir y controlar para posteriormente evaluar, este principio es esencial en todos los procesos relacionados con la institución, ya que va tener una debida conexión o integración de personal, debido a que es necesario para identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia (Koontzet al.).

## • EL DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano es el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos.

Para estimular y fortalecer la creatividad e innovación en las instituciones formales es necesario adoptar la concepción, la filosofía, el enfoque, los instrumentos metodológicos y un lenguaje en los programas de formación y desarrollo del talento humano que den sentido, facilite y apoyen la valoración del ser humano privilegiando su desarrollo y realización de los talentos humanos mediante capacitación específica para el trabajo y mediante la acción, atendiendo a un mejor desempeño personal<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> NOVOA, Barrero Andrés Ricardo. Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales. Bogotá, Enero de 2004. P. 9

Los procesos de desarrollo humano implican tres niveles que se superponen: el desarrollo en el puesto de trabajo, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional.

El desarrollo en el puesto de trabajo<sup>8</sup> lo conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a) *Competencias*. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) *Capacitación específica*. Consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

El desarrollo de personas. Se refiere al proceso de crecimiento integral de la persona incluyendo conceptos como; filosofía de vida, valores, actitudes, manejo de las emociones.

Comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la organización para contribuir a esta formación como por ejemplo apoyar al personal en el marco de la educación, eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su equipo de trabajo, acciones de esparcimiento que propicia la organización para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, el desarrollo de su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

El desarrollo a nivel organizacional. Es el nivel más amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación. Toma en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos. La organización del aprendizaje se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y los niveles de vida. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización.

---

<sup>8</sup> RODRIGUEZ, Joaquín Valencia. Administración moderna de personal. Cengage Learning. Séptima Edición. México.

## • IMPORTANCIA DEL DESARROLLO HUMANO

En la actualidad el talento humano a tomado gran importancia, son las personas las que componen las organizaciones y por lo tanto son estas quienes le dan vida, y quienes le permiten interactuar con el entorno en el cual se encuentran, haciendo parte de una sociedad y actuando con responsabilidad hacia la misma. El desarrollo personal o desarrollo humano en la organización o empresa, es un tema al que, con frecuencia, no se le da la debida importancia, quizá porque se desconocen sus utilidades prácticas.

El desarrollo humano<sup>9</sup> es un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles. Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades, altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de derechos humanos (PNUD, 1990).

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado".

Las necesidades de un autentico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional. Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendido este como: "el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida o destino natural y espiritual".

Se requiere de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la CAPACITACIÓN.

---

<sup>9</sup> Concepto propuesto por la PNUD.

## • LA CAPACITACIÓN

En el marco de la gestión del talento humano se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las organizaciones están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los colaboradores. Las personas son realzadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo.

Esto debido a que la organización requiere de un talento humano competitivo y capaz que esté preparado para los cambios en los que se ven enfrentados, como son los nuevos conocimientos y la tecnología que se requiera en el puesto de trabajo para realizar de manera eficaz la ejecución de las actividades. Es por esto que la empresa debe propiciar y desarrollar propuestas de mejoramiento que le brinde el apoyo para desenvolverse en su área, al mismo tiempo que sienta seguridad y bienestar para ellos y sus familias.

La capacitación será una oportunidad para el crecimiento personal y profesional de los empleados, permitiéndoles contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la institución, y el aporte de conocimientos innovadores que le facilite la realización eficaz de sus funciones, ya que está relacionada con el mejoramiento y el perfeccionamiento de sus habilidades. Esto ayuda a suplir los problemas de ignorancia que enfrentan muchos empleados y continúa ayudando a incrementar la creatividad del individuo. El talento humano se convertirá en una ventaja competitiva frente a sus competidores, dándole la oportunidad de crecimiento y expansión de la organización. Este proceso de capacitación tiene que ser permanente para los funcionarios, también se deben realizar charlas de socialización, en donde los empleados capacitados compartan ese conocimiento adquirido con sus compañeros de trabajo.

Según (Chiavenato, 1982), el ciclo de capacitación es un sistema abierto en el que se interrelaciona cuatro etapas, que son: determinación de las necesidades de capacitación, programación del entrenamiento para atender a las necesidades, implementación y ejecución, y por ultimo evaluación de resultados. Para la presente investigación se cumplirán los dos primeros ciclos de la capacitación, se realizara el diagnostico, en donde se determinara las necesidades de capacitación de los funcionario, para posteriormente elaborar una programación de dichas necesidades.

La elaboración de programas que contribuyan al desarrollo del talento humano, desde el ámbito laboral, convierte el trabajo en una actividad creadora, enriquecedora y gratificante como situación para obtener una actitud favorable hacia los procesos de cambio y hacia la ejecución de la misión institucional. Un factor a tener en cuenta para que se genere desarrollo en el talento humano es la cultura institucional, ya que esta proporciona identidad y genera compromiso con los miembros de la institución y con esta misma. Esto se debe a que representa la forma de conducta, creencias e ideología que comparten los miembros de un determinado grupo, haciéndolos diferentes de otros. Generando elementos prácticos que permiten afrontar los cambios requeridos para facilitar el desarrollo institucional e individual.

## • PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. **Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. **Diseño:** Elaboración del plan de capacitación para establecer las necesidades diagnosticadas.
3. **Implementación:** Aplicación y conducción del programa de capacitación.
4. **Evaluación:** Verificación de los resultados de la capacitación.

Las cuatro etapas de la capacitación incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución a los problemas, la implementación de la acción y la evaluación y control de los resultados de las acciones de capacitación. La capacitación no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

## 5.2. MARCO NORMATIVO

Teniendo en cuenta que la universidad de Nariño, es una universidad que 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 República de Colombia, 1992).

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.”

La normatividad que influencia la presente propuesta de trabajo se menciona a continuación.

**Decreto 1567 de Agosto 5/1998** por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

**Decreto No. 682 de Abril 16/2001** por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

**Ley 909 de Septiembre 23/2004** por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Artículo 36 - “Objetivos de la Capacitación.

1. La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño...”

De acuerdo al artículo 36 de ley 909 de 2004, la capacitación y formación de los empleados públicos, está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

**Decreto 1227 de Abril 21/2005** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto - Ley 1567 de 1998.

## **Titulo V. Sistema nacional de capacitación y estímulos**

### **Capitulo 1. Sistema nacional de capacitación**

Artículo 65: “Los planes de capacitación institucionales deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

Los estudios deberán ser adelantados por las unidades de personal o por quien haga sus veces, para lo cual se apoyarán en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública.

Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación”.

Artículo 66: “Los programas de capacitación deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia”.

Artículo 68: En desarrollo del artículo 3, literal c), numeral 3 del Decreto - Ley 1567 de 1998, conformarse la Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos, con el objeto de apoyar los planes de capacitación institucional. La Red estará integrada por las entidades públicas a las cuales se aplica la Ley 909 de 2004...”

**Ley 1064 de Julio 26/2006** Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.

Artículo 1. “Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.”

**Decreto 4665 de Noviembre 29/2007** Por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias.

**Resolución 440 de Noviembre /2008** Por la cual se reglamenta el Plan Institucional de Capacitación y Formación de los empleados del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**Guía par la Formulación del Plan Institucional de Capacitación - PIC.** Establece las pautas para que la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación. PIC - se aborden de manera integral: Proporciona pasos, instrumentos, formatos para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias.

### **5.3 MARCO TEMPORAL**

El periodo de ejecución del proyecto de “Rediseño Organizacional” en un principio se consideró desde marzo de 2012 hasta diciembre de 2012. Sin embargo el proyecto continuará hasta julio de 2013, para lo cual contará con la participación del equipo de Gestión de Calidad, y de esta forma culminar el desarrollo de las socializaciones y productos finales.



## 6. METODOLOGIA

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	CÓMO	HERRAMIENTAS
1. Garantizar la confiabilidad de la información recogida puesto por puesto, en las dependencias correspondientes.	Finalizar el levantamiento de información de los puestos de trabajo en la sede central (Pasto)	Programación de citas de entrevistas.	Cronograma
		Dirigirse a los puestos de trabajo para efectuar entrevistas.	Entrevista
	Monitoreo de la información digitada	Supervisar las digitaciones subidas al aplicativo	Plataforma ROU.
		Programación De Citas De Entrevistas.	Cronograma
		Socialización Del Proyecto.	Apoyo de coordinador
	Finalizar el levantamiento de información de los puestos de trabajo en la sede del municipio de Tumaco.	Dirigirse a los puestos de trabajo para entrevistar a los funcionarios.	Video Beam y equipo de computo
		Programación De Fechas De Revisión De Información En El Sistema Por Parte De Cada Funcionario.	Cronograma
	Monitoreo a la revisión individual de cada funcionario sobre su formulario digitado en el aplicativo.	Entrega De Cartas Formales	Firmas de Recibido
		Visitas a Las Dependencias.	Cartas de recibido Llamadas telefónicas

		Envió de correos electrónicos.	Reuniones Integraciones Socializaciones
		Realizar la programación de fechas de revisión de jefes de dependencias la información contenida en el sistema.	Información del sistema.
	Monitoreo a la supervisión por parte de los jefes de dependencia sobre la información básica suministrada por los funcionarios de la respectiva dependencia.	Entrega de cartas formales	Citas concertadas
		Envió De Correos Electrónicos	Internet

OBJETIVO ESPECIFICO	FUNCIONES	COMO	HERRAMIENTAS
<p>2. Determinar los cálculos de carga laboral, según la información suministrada por el personal administrativo vinculado a la Universidad de Nariño.</p>	<p>Revisión y contrastación de formatos, cuadros de salida, informes, etc., con cada actividad con los puestos de trabajo.</p>	<p>Examinar los formatos de cada puesto de trabajo y correlacionar la información</p>	<p>Aplicativo ROU</p>
	<p>Análisis y revisión de los tiempos determinados por la personas vs las exigencias de los formatos y salidas de la actividad.</p>	<p>Contrastar tiempo con actividades</p>	<p>Formatos de Actividad</p>
	<p>Calculo de los tiempos según el método de estándares subjetivos</p>	<p>Dirigirse a los puestos de trabajo para ratificar información</p>	<p>Método de Observación Directa</p>
		<p>Indagar procesos y procedimientos con jefes y funcionarios</p>	<p>SIGC Grupo de Apoyo</p>
		<p>Comunicación permanente con los funcionarios a través del correo electrónico para solicitar soportes de información recopilada de acuerdo a las actividades y funciones.</p>	<p>Métodos de observación</p>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
3. Establecer las características funcionales y organizacionales de situación actual de las dependencias asignadas en aspectos de carácter organizacional, según información recopilada.	Realizar el diagnóstico con la información suministrada previamente	Elaboración de una matriz por cada dependencia.	Matriz de diagnóstico ocupacional ROU
		Realizar análisis y las conclusiones respectivas.	Matriz de Diagnostico Laboral
		Elaborar un diagnóstico previo	Análisis de la matriz ROU

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
4. Ajustar con los directores y funcionarios de cada dependencia correspondencia, el diagnóstico final, tomando como insumo las socializaciones programadas	Realizar socializaciones en cada dependencias	Cronometrar fechas de socializaciones	Fechas concertadas con jefes
		Entregar cartas formales y el diagnóstico previo	Firmas de recibido
		Dirigirse a las dependencias a retroalimentar el diagnóstico	Socializaciones y retroalimentación de información.
	Ajustar el diagnóstico	Compilar todas las observaciones de los funcionarios	Lluvia de ideas, observaciones, puntos de vista. Conclusiones.
		2. Confrontar la información contenida en el sistema con los ajustes realizados durante las socializaciones	Ajuste en el sistema ROU. De acuerdo a las conclusiones de cada dependencias.

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
5. Elaborar un plan de capacitación y desarrollo del talento humano para el personal administrativo de la Universidad de Nariño.	Propuesta de Bienestar Personal	Determinar las necesidades Bienestar Personal	Entrevista Rediseño Organizacional
	Propuesta de Capacitación	Determinar las necesidades capacitación	Entrevista
		Compilar la información de acuerdo a aspectos comunes de capacitación	Estadística

## 7. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 7.1. CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA PLATAFORMA VIRTUAL ROU DEL PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Con el fin de garantizar la confiabilidad de la información contenida en la plataforma virtual fue necesario desarrollar una serie de actividades antes, durante y después, que permitiera al personal competente diseñar, poner en marcha dicha plataforma, asegurar su funcionamiento y responder por los resultados obtenidos. A continuación se detallan cada una de las actividades realizadas:

**Actividad 1.** Concluir el levantamiento de cargas de trabajo en la sede central de la Universidad de Nariño ubicada en la Ciudad de San Juan de Pasto.

Para dar cumplimiento a esta actividad fue necesario programar las citas para realizar las entrevistas a los funcionarios de la sede central que hasta el momento no habían sido entrevistados, mediante un oficio en físico y a través de correo electrónico, esta actividad se cumplió durante la primera semana de agosto.

Posterior a la programación de dichas citas con los funcionarios, se procedió a dirigirse a los puestos de trabajo con el propósito de efectuar las entrevistas a funcionarios de la Granja de Botana, Unidad de Salud Estudiantil, Unidad de Deportes y a funcionarios pertenecientes a la Oficina de Desarrollo Rural; para llevar a cabo esta actividad se utilizó como instrumento de recolección de información la encuesta para el levantamiento de cargas de trabajo (Ver Anexo 4), para dar cumplimiento a esta actividad en un 100% fueron necesarias la segunda y tercera semana del mes de agosto de 2012.

Durante el mismo tiempo que se desarrollaron las encuestas, se realizaron las respectivas digitaciones de las mismas con el fin de subir toda la información a la plataforma web destinada para tal fin, teniendo en cuenta que este es el insumo primordial del proyecto de “Rediseño Organizacional” y que permitió avanzar en el desarrollo de los productos a entregar.

**Actividad 2.** Terminar el levantamiento de cargas de trabajo en la sede de la Universidad de Nariño ubicada en el municipio de Tumaco.

Inicialmente se programaron de manera concertada las fechas para la realización de las entrevistas a los funcionarios de la sede ubicada en el municipio de Tumaco al igual que una socialización del proyecto dirigida al personal administrativo con el fin de dar a conocer los aspectos más relevantes del mismo, así como el objetivo que tiene la entrevista para el levantamiento de las cargas de trabajo.

Para el desarrollo de las encuestas fue necesario el desplazamiento a la sede de la Universidad de Nariño que se encuentra en el municipio de Tumaco, con la intención de realizar las encuestas a los colaboradores pertenecientes a la sede administrativa y a la Granja Mar agrícola; para ello se utilizó como instrumento de recolección de información la encuesta utilizada en la sede principal (Ver Anexo C), esta actividad se desarrollo durante la primera semana del mes de septiembre del año 2012, arrojando un resultado altamente positivo teniendo en cuenta que se encuestó al 100% de los funcionarios.

**Actividad 3.** Seguimiento a la revisión individual de cada trabajador sobre su formulario digitado en el aplicativo.

Con la entrega de cartas formales a cada uno de los colaboradores se dio inicio al proceso de revisión, estas cartas fueron entregadas personalmente en las siguientes dependencias de la Universidad:

- ✓ Aula de Informática
- ✓ Biblioteca y Documentación
- ✓ División de Recursos Humanos
- ✓ Emisora Universitaria
- ✓ Facultad de Ingeniería Agroindustrial
- ✓ Granja de Botana
- ✓ Secretaría General
- ✓ Vicerrectoría académica
- ✓ Vicerrectoría administrativa

Adicionalmente se envió las cartas mediante correo electrónico a cada uno de los colaboradores, de acuerdo a la dirección que se adjunto en el formulario de encuesta. Esta actividad fue realizada durante la primera y segunda semana del mes de agosto de 2012.

Además de lo anterior se realizaron algunas visitas a las dependencias que así lo requirieran con el fin de resolver inquietudes referentes al proceso de revisión y del funcionamiento de la plataforma web, para ello realizo el envió de un instructivo en físico y mediante correo electrónico con información sobre el funcionamiento del sistema; dando como resultado un porcentaje de cumplimiento del 100%. Esta actividad tuvo una duración estimada de tres semanas.

**Actividad 4.** Seguimiento a la supervisión por parte de los jefes de dependencia sobre la información básica suministrada por los colaboradores.

Para dar cumplimiento a esta actividad fue necesaria la programación de fechas de revisión por parte de los jefes de dependencias de la información contenida en el sistema web. Para ello se hizo la entrega personal de cartas e instructivos con el fin de realizar el proceso de revisión, verificación y aval que se efectuó en la plataforma web sobre las entrevistas efectuadas en cada puesto de trabajo a los funcionarios administrativos, esto con el propósito de complementar las entrevistas como insumo primordial del proyecto de “Rediseño Organizacional”.

Adicionalmente se realizo visitas y envió de correos electrónicos con el instructivo a los jefes de las dependencias con el fin de solucionar inquietudes referentes a la información a revisar y el manejo de la plataforma web. El desarrollo de esta actividad se desarrollo desde inicios del mes de agosto y se completo en el mes de septiembre de 2012.

## **7.2. DESARROLLO DE LOS CÁLCULOS DE CARGA LABORAL, SEGÚN LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO VINCULADO A LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

Para determinar los cálculos de carga laboral se desarrollaron las siguientes actividades que permitieron cumplir con el objetivo:

**Actividad 1.** Revisión de la información aportada por cada funcionario y los tiempos estimados en cada actividad.



Se realizó la revisión y contrastación de los informes y formatos proporcionados por cada uno de los colaboradores con las actividades que se consignaron en el formulario de entrevista de acuerdo a las funciones que cada colaborador desempeña y de esta forma correlacionar la información proporcionada. El desarrollo de esta actividad tuvo una duración aproximada de un mes correspondiente a julio de 2012.

Posteriormente se realizó el análisis y revisión de los tiempos teniendo en cuenta la información suministrada por el colaborador y los formatos e informes de actividades con el fin de establecer tiempos aproximados por cada actividad y de acuerdo a las funciones inherentes a su cargo. El análisis de estos cálculos se desarrolló para las dependencias anteriormente mencionadas.

**Actividad 2.** Calculo de los tiempos a través del método de los Estándares Subjetivos.

Para avanzar en el cálculo de los tiempos se utilizó el método de los Estándares Subjetivos<sup>10</sup>, “procedimiento aplicado a trabajos de tipo administrativo y que consiste en determinar el tiempo de una actividad con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas”.

Para complementar la información fue necesario en algunos casos dirigirse a los puestos de trabajo para verificar la información con cada uno de los colaboradores, así como indagar los procesos y procedimientos de acuerdo al cargo ocupado y que se mencionan en el formulario de entrevista. Además de lo anterior fue necesario mantenerse en contacto con los funcionarios mediante correo electrónico para solicitar soportes de información referente a las actividades y funciones desempeñadas.

Para concluir con los cálculos se tomó el tiempo señalado por el funcionario, el tiempo indicado por el jefe de la dependencia correspondiente y el tiempo estimado por el asesor – pasante, estos tiempos se promediaron y se contrastaron con base en un tiempo estándar de 160 horas/mes, para trabajadores de tiempo completo y 80 horas/mes para trabajadores de medio tiempo. Estos cálculos se cumplieron en un 100% y se realizaron durante la segunda y tercera semana del mes de septiembre de 2012.

---

<sup>10</sup> MEDCIÓN DE CARGA LABORAL. Análisis de Sistemas Administrativos. Método de los estándares subjetivos. Universidad Modular Abierta (UMA). Documento en Pdf.

### 7.3. SITUACIÓN ACTUAL DE CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS

**Actividad.** Realización del diagnóstico con la información obtenida.

Para realizar esta actividad fue necesaria la elaboración de una matriz con la información proveniente de las entrevistas previamente digitadas y con los ajustes de la revisión efectuada por cada funcionario, esta fue realizada por parte del asesor en sistemas y con ayuda de la plataforma web, se logró obtener información cualitativa y cuantitativa.

Mediante información estadística básica obtenidas a partir de la matriz de diagnóstico organizacional como el promedio de edad, la distribución por niveles de estudio, el tiempo promedio en el cargo, la distribución por tipo de contrato, el promedio salarial, el promedio de competencias, entre otros fue posible correlacionar la información y sacar conclusiones básicas por cada dependencia. Además de esto el diagnóstico incluye conclusiones específicas sobre la misión del cargo, misión del área, descripción de funciones, carga ocupacional, clima laboral, estructura, conocimiento de los procesos y procedimientos y necesidades de capacitación y formación a nivel organizacional.

Con la anterior información obtenida en los puestos de trabajo y sistematizada mediante la plataforma web se logró analizar, concluir y formalizar un diagnóstico organizacional por cada dependencia, así como la elaboración de una gran matriz con los resultados obtenidos en cada una de estas. A continuación se indican los diagnósticos realizados por cada dependencia asignada:

#### 7.3.1 Aula de Informática

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 36 años lo que asegura que la experiencia y los conocimientos son adecuados, es una dependencia con un personal joven que sigue incrementando su experiencia y prestando sus servicios a la comunidad universitaria.

#### Distribuciones por nivel de estudios

Total funcionarios	6
Profesional	2
Especialización	3
Maestría	1

Gráfica 1. Nivel de estudios



Fuente: Esta investigación

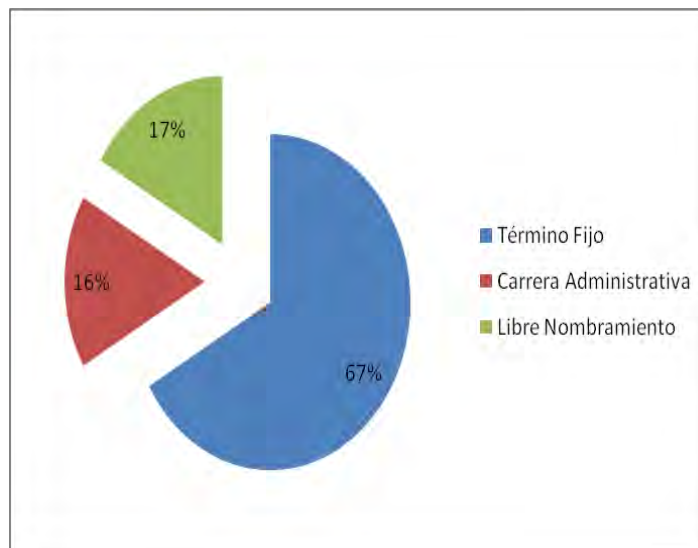
En este aspecto es fácilmente observable que el 50% de los tienen estudios de especialización en diferentes áreas, pero que pueden estar siendo subutilizadas, el 33% corresponde a profesional, teniendo en cuenta que las labores y responsabilidades de esta dependencia exigen conocimiento en informática, sistemas, electrónica y redes, el 17% restante pertenece a maestría.

**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio es de 83 meses demostrando que a este nivel la experiencia en cada cargo ya está lo suficientemente consolidada para resolver los incidentes y el desarrollo de las diferentes funciones del área, además el nivel de estudios y el tiempo en el cargo indica que se requiere de conocimientos especializados para desempeñar los puestos de trabajo.

#### Distribución por tipo de contrato

Total funcionarios	6
Término fijo	4
Carrera administrativa	1
Libre nombramiento	1

Gráfica 2. Tipo de contrato



Fuente: Esta investigación

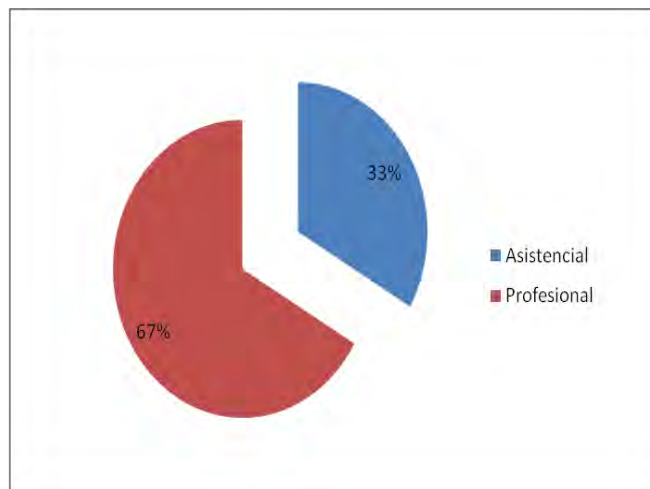
El 67% de los funcionarios está vinculado con contrato a término fijo lo que puede dar indicios de malestar debido a que existe inseguridad respecto a su continuidad dentro del cargo lo cual derivar en inestabilidad laboral, el rendimiento y conductas de los individuos. Solo el 16% tiene un cargo laboral permanente.

**Promedio salarial.** El salario promedio de la dependencia es de 2.090.335 pesos que es mayor en relación con otras dependencias, sin embargo el salario de la mayoría de los funcionarios de esta dependencia esta alrededor del 1.500.000 de pesos que según las actividades que coordina esta dependencia y el nivel de estudios de los funcionarios es acorde.

### Distribución por nivel de cargo

En este ítem se observa que cuatro integrantes del Aula de Informática pertenecen al nivel profesional, quienes además tienen un nivel de conocimiento mayor puesto que se manejan tecnologías de la información y comunicación, además de que se requieren habilidades de coordinación, supervisión y control para el normal funcionamiento de la dependencia.

Gráfica 3. Nivel del cargo



Fuente: Esta investigación

**Misión del cargo.** El trabajo se desarrolla en equipos de trabajo lo cual permite conocer el alcance de cada puesto de trabajo y como los demás cargos colaboran o prestan ayuda entre sí, de esta forma todos conocen el quehacer esencial de su puesto de trabajo y las responsabilidades que este conlleva.

**Misión del área.** El trabajo es similar está enfocado hacia la comunidad universitaria por lo que existe una unión entre todos los funcionarios de esta dependencia, se trabaja de manera unificada, lo que permite una mayor colaboración, además de tomar responsabilidades en conjunto en el momento de resolver problemas de interés para la comunidad universitaria.

**Descripción de funciones.** Teniendo en cuenta que el aula de informática presta un servicio a la comunidad universitaria, muchos de los cargos están estrechamente relacionados entre sí y por lo tanto las funciones con lo cual se determina que varios cargos tienden a ser complementarias para permitir un respaldo permanente con el fin de mantener los servicios del aula en constante funcionamiento.

**Carga ocupacional.** La carga laboral para esta dependencia está un 80% por encima de lo normal, después de hacer la estimación correspondiente se encuentra que la carga está por debajo del 100%, siendo un estimado más cercano a la realidad. Esto debido a la dificultad para contabilizar el tiempo exacto que tardan los funcionarios en ejecutar una actividad determinada.

**Competencias.** Dentro del Aula de Informática se percibe que el dominio de competencias esta en un nivel medio por cuanto estas se ubican en un rango entre 7 y 8, arrojando un promedio de 7,68 lo que permite concluir que el espectro de dominio de competencias es bueno, no obstante para que los funcionarios sigan desempeñándose de manera adecuada es necesario fortalecer mediante capacitación algunas competencias.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** El promedio de satisfacción para esta dependencia es de 5,96 lo que indica que los funcionarios están en un nivel aceptable. De lo anterior se destaca que muchos de los factores de clima laboral están por debajo del promedio de satisfacción.

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 7,25 representando estabilidad salarial en general con ciertas excepciones, así los salarios son están en un nivel aceptable.

*Relaciones laborales:* el promedio aquí es de 9,00 lo que muestra unas relaciones laborales muy buenas, y no presenta inconvenientes.

*Comunicación:* dentro de la dependencia se logra una buena comunicación, los funcionarios interactúan entre sí, la calificación que recibe este factor es de 8,00 la comunicación permite el trabajo en equipo.

*Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo:* con un promedio de 5,25 se establece que este factor no cumple con las expectativas de los funcionarios, derivado del poco espacio con el que cuentan para las salas de informática como para el desarrollo de actividades administrativas.

*Bienestar social:* está en un nivel catalogado como medio, indicando que los niveles de vida de los funcionarios son buenos con un promedio de 7,00 este ítem se ubica bien en el promedio general.

*Bienestar personal:* con un promedio de 7,75 indica que existe satisfacción de los funcionarios, la comodidad general del trabajador es adecuada para el desarrollo de las labores diarias.

*Gobernabilidad:* se considera que la forma de gobierno y la toma de decisiones presente en la Universidad son muy bueno con un promedio de 9,00.

*Reconocimiento:* este factor presenta un promedio bajo con 5,75 lo que representa que la labor de los empleados no se estimula de manera adecuada, dando como resultado una motivación y bienestar aceptable pero no ideal.

*Factores psicosociales:* juegan un papel importante en la salud del trabajador, los funcionarios consideran que se presta algún tipo de atención en este sentido, por lo anterior se calificó con 6,50 en promedio.

*Desarrollo profesional:* las posibilidades de ascender y desempeñar otras funciones son buenas y pueden permitira ocupar otro cargo, con un promedio de 7,75 es bastante bueno.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 6,00 muestra que se evalúa de manera aceptable pero aun puede mejorarse.

*Responsabilidad social:* este factor que indica la contribución al mejoramiento social, los valores y la repercusión en los trabajadores es muy positivo y se califica con 8,25 indicando que es óptimo.

*Autorrealización:* el desarrollo de habilidades, capacidades y talento, y en general el mejoramiento continuo de los funcionarios de la dependencia se muestra aceptable con un promedio de 7,75.

*Relación de liderazgo:* este factor se califica con un 7,25 ubicándose en un nivel bueno pero con posibilidad de mejorar.

*Estabilidad laboral:* este factor se califica con un 4,00 revelando en términos generales que los funcionarios tienen un nivel de inseguridad permanente teniendo en cuenta que la mayoría tienen contrato término fijo.

*Carga de trabajo:* la carga de trabajo a la que se ven sometidos los funcionarios esta en un nivel admisible lo que indica que las labores requieren un esfuerzo físico o mental normal. Este ítem se califico en promedio con 8,00.

**Estructura.** La estructura no es la mejor, se presenta una gran desorganización que afecta de manera directa el Aula de Informática, existe un exceso de trámites lo que dificulta la comunicación, no se puede ejecutar los proyectos de manera eficiente y tampoco se le asigna los recursos necesarios teniendo en cuenta los cambios tecnológicos. El diseño organizacional presenta dificultades puesto que existe demasiada centralización.

**Procesos y procedimientos.** La visión global de la dependencia indica que existe inconformidad con ciertos procesos puesto que para atender las necesidades de los estudiantes y profesores de la Universidad es necesario contar con la infraestructura necesaria lo que se dificulta cuando no se agilizan los procesos de compra de equipos, de instalación de redes o asignación de espacios físicos

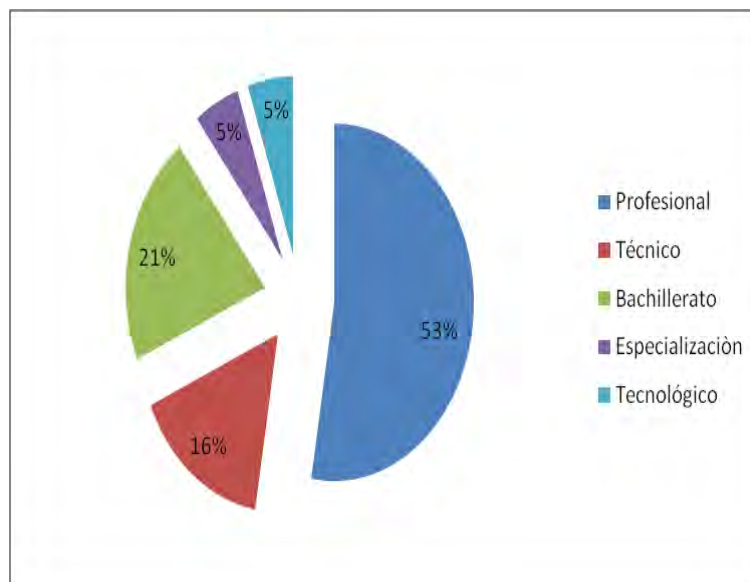
### 7.3.2 Sección de Biblioteca y Documentación

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de 50 años, se concluye que gracias a esto el nivel de experiencia en el manejo de administrativo y operativo de la dependencia es muy bueno, sin embargo es personal con una edad alta que no ha sido rotado y que ha permanecido bastante tiempo.

#### Distribuciones por nivel de estudios

Total funcionarios 18

Gráfica 4. Nivel de estudios



Fuente: Esta investigación

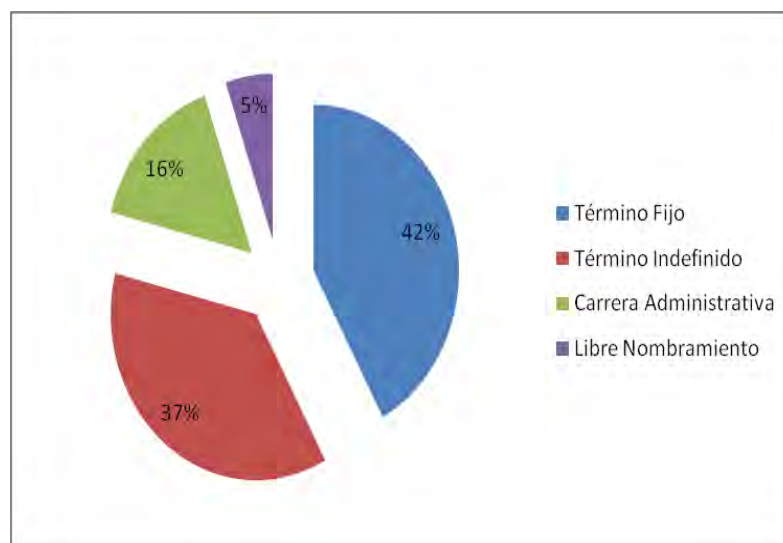
De acuerdo al nivel de estudios más del 50% de la dependencia está integrado por profesionales lo que determina que según las funciones de algunos de los cargos y los procesos y procedimientos que tienen relación con estos es necesario de un alto nivel de comprensión para realizar las actividades y cumplir con las responsabilidades asignadas. Un 37% de los funcionarios cumplen con tareas de tipo técnico que son requeridas en la sección de biblioteca.



**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio de 117 meses indica que los funcionarios de esta dependencia han permanecido varios años, no existe rotación y las muchas de la personas que integran la dependencia tienen suficiente experiencia en el funcionamiento de la misma, experiencia que se ha ganado con los años que llevan trabajando y que es proporcional al promedio de edad que es bastante alto.

### Distribución por tipo de contrato

Gráfica 5. Tipo de contrato



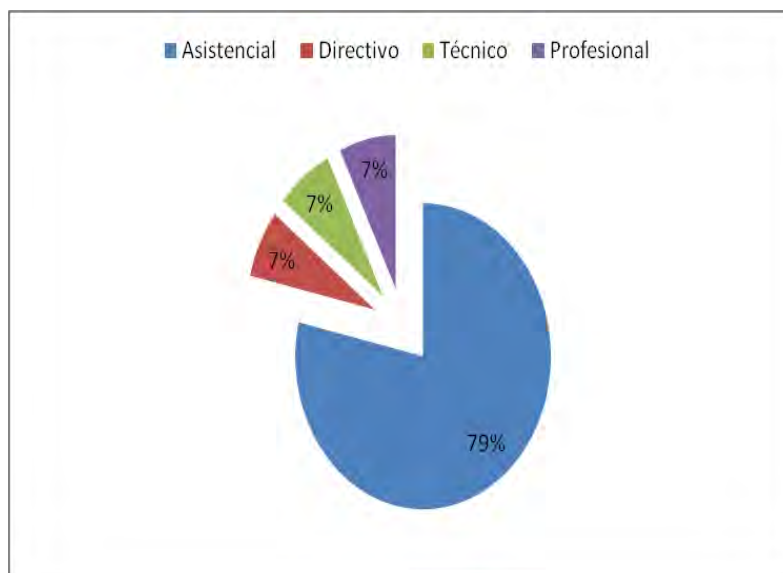
Fuente: Esta investigación

En este aspecto se observa que el 42% de los funcionarios están vinculados mediante contrato a término fijo lo que puede reflejar cierta incertidumbre e inestabilidad laboral, por otro lado más del 50% de los funcionarios de la dependencia tiene estabilidad laboral que les asegura la permanencia en su cargo y para muchos de ellos la posibilidad de ocupar mejores cargos y por lo tanto de mayores ingresos.

**Promedio salarial.** El salario promedio es de 1.309.177 pesos lo que revela que muchos funcionarios tienen un salario acorde a las funciones y actividades que realizan permanentemente, algunos de los cargos están por debajo de este promedio y que posiblemente refleje inconformidad según las actividades y responsabilidades inherentes al cargo y que depende del nivel de estudios si se tiene en cuenta que la mayoría tienen estudios profesionales pero su cargo se ubica en casi un 80% en el nivel asistencial.

## Distribución por nivel de cargo

Gráfica 6. Nivel del cargo



Fuente: Esta investigación

En este ítem se observa que el 80% de los funcionarios tienen un cargo con nivel de asistencial y que se acomoda a las necesidades de la biblioteca, es decir, que las funciones de muchos de ellos son similares en algún grado y además es una dependencia operativa orientada hacia la comunidad universitaria.

**Misión del cargo.** Cada uno de los funcionarios de la dependencia conoce el quehacer esencial de su trabajo, indicando a grandes rasgos el propósito de su cargo. Aquellos cargos similares muestran concordancia en la misión del cargo. El trabajo se realiza en equipo y se presta ayuda cuando se requiere, se maneja un ambiente agradable de trabajo que ayuda a mejorar el desempeño de sus funciones.

**Misión del área.** Todos los funcionarios de la dependencia coinciden en que la misión del área con lo cual se demuestra que se conoce el propósito fundamental de la Sección de Biblioteca y Documentación y el apoyo y aporte que significa para la comunidad universitaria.

**Descripción de funciones.** Las funciones son bien descritas por cada uno de los funcionarios, lo que indica el conocimiento de su cargo y por lo tanto de sus responsabilidades hacia la dependencia y la universidad, existe claridad y similitud en las funciones descritas por aquellos empleados que tienen el mismo cargo.

**Carga ocupacional.** El promedio de carga laboral para esta dependencia esta aproximadamente un 50% por encima del promedio normal, lo que equivale a que los funcionarios en promedio trabajan 4 horas más en su jornada normal de trabajo que es de 8 horas, para este caso le carga laboral estimada indica que un porcentaje alto.

**Competencias.** El promedio de dominio de las competencias en esta área es de 9,20 que en términos generales indica que se dominan ampliamente los contenidos necesarios para el desempeño de cada puesto de trabajo y por lo tanto se concluye que es alto.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** El promedio de satisfacción para esta dependencia es de 7,66 lo que indica que los funcionarios están en un nivel medio. De lo anterior se destaca lo siguiente:

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 6,26 lo que indica que los salarios son aceptables pero deberían ser mejores teniendo en cuenta el nivel de estudios y el cargo desempeñado.

*Relaciones laborales:* el promedio es de 8,53 lo que muestra unas relaciones laborales sin complicación durante la ejecución de su trabajo.

*Comunicación:* la transferencia y comprensión de la información es muy buena entre los empleados y hacia las otras dependencias de la universidad, con un promedio de 8,32.

*Bienestar social:* está en un nivel bueno indicando que los niveles de vida de los funcionarios son aceptables con un promedio de 7,05, este ítem se ubica por debajo del promedio de satisfacción general.

*Bienestar personal:* se ubica en una buena posición, la comodidad general del trabajador es adecuada con un promedio de 7,89 a pesar de estar por debajo del promedio general.

*Gobernabilidad:* se considera que la forma de gobierno presente en la Universidad es muy buena con un promedio de 9,21.

*Reconocimiento:* este factor presenta el promedio más bajo con 5,79 lo que representa que la labor de los empleados no se tiene muy en cuenta, dando como resultado una motivación aceptable pero no ideal

*Equidad:* las condiciones de vida y de trabajo son para los funcionarios son aceptables aun cuando están por debajo del promedio con 6,16.

*Factores psicosociales:* los factores psicosociales y el papel que juegan en la salud del trabajador se califican con 6,47, lo que demuestra que se deben mejorar para el desarrollo del puesto de trabajo.

*Desarrollo profesional:* las posibilidades de desarrollo profesional no son muy amplias lo que queda demostrado con un promedio de 6,21 que es inferior al promedio general.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 8,32 muestra que se evalúa de manera adecuada el cargo ocupado.

*Responsabilidad social:* este factor que indica la contribución al mejoramiento social, los valores y la repercusión en los trabajadores es positivo y se califica con 8,00 indicando que es óptimo.

*Autorrealización:* el desarrollo de habilidades, capacidades y talento, y en general el mejoramiento continuo de los funcionarios de la dependencia se muestra altamente positivo con un promedio de 8,63.

*Relación de liderazgo:* este factor se califica con un 7,53 siendo bueno pero con posibilidad de mejorar.

*Estabilidad laboral:* este factor se califica con un 8,11 revelando que en términos generales los funcionarios tienen un tipo de vinculación que les asegura la permanencia en su trabajo y por lo tanto un nivel de inseguridad menor en esta dependencia.

*Carga de trabajo:* la cantidad de trabajo está en un nivel óptimo teniendo en cuenta las múltiples funciones y cargos que existen en la dependencia y que son necesarias como apoyo a la academia. Este ítem se califica con un 8,63.

**Estructura.** Las funciones son bien descritas por cada uno de los funcionarios, lo que indica el conocimiento de su cargo y por lo tanto de sus responsabilidades hacia la dependencia y la universidad, existe claridad y similitud en las funciones descritas por aquellos empleados que tienen el mismo cargo.

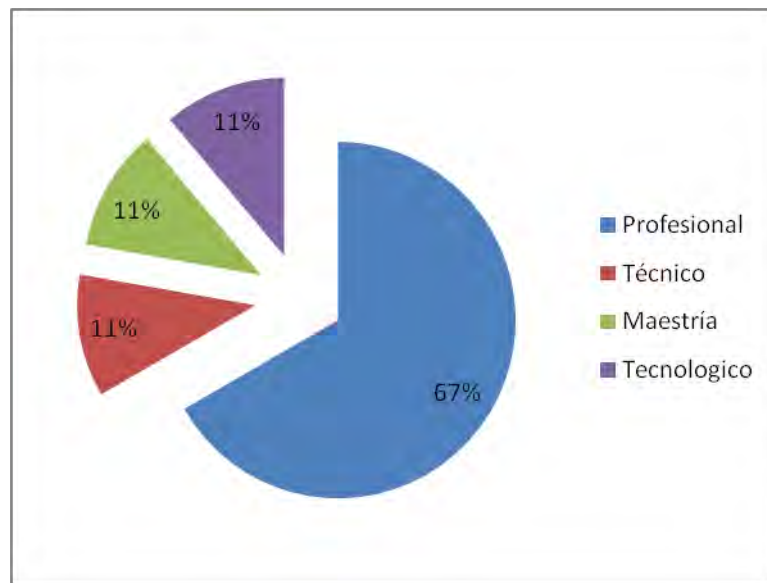
**Procesos y procedimientos.** La mayoría de los funcionarios conocen tanto el proceso como el procedimiento con el que se relaciona su cargo; esta mayoría considera que el funcionamiento es adecuado a las necesidades de la dependencia y en el momento de la prestación del servicio, como aspecto negativo se menciona que hace falta elementos y herramientas de trabajo que no se le proveen a algunos empleados.

### 7.3.3 División de Recursos Humanos

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 40 años, se puede decir que está acorde ya que por un lado se encuentra la experiencia de algunos funcionarios que aportan a aquellos con menor experiencia y por lo tanto se puede decir que la rotación es menor.

#### Distribuciones por nivel de estudios

Gráfica 7. Nivel de estudios



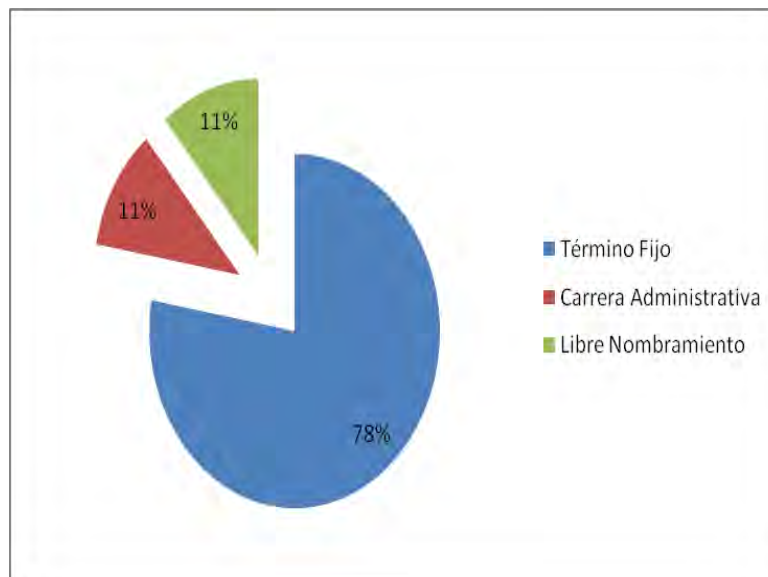
Fuente: Esta investigación

En este ítem se establece que el 67% de los funcionarios de esta dependencia tienen estudios profesionales y que en gran parte se requieren para el manejo del talento humano de la universidad que implica funciones con cierta complejidad, los niveles técnicos, de maestría y tecnológico representan el 33% de los funcionarios.

**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio en el cargo es de 37 meses con lo que se puede inferir que se tienen la experiencia sobre el funcionamiento de la Universidad y los procesos y procedimientos relacionados con cada uno de los cargos que permitan ejecutar las funciones principales de la División de Recursos Humanos.

### **Distribución por tipo de contrato**

Gráfica 8. Tipo de contrato



Fuente: Esta investigación

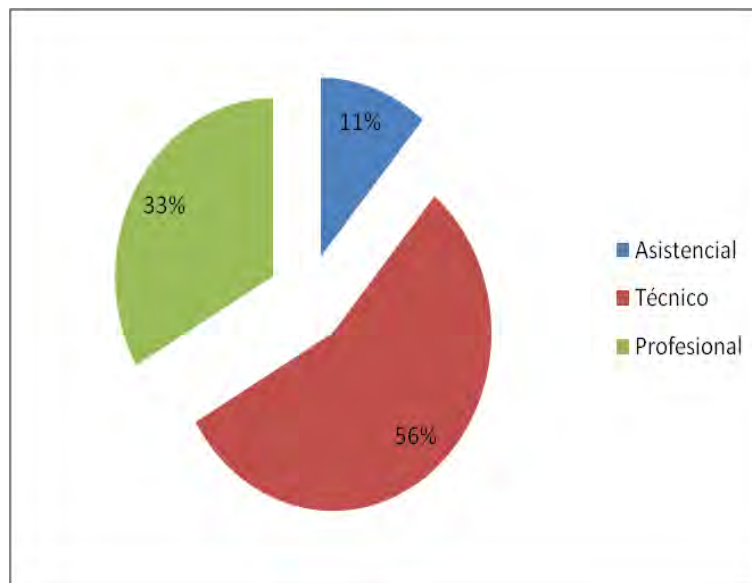
El 78% de los funcionarios están vinculados a esta dependencia por contrato a término fijo lo que se puede interpretar como una vinculación inestable teniendo en cuenta que semestralmente debe ser renovada, creando un ambiente de inseguridad respecto a la continuidad en el cargo determinado.

**Promedio salarial.** El salario promedio en esta dependencia es de 1.375.906 pesos que en general es congruente con el nivel de estudios de varios de los funcionarios y de acuerdo a las funciones y responsabilidades esenciales del cargo y además están vinculados en cargos de nivel técnico y profesional.

### **Distribución por nivel de cargo**

Total funcionarios 9

Gráfica 9. Nivel del cargo



Fuente: Esta investigación

Según este ítem 56% de los funcionarios tienen un cargo con nivel técnico teniendo en cuenta que las labores encomendadas sirven de apoyo para el normal funcionamiento de la dependencia, además el 33% son profesionales que se ocupan de labores que igualmente implica el diligenciamiento de información con mayor complejidad.

**Misión del cargo.** Existe claridad respecto a la misión del puesto de trabajo, se puede inferir que cada uno conoce el marco en el cual se desarrolla su cargo, como se coordina con otros cargos y las limitaciones del mismo.

**Misión del área.** Teniendo en cuenta que la misión de la División de Recursos Humanos es la gestión y administración del talento humano, es posible concluir que muchos de los funcionarios de esta dependencia relacionan esta misión con la de su puesto de trabajo, enfocándose más en el cargo que en la misión general de esta dependencia.

**Descripción de funciones.** Se puede concluir que cada uno de los funcionarios de la División de Recursos Humanos conoce las funciones que se relacionan con su puesto de trabajo, afianzando más la claridad que se tiene sobre el cargo y la importancia que este tiene.

**Carga ocupacional.** El promedio de carga laboral es dos veces más de lo normal, lo que equivale a laborar casi tres jornadas laborales en un día normal, luego de estimar la carga laboral se encuentra que esta sigue siendo de más del doble, lo que indica que los funcionarios elevan el tiempo que toma realizar una actividad específica.

**Competencias.** En la División de Recursos Humanos se encuentra que los funcionarios se otorgaron calificaciones altas, lo cual dio como resultado un promedio de 9,15 indicando un nivel de dominio avanzado de acuerdo a los conocimientos que se requieren para cada cargo y según la experiencia de cada uno.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** El promedio de satisfacción para esta dependencia es de 5,96 lo que indica que los funcionarios están en un nivel aceptable. De lo anterior se destaca que muchos de los factores de clima laboral están por debajo del promedio de satisfacción.

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 5,11 con lo que se concluye que los salarios son aceptables, pero no justifican adecuadamente la labor que se desarrolla en la dependencia.

*Relaciones laborales:* el promedio es de 8,11 lo que muestra unas relaciones laborales buenas, sin mayor complicación.

*Comunicación:* el manejo de la información es bueno entre los empleados y hacia las otras dependencias de la universidad, con un promedio de 7,33. No obstante se observan dificultades derivadas de la demora de ciertos documentos que son insumo para el trabajo de esta dependencia.

*Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo:* con un promedio de 4,00 se establece que este factor no cumple con las expectativas de los funcionarios, derivado del poco espacio con el que cuentan.

*Bienestar social:* está en un nivel bajo indicando que los niveles de vida de los funcionarios son poco aceptables con un promedio de 4,89, este ítem se ubica por debajo del promedio de satisfacción general.

*Bienestar personal:* con un promedio de 6,22 se ubica en una posición media, la comodidad general del trabajador es adecuada pero debe mejorarse en pro de un mejor desempeño del cargo.

*Gobernabilidad:* se considera que la forma de gobierno y el diseño de políticas presente en la Universidad es bueno con un promedio de 7,00.



*Reconocimiento:* este factor presenta un promedio bajo con 5,78 lo que representa que la labor de los empleados no se estimula de manera adecuada, dando como resultado una motivación y entusiasmo aceptable pero no ideal.

*Equidad:* no se promueve el desarrollo justo, se percibe desigualdad en el ámbito laboral y no garantiza equilibrio en la dependencia, este ítem recibe una calificación general baja con un promedio con 4,67.

*Factores psicosociales:* juegan un papel importante en la salud del trabajador, sin embargo en esta dependencia no son atendidos de manera eficiente lo que genera inconformidad en el medio laboral, por lo anterior se calificó con 4,67 en promedio.

*Desarrollo profesional:* las posibilidades de ascender y desempeñar otras funciones no son muy amplias lo que queda demostrado con un promedio de 5,56 que es inferior al promedio general.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 5,78 muestra que se evalúa de manera aceptable pero no es la forma más adecuada.

*Responsabilidad social:* este factor que indica la contribución al mejoramiento social, los valores y la repercusión en los trabajadores es positivo y se califica con 7,89 indicando que es apropiado.

*Autorrealización:* el desarrollo de habilidades, capacidades y talento, y en general el mejoramiento continuo de los funcionarios de la dependencia se muestra aceptable con un promedio de 6,89.

*Relación de liderazgo:* este factor se califica con un 6,89 ubicándose en un nivel medio pero con posibilidad de mejorar.

*Estabilidad laboral:* este factor se califica con un 4,67 revelando que en términos generales los funcionarios tienen un tipo de vinculación que les genera incertidumbre frente a la conservación de su trabajo.

*Carga de trabajo:* la carga de trabajo a la que se ven sometidos los funcionarios esta en un nivel tolerable lo que indica que las labores requieren un esfuerzo físico o mental normal. Este ítem se califico en promedio con 4,33.

**Estructura.** Mientras para algunos la estructura es buena y se adecua a las normas, otros no están de acuerdo con la estructura, los funcionarios consideran que existen problemas como falta de lineamientos para estimular al trabajador, una estructura vertical muy rígida que no permite un clima organizacional ideal, la mala ubicación de la dependencia, entre otros.

**Procesos y procedimientos.** Según los funcionarios se puede concluir que los procedimientos presentan inconvenientes derivados de la lentitud con que llegan documentos provenientes de otras oficinas lo cual retrasa el trabajo y la posterior presentación de informes; esto se traduce en pérdida de tiempo que afecta a algunos funcionarios y entidades a las que se deben enviar los informes respectivos.

#### **7.3.4 Emisora Universitaria**

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 36 años que podría considerarse acorde ya que conjuga la experiencia así como los conocimientos técnicos que se requieren para el manejo de la emisora y para coordinar las actividades con los monitores que pertenecen a esta dependencia.

#### **Distribuciones por nivel de estudios**

Total funcionarios	3
Profesional	3

El nivel de estudios corresponde profesional, sin embargo ninguna afín a la conducción técnica de una emisora universitaria; estos conocimientos provienen de estudios afines a la producción de radio que cada uno de los funcionarios ha realizado según el cargo que tenga y la responsabilidad que implique.

**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio es de 20 meses en la emisora lo cual indica que los funcionarios ya tienen la experiencia suficiente sobre el funcionamiento y las actividades que deben ejecutar la emisora y la misión que esta cumple hacia la Universidad y la comunidad en general.

#### **Distribución por tipo de contrato**

Total funcionarios	3
Término Fijo	3

Los tres funcionarios de esta dependencia tienen contrato a Término Fijo, como su nombre lo indica tiene una duración determinada. Se puede decir que no hay estabilidad laboral por cuanto los contratos deben ser renovados semestralmente si la universidad lo considera conveniente o no.

**Promedio salarial.** El salario promedio que devengan los funcionarios de esta dependencia es de 1.034.354 pesos lo que determina que es un salario acorde para un nivel técnico, teniendo en cuenta que así lo requiere la dependencia. Sin embargo los funcionarios tienen título profesional y no reciben un salario según su nivel de estudios, de esta forma solo el Coordinador de la Emisora tiene un salario que se adecua a tal situación.

**Distribución por nivel de cargo.** Los tres funcionarios tienen un nivel profesional teniendo en cuenta que las actividades que desempeñan son de tipo operativo y se relacionan entre sí.

**Misión del cargo.** Existe claridad sobre la misión del cargo de cada uno de sus funcionarios, con lo cual se demuestra que cada uno conoce lo que debe realizar de acuerdo a las funciones propias otorgadas por el cargo que le corresponda y como contribuye con esto al desarrollo de la emisora, además se promueve la comunicación constante para el desarrollo de sus labores.

**Misión del área.** En cuanto a la misión del área existe claridad cuando se coincide en que la emisora presta un servicio a la universidad mediante la producción radial y la emisión continua de programas, promoviendo espacios culturales y de debate, además de los de entretenimiento como un aporte al proceso de comunicación de la Universidad hacia la comunidad de esta forma se generan nuevos valores, conocimientos, cultura y proyección del alma mater hacia la sociedad.

**Descripción de funciones.** Los funcionarios de esta dependencia conocen sus funciones de manera clara y concreta; no se presentan confusiones y se diferencian claramente de acuerdo al cargo asignado, el trabajo se realiza de manera conjunta, la colaboración es permanente, el trabajo en la emisora exige el trabajo en equipo y la coordinación perfecta de las funciones y actividades según el cargo asignado y los eventos que son cubiertos por esta dependencia.

**Carga ocupacional.** El promedio de carga laboral para la Emisora Universitaria, muestra que el tiempo estimado por los funcionarios está sobrevalorado en más del 137%, es decir, que existen dificultades para establecer el tiempo real que tarda en realizar una actividad concreta; luego del realizar el estimado se concluye que este tiempo solo está un 30% por encima de lo normal, teniendo en cuenta las múltiples actividades que hay en esta dependencia.

**Competencias.** En Emisora Universitaria los funcionarios se calificaron muy bien, el promedio se ubica en 9,28 demostrando un manejo de competencias muy alto según el cargo, es decir, que existe un dominio y un desempeño alto.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** En general el promedio de satisfacción es de 6,59 lo que refleja que está en un nivel aceptable, los ítems que reflejan una calificación favorable corresponden a:

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 7,00 lo que indica que los salarios son aceptables.

*Relaciones laborales:* el promedio es de 9,67 lo que muestra unas relaciones laborales excelentes en su puesto de trabajo.

*Comunicación:* el manejo de la información es muy bueno entre los funcionarios y hacia las otras dependencias de la universidad, con un promedio de 8,00.

*Bienestar personal:* se ubica en una buena posición, la comodidad general del trabajador es muy buena con un promedio de 8,33.

*Gobernabilidad:* se considera que la forma de gobierno presente en la Universidad es muy buena con un promedio de 8,33.

*Equidad:* las condiciones de vida y de trabajo son para los funcionarios son aceptables, pero están por debajo del promedio con 6,00.

*Factores psicosociales:* los factores psicosociales y el papel que juegan en la salud del trabajador se califican con 7,00, lo que demuestra que se deben mejorar para el desarrollo del puesto de trabajo.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 7,33 muestra que se evalúa de manera adecuada el cargo ocupado.

*Responsabilidad social:* este factor que indica la contribución al mejoramiento social, los valores y la repercusión en los trabajadores es positivo y se califica con 8,00 indicando que es óptimo.

*Autorrealización:* el desarrollo de habilidades, capacidades y talento, y en general el mejoramiento continuo de los funcionarios de la dependencia se muestra altamente positivo con un promedio de 8,33.

*Relación de liderazgo:* este factor se califica con un 7,00 siendo bueno pero que es necesario mejorar.

*Carga de trabajo:* la cantidad de trabajo está en un nivel óptimo teniendo en cuenta las múltiples funciones y cargos que existen en la dependencia y que son necesarias como apoyo a la academia. Este ítem se califica con un 7,00.

*Estabilidad laboral:* estimada en 1,67 si se tiene en cuenta que estos funcionarios están vinculados con contrato a término fijo, lo que representa para ellos un nivel de incertidumbre alto.

*Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo:* con una calificación promedio de 3,67 los funcionarios consideran que el espacio asignado a la emisora es pequeño, y afecta el desarrollo de las actividades diarias.

*Bienestar social:* se observa la necesidad de mejorar en programas sociales dirigidos a estos funcionarios por parte de la Universidad con el fin de lograr mayor calidad de vida y por lo tanto mayor satisfacción con el cargo, a este factor se le dio en promedio 4,33.

*Reconocimiento:* por parte de la Universidad hacia los funcionarios de esta dependencia es escaso teniendo en cuenta que prestan un servicio para la institución y la comunidad en general, es por ello que se hace necesario reconocer el trabajo de esta dependencia con el fin de que los funcionarios se sientan motivados y apoyados, este ítem se le otorgo 4,00 en promedio.

*Desarrollo profesional:* este factor tiene mucha relación con el anterior puesto que los funcionarios de esta dependencia no sienten que su trabajo les permita lograr con total confianza nuevas, metas y responsabilidades, este ítem fue calificado con 3,67 siendo uno de los más bajos.

**Estructura.** Según la opinión de los funcionarios coinciden en que existe lentitud en los procesos, excesiva tramitología, entorpecimiento en el proceso de comunicación con otras dependencias y con la administración, lo que deriva en dificultades con la dinámica de la estructura, haciéndose necesario optimizar y agilizar procesos importantes como el de comunicación y la agilidad en la documentación necesaria.

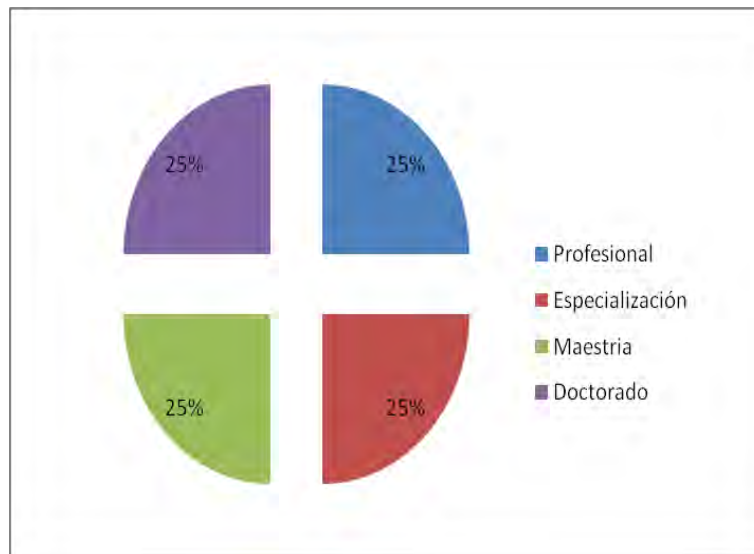
**Procesos y procedimientos.** Existe un claro conocimiento sobre el proceso que corresponde a Gestión de Comunicaciones e igualmente existe conocimiento y claridad sobre los procedimientos a los cuales pertenece cada puesto de trabajo. Respecto a estos, en general hay un buen concepto y conexión entre los cargos y los procesos y procedimientos considerando que funcionan con normalidad, se presentan dificultades únicamente con el proceso de contratación.

### 7.3.5 Facultad de Ingeniería Agroindustrial

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 47 que se interpreta como funcionarios que aportan conocimientos y experiencia que se ha conseguido en el cargo actual y en anteriores lo que califica a estas personas como idóneas para desempeñar las funciones inherentes al puesto de trabajo asignado.

#### Distribuciones por nivel de estudios

Gráfica 10. Nivel de estudios



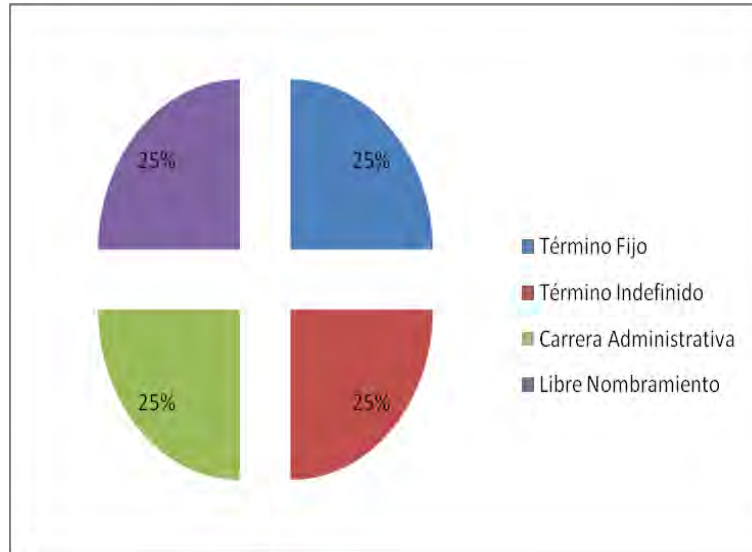
Fuente: Esta investigación

De la anterior grafica se concluye que el nivel de conocimientos y de estudios de los funcionarios de la facultad es bastante alto, lo que denota el nivel de competitividad e idoneidad es adecuado para el desarrollo de las funciones asignadas y que también está determinado por las posibilidades de estudio que ofrece la Universidad de Nariño.

**Tiempo promedio en el cargo.** Con un tiempo promedio de permanencia en el cargo de 36 meses, equivalentes a 3 años se puede deducir que se conoce a plenitud las funciones y responsabilidades del cargo, además de que se conoce el funcionamiento y desarrollo de la Facultad tanto internamente como con los demás estamentos de la Universidad.

## Distribución por tipo de contrato

Gráfica 11. Tipo de contrato



Fuente: Esta investigación

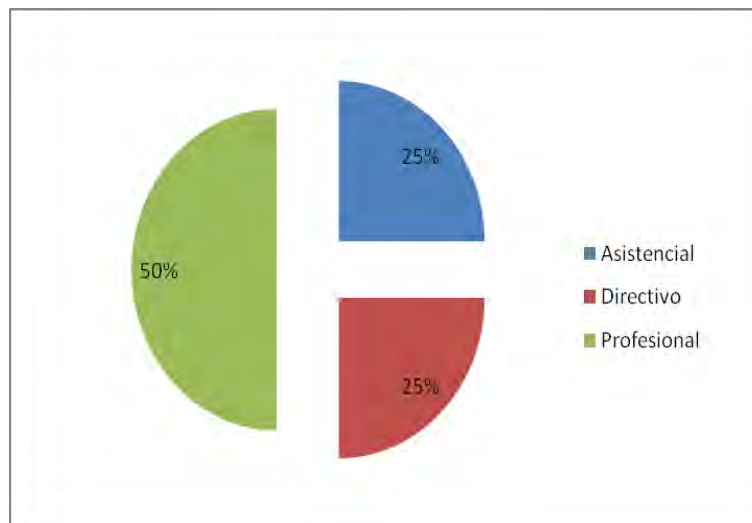
Al referirse al tipo de vinculación contractual se puede observar que cada funcionario pertenece tiene un tipo de contrato diferente con lo que se puede decir que dos, uno con contrato termino indefinido y otro vinculado a carrera administrativa tienen estabilidad laboral y por lo tanto no existe incertidumbre que influya en el desempeño de sus actividades diarias, caso contrario sucede con los otros integrantes quienes pueden percibir algún grado de inestabilidad.

**Promedio salarial.** El salario promedio es de 2.287.500 pesos lo que se podría interpretar como un salario alto en comparación con otras dependencias, sin embargo el salario que eleva el promedio en gran medida corresponde al decano, los salarios de los demás funcionarios es coherente a las funciones y responsabilidades que amerita el cargo.

## Distribución por nivel de cargo

Asistencial	1
Profesional	2
Directivo	1

Gráfica 12. Nivel del cargo



Fuente: Esta investigación

Al observar este ítem se observa que el 50% corresponde a dos personas que tienen cargos con nivel profesional y uno con nivel directivo lo que implica que las actividades y los diferentes compromisos laborales de estos puestos de trabajo requieren un grado de dominio alto para ser funcionales.

**Misión del cargo.** La misión del cargo es similar para los funcionarios de esta dependencia, al ser una oficina que tiene un estrecho vínculo con los estudiantes, el trabajo en conjunto permite cumplir con el propósito de la dependencia y de cada uno de los puestos de trabajo estableciendo una sinergia para brindar una imagen positiva de la Facultad. Los empleados tienen claro cuál es el objetivo de su cargo.

**Misión del área.** La misión de la Facultad de Ingeniería Agroindustrial es clara y se conoce perfectamente, es así como para todos los funcionarios de esta área coinciden en que el objetivo principal es el de formación idónea de profesionales y la proyección social que tiene hacia la comunidad y que está determinada por el trabajo en equipo y la responsabilidad de sus integrantes.

**Descripción de funciones.** Las funciones son conocidas de manera adecuada, sin embargo hace falta profundizar en términos generales cuáles son las funciones de cada cargo y cómo estos contribuyen al logro de la misión del área, las funciones de esta Facultad se enfocan principalmente al desarrollo de labores académicas, de investigación y de proyección social.



**Carga ocupacional.** El tiempo promedio de carga laboral es de 91,48% que es muy similar al tiempo estimado, lo que indica que es un promedio cercano a la realidad, y por lo tanto de un promedio normal.

**Competencias.** El promedio de dominio de competencias para la Facultad de Ingeniería Agroindustrial es de 8,74 lo cual indica que los funcionarios se autocalificaron muy bien en términos generales; el nivel promedio de dominio de competencias indica que se satisface los requerimientos de los puestos de trabajo de la Facultad.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** El promedio de satisfacción para esta dependencia es de 7,85 que en general es favorable lo que indica que los funcionarios sienten que el clima laboral es bueno, el conjunto de actitudes y los factores que lo determinan son estables.

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 7,25 representando estabilidad salarial en general con ciertas excepciones, así los salarios son están en un nivel aceptable.

*Relaciones laborales:* el promedio aquí es de 9,00 lo que muestra unas relaciones laborales muy buenas, y no presenta inconvenientes.

*Comunicación:* dentro de la dependencia se logra una buena comunicación, los funcionarios interactúan entre sí, la calificación que recibe este factor es de 8,00 la comunicación permite el trabajo en equipo.

*Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo:* con un promedio de 7,00 se establece que este factor cumple con las expectativas de los funcionarios, se cuenta con los espacios adecuados.

*Bienestar social:* está en un nivel catalogado como medio, indicando que los niveles de vida de los funcionarios son apropiados con un promedio de 7,00.

*Bienestar personal:* con un promedio de 7,25 indica que existe satisfacción de los funcionarios, la comodidad y el agrado general del trabajador con su puesto de trabajo es bueno.

*Gobernabilidad:* se considera que la forma de gobierno, las políticas aplicadas y la toma de decisiones en la Universidad son muy buenas con un promedio de 9,50.

*Reconocimiento:* este factor presenta un promedio bajo con 7,25 lo que representa que la labor de los empleados se motiva de manera adecuada, dando como

resultado una motivación y bienestar aceptable. A pesar de ello es necesario mantener una motivación alta.

*Equidad:* con un promedio de 6,25 se califica la justicia y la igualdad indicando con ello que no existe un equilibrio o igualdad laboral eficiente.

*Factores psicosociales:* juegan un papel importante en la salud del trabajador, los funcionarios consideran que se les brinda algún tipo de atención en este sentido, por lo anterior se calificó con 6,75 en promedio.

*Desarrollo profesional:* las posibilidades de ascender y desempeñar otras funciones son buenas, aunque no muy amplias, por lo anterior este ítem se califica en promedio con 6,75 siendo esta una calificación aceptable.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 9,25 muestra que se evalúa de manera muy buena el desempeño de los funcionarios, es decir, que se evalúa adecuadamente el aprendizaje y desempeño en el puesto de trabajo.

*Autorrealización:* el ambiente laboral estimula el desarrollo de capacidades y talentos que generan un alto sentido de pertenencia, se califica con un promedio de 8,75 siendo bastante alto.

*Estabilidad laboral:* este factor se califica con un 6,50 revelando en términos generales que los funcionarios trabajan bajo un nivel de inseguridad permanente teniendo en cuenta que la mayoría puede ser reemplazada en cualquier momento.

*Carga de trabajo:* la carga de trabajo a la que se ven sometidos los funcionarios esta en un nivel alto lo que indica que las labores requieren un gran esfuerzo durante la jornada laboral. Este ítem se califico en promedio con 9,50.

**Estructura.** Las funciones son conocidas de manera adecuada, sin embargo hace falta profundizar en términos generales cuales son las funciones de cada cargo y como estos contribuyen al logro de la misión del área, las funciones de esta Facultad se enfocan principalmente al desarrollo de labores académicas, de investigación y de proyección social.

**Procesos y procedimientos.** Se afirma que la administración no maneja adecuadamente los procesos principalmente en términos académicos y financieros, además, no se facilita las herramientas para el desarrollo del trabajo dificultando así tareas que pueden ser simples, por otro lado se entorpecen los procesos de asignación de espacios y equipos físicos indispensables para el buen funcionamiento de la Facultad.

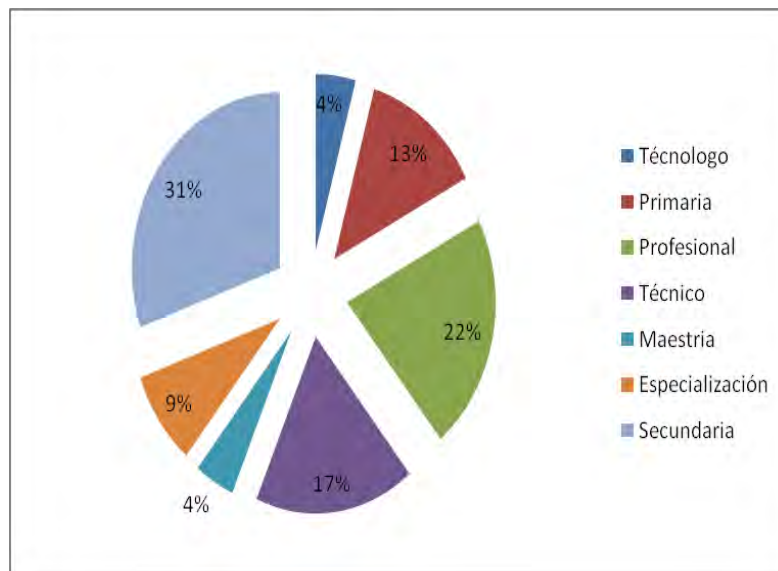
### 7.3.6 Granja de Botana

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 40 años que podría considerarse acorde ya que conjuga la experiencia así como los conocimientos técnicos que se requieren para el manejo de la granja, así como la contribución a la academia y a la investigación.

#### Distribuciones por nivel de estudios

Total funcionarios 23

Gráfica 13. Nivel de estudios



Fuente: Esta investigación

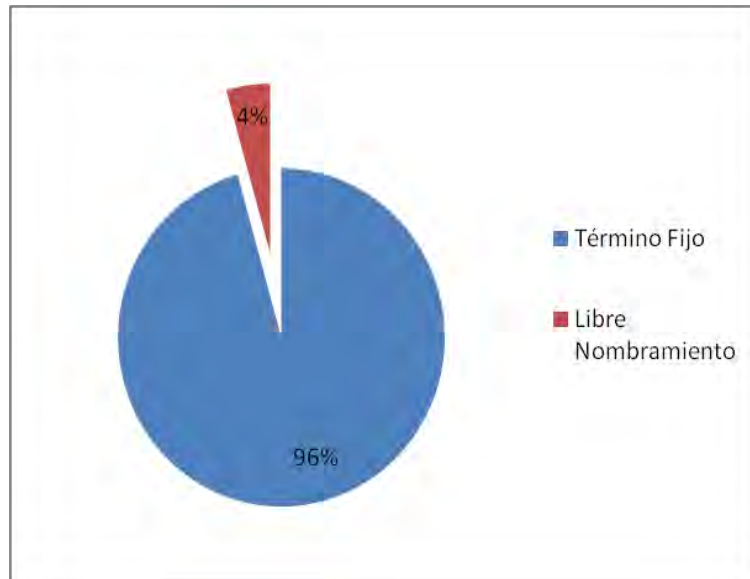
El nivel de estudios de secundaria representan el 31% teniendo en cuenta que muchas de las funciones no requieren de mayor conocimiento, ni de un nivel de estudios superior, no obstante el 33% de los funcionarios tienen un nivel de estudios profesionales y varios tienen título de posgrado.

**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio es de 78 meses lo que equivale aproximadamente a 6 años y medio, es decir, que el personal perteneciente a esta granja ya tiene la suficiente experiencia en el manejo y funcionamiento de la misma.

### Distribución por tipo de contrato

Total funcionarios	23
Término Fijo	22
Libre Nombramiento	1

Gráfica 14. Tipo de contrato



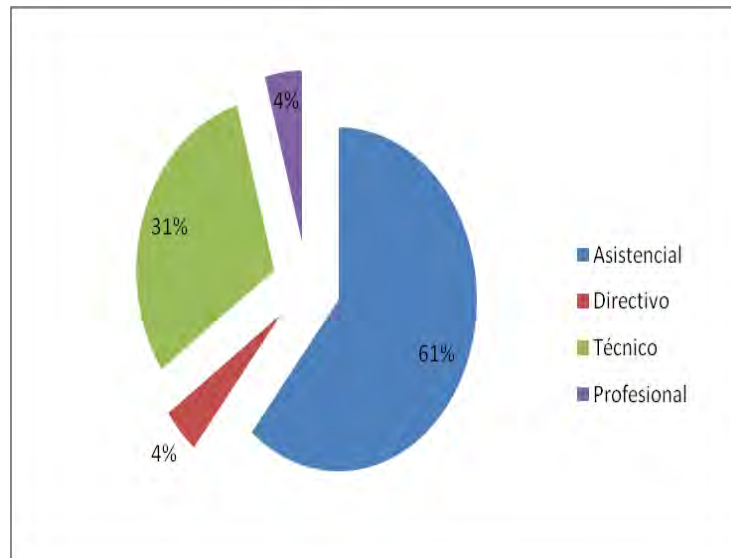
Fuente: Esta investigación

El 96 % de los funcionarios de esta dependencia están vinculados a la Universidad mediante contrato a término fijo, es decir 22 de 23 funcionarios y uno más en la modalidad de libre nombramiento. De lo anterior se puede decir que no hay estabilidad laboral por cuanto los contratos a término fijo deben ser renovados semestralmente si la universidad lo considera conveniente o no, dando como resultado un nivel alto de inestabilidad laboral.

**Promedio salarial.** El salario promedio que devengan los funcionarios de esta dependencia es de 900.000 pesos lo que determina que es un salario acorde a las funciones y responsabilidades que se desempeñan por la mayoría del personal, estas funciones son de tipo técnico en gran medida.

## Distribución por nivel de cargo

Gráfica 15. Nivel del cargo



Fuente: Esta investigación

Más del 60% de los cargos tienen se encuentran en el nivel asistencial lo que resulta de funciones y actividades muy parecidas y que son de apoyo para la granja, igualmente el nivel técnico está representado por el 31% lo que viene dado por la los conocimientos que se deben tener en el sector agropecuario y productivo.

**Misión del cargo.** Existe claridad sobre la misión del cargo de cada uno de los funcionarios, con lo cual queda demostrado que cada uno conoce lo que debe realizar de acuerdo al puesto de trabajo que se les ha asignado y a las responsabilidades inherentes a este.

**Misión del área.** En cuanto a la misión del área existe claridad cuando se coincide en que la granja sirve a la comunidad, en el área de investigación y además contribuye al desarrollo de los estudiantes, por lo que en general se considera un área de apoyo a la misión de la Universidad de Nariño.

**Descripción de funciones.** Los funcionarios de esta dependencia conocen sus funciones de manera clara y concreta; no se presentan confusiones y se diferencian claramente de acuerdo al cargo asignado, teniendo en cuenta las

funciones y el objetivo de la granja se hace evidente la colaboración permanente, el trabajo en equipo y la coordinación de las funciones y actividades que diariamente se deben realizar para mantener la granja en buen estado.

**Carga ocupacional.** El promedio de tiempo en carga laboral para la granja es de 161,71% según los funcionarios de esta, lo que indica que se necesitan aproximadamente cinco horas diarias más para la ejecución de las diferentes actividades, lo que muestra problemas para estimar tiempos por parte del personal de la granja; luego de calcular un tiempo estimado más aproximado a la realidad, se observa que el tiempo está casi un 9% por encima de lo normal.

**Competencias.** En la Granja de Botana casi la totalidad de los funcionarios se calificaron con puntuaciones muy altas en el dominio de su trabajo y competencias, el promedio de calificación es de 9,20 lo que significa que gracias a la experiencia adquirida y los conocimientos previos se consigue un dominio alto de las competencias que requiere cada cargo.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** En general el promedio de satisfacción es de 7,67 lo que refleja que está en un nivel aceptable, teniendo en cuenta que es una dependencia que por su objetivo principal está ubicada lejos de la administración central.

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 7,64 lo que indica que los salarios son relativamente buenos debido a las funciones y actividades que se realizan diariamente en la granja.

*Relaciones laborales:* el promedio es de 8,86 lo que muestra unas relaciones laborales muy buenas, además del trabajo en equipo.

*Comunicación:* el manejo de la información es muy bueno entre los funcionarios y hacia las otras dependencias de la universidad, sin embargo por la distancia la comunicación y envío de documentos toma más tiempo. Este ítem recibe por lo tanto una calificación promedio de 7,32.

*Condiciones Físicas y ambientales del puesto de trabajo:* teniendo en cuenta el trabajo que se desempeña en esta dependencia se considera que existen condiciones aceptables, sin embargo es necesario mejorar la infraestructura y las herramientas de trabajo de los funcionarios, es por ello que recibe una calificación de 6,91.

*Bienestar Social:* debido al trabajo que se realiza en esta dependencia y a las necesidades diarias que hay que atender es necesario brindar atención especial a

este personal, la calificación promedio es de 6,91 lo que demuestra que no existe una preocupación alta por los funcionarios de la granja.

*Bienestar personal:* se ubica en una buena posición, la comodidad general del trabajador es muy buena y adecuada con un promedio de 7,59.

*Gobernabilidad:* se considera que la forma de gobierno presente en la Universidad es muy buena con un promedio de 7,95, es decir, que la toma de decisiones se hace de manera acertada.

*Equidad:* las condiciones de vida y de trabajo son para los funcionarios son aceptables, pero están por debajo del promedio con 6,95, esto indica que se continua en la búsqueda de condiciones más justas para los funcionarios.

*Factores psicosociales:* los factores psicosociales y el papel que juegan en la salud del trabajador se califican con 7,00, lo que demuestra que se deben mejorar para el desarrollo del puesto de trabajo.

*Desarrollo profesional:* la posibilidad de desempeñar otro puesto de trabajo que le permita crecer a nivel profesional, es bastante limitado teniendo en cuenta el leve desarrollo que existe en la granja. La calificación de este factor es de 6,05.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 6,05 muestra que se evalúa de manera adecuada el cargo ocupado, pero hace falta coordinar y mejorar la estructura de esta evaluación especialmente cuando está dirigida a los colaboradores de la granja.

*Responsabilidad social:* este factor que indica la contribución al mejoramiento social, los valores y la preocupación por el desarrollo normal del trabajo es positivo y se califica con 8,23 indicando que es óptimo.

*Autorrealización:* el desarrollo de habilidades, capacidades y talento, y en general el mejoramiento continuo de los funcionarios de la dependencia se muestra altamente positivo con un promedio de 8,59, lo que da a entender que los funcionarios se superan así mismo de manera permanente.

*Relación de liderazgo:* este factor se califica con un 8,77 siendo muy bueno en términos de influir y motivar de manera adecuada a los funcionarios.

*Carga de trabajo:* la cantidad de trabajo está en un nivel óptimo teniendo en cuenta las múltiples funciones y cargos que existen en la dependencia y que son necesarias como apoyo a la academia. Este ítem se califica con un 7,86.

*Estabilidad laboral:* estimada en 6,64 si se tiene en cuenta que estos funcionarios están vinculados con contrato a término fijo, lo que representa para ellos un nivel

de incertidumbre alto medio, es decir que pueden ser reemplazados por otras personas en cualquier momento.

*Reconocimiento:* por parte de la Universidad hacia los funcionarios de esta dependencia es escaso teniendo en cuenta que prestan un servicio para la institución y la comunidad en general, es por ello que se hace necesario reconocer el trabajo de esta dependencia con el fin de que los funcionarios se sientan motivados y apoyados, este ítem se le otorgo 6,73 en promedio.

**Estructura.** Según la opinión de los funcionarios coinciden en que existe lentitud en los procesos, debe generarse un proceso de descentralización con el fin de otorgar mayor autonomía administrativa, de tipo financiero y en la toma de decisiones; además es una estructura rígida que demora el trámite de ciertas actividades, debido a esta demora existen dificultades en el proceso de pago a proveedores; es por ello que se considera que la granja debe trabajar como un ente a parte capaz de solucionar todos sus inconvenientes por sí sola, sin mayor intervención de la administración central de la Universidad.

**Procesos y procedimientos.** Existe un claro conocimiento sobre el proceso que corresponde cada cargo, igualmente se conoce el procedimiento al cual pertenecen, sin embargo existen dificultades en algunos tales como, el proceso de compras que retarda las actividades, la falta de una oficina administrativa que pueda atender las necesidades de la granja y problemas con el manejo de recursos por parte de esta.

### **7.3.7 Secretaría General**

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 47 años, sin embargo este dato no tiene en cuenta la edad del Secretario General, se puede inferir que es una edad que se adecua a las necesidades de la Secretaria por el nivel de experiencia que manejan las personas que laboran en esta dependencia y que se determina por los años que llevan vinculados a esta.

### **Distribuciones por nivel de estudios**

De acuerdo a las personas entrevistadas en esta dependencia se obtuvo lo siguiente:

Profesional	1
Técnico	1



El nivel de estudios es propio puesto que aporta los conocimientos necesarios para el manejo de la Secretaría General y que poseen habilidades afines al manejo de la dependencia. Son cargos de esta dependencia un profesional relator y una secretaria ejecutiva.

**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio es bastante alto, corresponde a 282 meses, es decir, casi 23 años lo que muestra la nula rotación, lo que sugiere un alto grado de estabilidad acompañada de la experiencia que con los años ha adquirido el personal adscrito a esta dependencia.

### **Distribución por tipo de contrato**

Término Fijo: 1

Libre Nombramiento: 1

Del anterior ítem se puede inferir que no existe inestabilidad laboral teniendo en cuenta que las personas que ocupan estos cargos han permanecido por varios años en estos puestos de trabajo dando como resultado un bajo nivel de incertidumbre laboral.

**Promedio salarial.** El promedio salarial corresponde a 1.538.000 pesos que se puede definir como un salario apropiado según las funciones y responsabilidades que requiere la dependencia y al nivel de estudios que poseen los funcionarios.

### **Distribución por nivel de cargo**

Profesional 1

Técnico 1

Al igual que el nivel de estudios, el nivel de cargo está relacionado con los conocimientos y el cargo que se desempeña en la dependencia, que corresponden a un profesional relator y una secretaria ejecutiva.

**Misión del cargo.** Existe claridad en la misión del cargo, se describe con facilidad el quehacer esencial del puesto de trabajo y la forma como este contribuye con el área al cual pertenece.

**Misión del área.** Se determina fácilmente por los funcionarios el objetivo principal del área coincidiendo en el quehacer del área y no se presenta mayor dificultad. Además se trabaja de manera coordinada entre los funcionarios del área así como con otras dependencias.

**Descripción de funciones.** Existen dificultades al determinar las funciones para algunos funcionarios no se diferencia las funciones de las actividades que desempeña, sin embargo en general se puede concluir que se conoce el objetivo para el cual fue creada el área.

**Carga ocupacional.** El promedio en carga laboral es de 272,96% lo que indica un nivel muy alto de carga, es decir, que los funcionarios de esta dependencia necesitan de más tiempo para ejecutar todas las actividades o de un cargo adicional por la excesiva carga laboral, el tiempo estimado indica que la carga sigue siendo muy alta.

**Competencias.** En Secretaria General se observa que los funcionarios se calificaron muy bien, el promedio es de 8,70 lo que indica que sus competencias están acorde a las necesidades de los puestos de trabajo que desempeñan.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** El promedio de satisfacción para esta dependencia es de 7,85 que en general es favorable lo que indica que los funcionarios sienten que el clima laboral es bueno, el conjunto de actitudes y los factores que lo determinan son estables.

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 5,00 revelando que no existe conformidad con los salarios que perciben los funcionarios, son aceptables pero no son lo que se esperaría por parte de los colaboradores.

*Relaciones laborales:* el promedio aquí es de 10,00 lo que muestra unas relaciones laborales excelentes.

*Comunicación:* dentro de la dependencia se logra una muy buena comunicación, los funcionarios interactúan de manera dinámica, la calificación que recibe este factor es de 9,00 la comunicación permite sinergia en el trabajo.

*Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo:* este ítem recibe una calificación de 10,00 es decir, que se cumple con las expectativas de los funcionarios, se cuenta con los espacios acogedores.

*Bienestar social:* está en un nivel catalogado como bueno, mostrando que los niveles de vida de los funcionarios son apropiados con un promedio de calificación de 7,50.

*Bienestar personal:* con un promedio de 8,50 indica que existe satisfacción de los funcionarios, la comodidad y el agrado general con su puesto de trabajo es muy bueno.

*Gobernabilidad:* se considera que la forma de gobierno, la interacción laboral y la toma de decisiones en la Universidad son muy buenas con un promedio de 8,50.

*Reconocimiento:* este factor presenta un promedio bajo con 4,00 siendo el resultado de la insuficiente motivación, interés y el aprecio por el trabajo que los funcionarios desempeñan; por ello es necesario el reconocimiento de los colaboradores para mantener una motivación alta.

*Equidad:* con un promedio de 5,50 indicando con ello que no existe un tratamiento igualitario hacia el personal, afectando el ambiente laboral.

*Factores psicosociales:* con 7,50 en promedio se considera que se atienden de manera satisfactoria todos aquellos aspectos relacionados con el trabajo y el bienestar del funcionario lo que influye positivamente en el rendimiento.

*Desarrollo profesional:* las posibilidades de ascender y desempeñar otras funciones son buenas, por lo anterior este ítem se califica en promedio con 8,00 siendo esta una calificación alta.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 10,00 muestra que se evalúa de manera excelente el desempeño de los funcionarios.

*Responsabilidad social:* este factor que indica la contribución al mejoramiento social, los valores y la repercusión en los trabajadores es altamente positivo, recibiendo una calificación de 9,00.

*Autorrealización:* el ambiente laboral estimula el desarrollo de capacidades y talentos que generan un buen sentido de pertenencia y de estabilidad, se califica con un promedio de 7,00.

*Estabilidad laboral:* este factor se califica con un 7,00 revelando en términos generales que los funcionarios sienten que su puesto de trabajo tiene un grado de seguridad laboral bueno.

*Carga de trabajo:* la carga de trabajo a la que se ven sometidos los funcionarios esta en un nivel normal, lo que indica que las labores requieren un esfuerzo acorde a sus conocimientos y experiencias. Este ítem se califico en promedio con 6,00.

**Estructura.** Se concluye que la estructura actual de la universidad no es la mejor pero funciona, se precisa en la necesidad de unificar dependencias afines que dinamicen los procesos y procedimientos y además evite el tramite excesivo, se considera que al hacer esto mejoraría la excesiva burocracia en la institución.

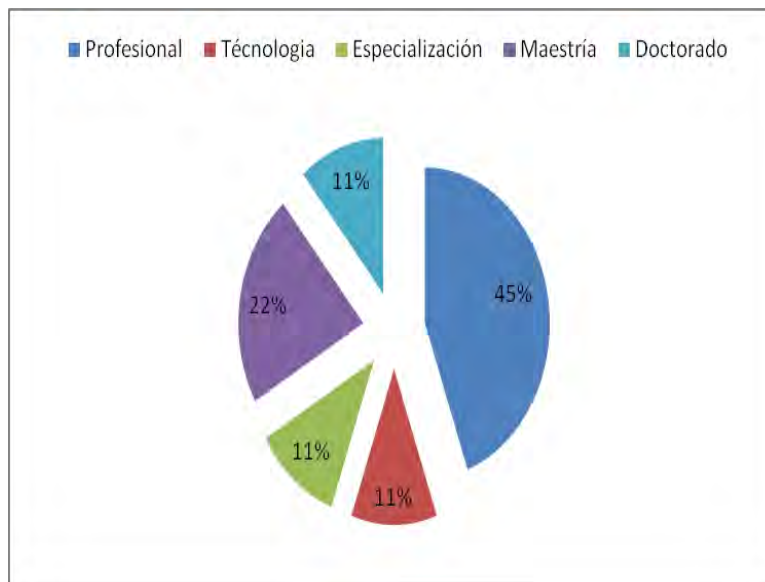
**Procesos y procedimientos.** En general se puede decir que los procesos funcionan de manera coordinada y satisfactoriamente con otras dependencias y no presenta mayor novedad.

### 7.3.8 Vicerrectoría Académica

**Promedio de edad.** En este ítem se encuentra que los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 38 años que indica que es un personal acorde, en la que algunos ya cuentan con mayor experiencia, por otra parte es un personal que está en continuo aprendizaje y optimización de habilidades.

### Distribuciones por nivel de estudios

Gráfica 16. Nivel de estudios



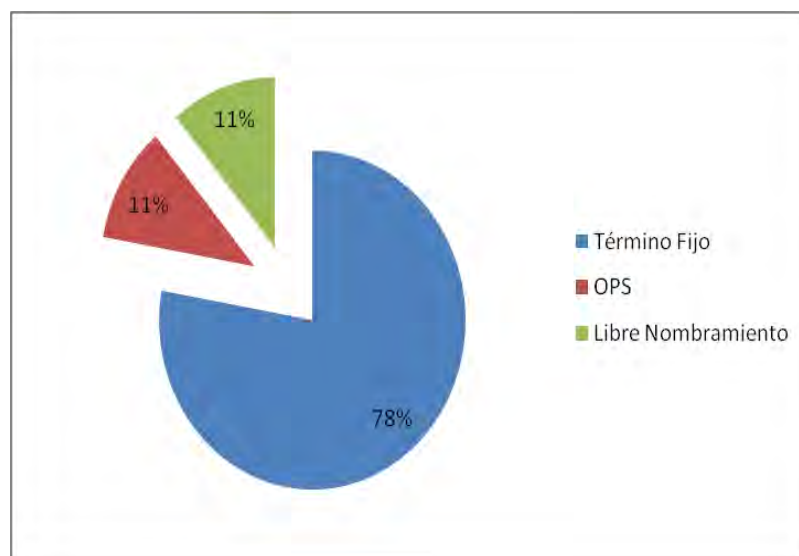
Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta que la Vicerrectoría Académica es una de las instancias más importantes por la complejidad de las funciones y responsabilidades generales se evidencia que el 45% de los funcionarios son profesionales, los funcionarios restantes tienen niveles de estudio tales como especializaciones, maestrías y doctorados que son de gran utilidad para el desarrollo de los programas y proyectos de tipo académico, la definición de políticas para las dependencias adscritas y la coordinación con la extensiones.

**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio es de 25 meses, dos años aproximadamente que indica que los funcionarios ya tienen la experiencia suficiente y el conocimiento sobre el funcionamiento, la coordinación y el desarrollo de las diferentes funciones que sirven para apoyar a las diferentes dependencias que tienen relación con la Vicerrectoría Académica.

### Distribución por tipo de contrato

Gráfica 17. Tipo de contrato



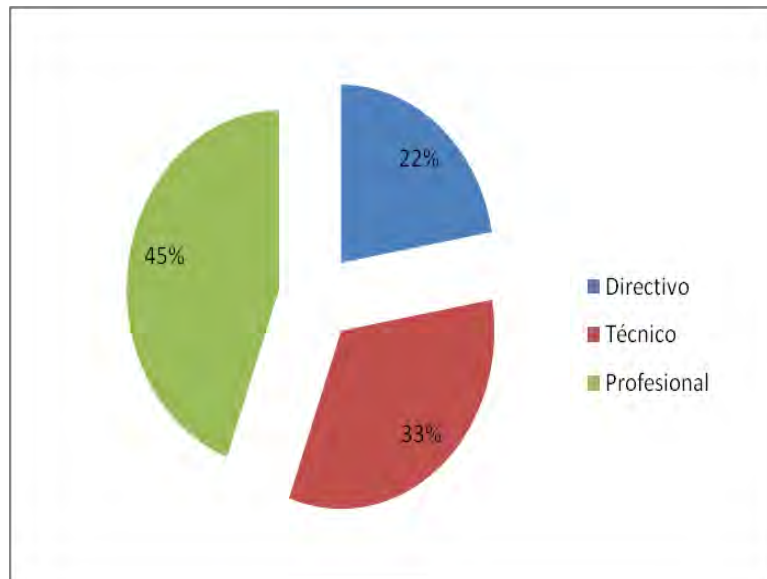
Fuente: Esta investigación

Los tres funcionarios de esta dependencia tienen contrato a Término Fijo, como su nombre lo indica tiene una duración determinada. De los anterior se concluye que los contratos deben ser renovados semestralmente si la universidad lo considera conveniente o no. No obstante muchos han permanecido bastante tiempo en el cargo, lo cual se consideraría como una garantía de estabilidad laboral, aun cuando puede existir inconformismo e incertidumbre al respecto.

**Promedio salarial.** El salario promedio es de 1.994.564 pesos aproximadamente lo que representa un salario optimo si se tiene en cuenta que es mayor al de otras instancias de la Universidad y además ninguno de los funcionarios de esta dependencia devengan menos de 1.000.000 de pesos, lo que quiere decir, que según el nivel de estudios y el puesto de trabajo son salarios que están acordes a las funciones que el personal realiza en esta área.

## Distribución por nivel del cargo

Gráfico 18. Nivel del cargo



Fuente: Esta investigación

Al tener en cuenta la funcionalidad del área se observa que el nivel profesional es el que más aporta puesto que se desempeñan funciones de gran importancia, seguidas por el nivel técnico que implica la formación de un talento humano bien definido que sea capaz de coordinar con las dependencias adscritas.

**Misión del cargo.** Cada uno de los empleados de esta dependencia tiene claro cuál es su rol, logrando de esta forma trabajar en equipo, de forma coordinada y al mismo tiempo como apoyo a procedimientos propios de la dependencia teniendo en cuenta ciertos procedimientos son afines y es posible colaborar con ellos.

**Misión del área.** La dependencia se encarga del desarrollo académico y de formación tanto de estudiantes como de docentes que es en general la misión del área sin embargo se tiende a distorsionar puesto que se orienta más hacia el cargo de algunos funcionarios especificando la función del área visto desde el punto de vista del cargo en particular. No obstante se mantiene la perspectiva en los programas y los diversos asuntos de tipo académico.

**Descripción de funciones.** Se establecen las funciones de cada uno de los funcionarios de manera clara, sin entrar en conflicto con funciones de otros cargos, de esta forma quedan bien separadas las funciones y unas y otras son complementarias de tal manera que se consigue un adecuado funcionamiento de la dependencia teniendo en cuenta la importancia que esta instancia tiene para la Universidad puesto que es donde se concentran las políticas académicas.

**Carga ocupacional.** El promedio de carga laboral está en casi un 60% sobre estimado, debido a que no se conocen con exactitud los tiempos que se necesitan para cada actividad, luego de estimar el tiempo solo está un 30% por encima de lo normal.

**Competencias.** El promedio de dominio de competencias es bastante alto con un 9,18 en general para toda la dependencia mostrando que es un nivel acorde, lo que también se determina por el nivel de estudios que para esta dependencia es bastante bueno y por lo tanto los perfiles laborales satisfacen las necesidades de los puestos de trabajo para esta dependencia.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** El promedio de satisfacción para esta dependencia es de 7,31 que en general es favorable, lo que indica que los funcionarios sienten que el clima laboral es bueno, pero debería mejorarse en ciertos aspectos.

**Remuneración:** el promedio para este factor es de 6,25 revelando que los salarios que perciben los funcionarios, son aceptables, sin embargo no están acordes al nivel de conocimiento y experiencia de los mismos.

**Relaciones laborales:** el promedio aquí es de 9,25 lo que muestra unas relaciones laborales muy favorables.

**Comunicación:** dentro de la dependencia se logra una muy buena comunicación, los funcionarios establecen relaciones de apoyo y trabajo en equipo, la calificación que recibe este factor es de 8,50.

**Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo:** este ítem recibe una calificación de 5,75 es decir, que estas no cumplen con las expectativas de los funcionarios, no se cuenta con una estructura física adecuada.

**Bienestar social:** está en un nivel catalogado como bueno, mostrando que los niveles de vida de los funcionarios y las perspectivas laborales son apropiados, este ítem recibió una calificación promedio 7,13.

Bienestar personal: con un promedio de 8,38 indica que existe satisfacción de los funcionarios, la comodidad y la satisfacción con su cargo es muy bueno.

Reconocimiento: este factor presenta un promedio de 7,38 siendo el resultado de la preocupación por motivar, el interés y el aprecio por el trabajo que los funcionarios desempeñan.

Equidad: con un promedio de 5,50 indicando con ello que no existe un tratamiento igualitario, ni condiciones óptimas de dignidad hacia el personal, afectando el ambiente laboral.

Factores psicosociales: con 6,63 en promedio se considera que se atienden de manera satisfactoria todos aquellos aspectos relacionados con el trabajo y el bienestar del funcionario lo que influye de buena manera en el rendimiento.

Desarrollo profesional: las posibilidades de ascender y desempeñar otras responsabilidades no son muy amplias, por lo anterior este ítem se califica en promedio con 6,00.

Evaluación del desempeño: con un promedio de 7,75 muestra que se evalúa de manera adecuada el aprendizaje y desempeño de los empleados.

Responsabilidad social: este factor que indica la contribución al mejoramiento social, los valores y la repercusión en los trabajadores es muy positiva tomando una calificación de 8,13.

Autorrealización: el ambiente laboral estimula el desarrollo de capacidades y talentos que generan identidad hacia la institución y una percepción de estabilidad, se califica con un promedio de 7,88.

Relación de liderazgo: este factor se califica con un 8,00 ubicándose en un nivel muy bueno mostrando la construcción de una relación influyente y motivadora entre jefes y colaboradores.

Estabilidad laboral: este factor se califica con un 4,25 revelando en términos generales que los funcionarios sienten que pueden ser declarados cesantes en cualquier momento, por lo que se concluye que no se goza de la garantía de estabilidad laboral.

Carga de trabajo: la carga de trabajo a la que se ven sometidos los funcionarios esta en un nivel normal, lo que indica que las labores requieren un esfuerzo acorde a sus conocimientos y experiencias. Este ítem se califico en promedio con 7,13.



**Estructura.** A pesar de que la estructura en general se considera buena presenta dificultades tales en cuanto a la gran cantidad de jefes de departamento y decanos, centralización de funciones que deberían ser propias de los departamentos y facultades, sin embargo se considera que la organización está bien diseñada si se tiene en cuenta los niveles jerárquicos y de autoridad dentro de la institución.

**Procesos y procedimientos.** El proceso de contratación afecta la vinculación de los funcionarios lo que se percibe por estos como inestabilidad laboral lo que entorpece el proceso de mejoramiento continuo dentro del cargo, la no disposición de espacios físicos y equipos entorpece el desarrollo normal de los diferentes procesos, igualmente no se tienen las herramientas de trabajo ideales para cumplir adecuadamente sus actividades.

### **7.3.9 Vicerrectoría Administrativa**

**Promedio de edad.** Los funcionarios de esta dependencia tienen un promedio de edad de 29 años, es decir, que es un personal joven y capacitado pero que sigue ganando experiencia en sus respectivos puestos de trabajo al observar que el tiempo en el cargo es inferior a un año.

#### **Distribuciones por nivel de estudios**

Profesional 3

El nivel profesional predomina, los tres funcionarios tienen título profesional en diversas áreas pero estas no son afines a la administración, a pesar de eso son funcionarios jóvenes que siguen en continua formación y formación de nuevas habilidades.

**Tiempo promedio en el cargo.** El tiempo promedio es de 10 meses lo que indica que su llegada al cargo ha sido reciente y por lo tanto se concluye que existe rotación del personal indicando la poca experiencia que tienen en sus respectivos puestos de trabajo, además se debe tener en cuenta que su vinculación a la Universidad es mediante contrato a término fijo.

#### **Distribución por tipo de contrato**

Término fijo 3

Los tres funcionarios de esta dependencia tienen contrato a Término Fijo lo que indica que existe inestabilidad laboral puesto que son de reciente vinculación, además de que existe incertidumbre frente a la renovación de su contrato.

**Promedio salarial.** El salario promedio es de 709.747 pesos, lo anterior determinado por las funciones que desempeñan y que en su mayoría son auxiliares o de apoyo, este salario se establece para los niveles asistenciales, mientras tanto el salario para el nivel profesional equivale 1.419.000 pesos, equivalente al doble del salario promedio para esta dependencia.

**Distribución por nivel de cargo.** Los tres cargos corresponden al nivel asistencial, puesto que en gran parte ejecutan labores y actividades auxiliares o de apoyo para la dependencia.

**Misión del cargo.** El quehacer esencial del trabajo se entiende claramente, cada uno resuelve de manera concreta la razón de ser del puesto de trabajo que en su mayoría son labores de apoyo propias de la dependencia.

**Misión del área.** Sintéticamente cada funcionario resuelve el objetivo principal del área, coincidiendo en que es una dependencia que se encarga de administrar y optimizar los recursos financieros de la Universidad de Nariño, así como de gestionar los diferentes procesos y procedimientos relacionados con la parte administrativa y financiera.

**Descripción de funciones.** Los funcionarios conocen sus funciones esenciales, responsabilidades y limitaciones frente al cargo que desempeñan, la información respecto al puesto de trabajo se presenta de forma clara y confiable, por lo demás se tiene presente cuáles son sus obligaciones con la Vicerrectoría Administrativa.

**Carga ocupacional.** Aunque el tiempo en carga laboral es de 139,51% está muy por encima de lo normal, la carga laboral es excesiva, el tiempo estimado indica que la carga laboral sigue siendo alta pero solo un 15%, en conclusión, hay una pequeña inflación en los tiempos establecidos por los funcionarios.

**Competencias.** El promedio de dominio de competencias es de 9,23 reflejando un nivel alto de dominio que indica que los perfiles y destrezas de los funcionarios cumplen con los requerimientos para cada cargo.

**Promedio de satisfacción en cada ítem de clima laboral.** El promedio de satisfacción para esta dependencia es de 7,17 que en general el clima laboral es favorable, los funcionarios se sienten a gusto con su cargo.

*Remuneración:* el promedio para este factor es de 6,67 lo que indica que el salario que perciben por su trabajo es bueno, pero no lo suficiente para satisfacer la necesidad de los colaboradores de esta dependencia.

*Relaciones laborales:* el promedio aquí es de 7,17 lo que muestra unas relaciones laborales buenas, pero que es necesario reforzar para un mejor ambiente laboral.

*Comunicación:* dentro de la dependencia se logra una muy buena comunicación, no se presentan mayores dificultades en la transmisión de la información.

*Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo:* este ítem recibe una calificación de 4,33 indicando que existen deficiencias, el funcionario considera que esta expuesto a condiciones que no le permiten desenvolverse eficazmente en su cargo y por lo tanto hay dificultad para adaptarse a este.

*Bienestar social:* se necesita una mayor atención a este factor puesto que el colaborador en el ejercicio de sus funciones, considera que aspectos como la protección y la promoción del trabajo en la institución aun no son suficientes para el desarrollo del trabajador.

*Bienestar personal:* con un promedio de 7,33 indica que existe satisfacción de los funcionarios, se sienten cómodos y satisfechos con el puesto de trabajo que se les ha asignado.

*Reconocimiento:* este factor presenta un promedio normal con 7,33 siendo el resultado de una aceptable motivación y el aprecio por el trabajo que los funcionarios desempeñan, es decir, que estos consideran que en alguna medida se les reconoce su esfuerzo y dedicación.

*Equidad:* tiene un promedio de 7,00 indicando con ello que existe un tratamiento igualitario hacia el personal, que no afecta de manera agresiva el ambiente laboral.

*Factores psicosociales:* con 7,33 en promedio se considera que se atienden de manera satisfactoria aspectos emocionales, de salud y del puesto de trabajo lo que influye positivamente en el rendimiento.

*Desarrollo profesional:* las posibilidades de ascender y desempeñar otras funciones son aceptables, el personal considera que no existe disponibilidad de otros cargos que se acomoden a su perfil, por lo anterior este ítem se califica en promedio con 6,33.

*Evaluación del desempeño:* con un promedio de 8,00 muestra que se evalúa de manera muy buena el desarrollo de las capacidades y el desempeño de los funcionarios.

*Responsabilidad social:* este factor que indica la contribución al mejoramiento social, políticas basadas en valores y la identidad institucional tienen una repercusión en los trabajadores bastante positiva tomando una calificación de 9,33.

*Autorrealización:* el ambiente laboral no estimula acertadamente el desarrollo de nuevos conocimientos y competencias, que generen estabilidad y un buen rendimiento, por lo anterior este factor se califica con un promedio de 6,67.

*Relación de liderazgo:* este factor se califica con un 9,33 ubicándose en un nivel muy alto, concluyendo que existe un liderazgo idóneo, mediante la construcción de una relación asertiva e influyente entre jefes y colaboradores.

*Estabilidad laboral:* este factor se califica con un 5,00 revelando en términos generales que los funcionarios consideran que en cualquier momento pueden cesar su actividad laboral, debido a que la forma de contratación no les garantiza permanencia en su puesto, por lo tanto existe un nivel alto de incertidumbre respecto a su futuro laboral.

*Carga de trabajo:* la carga de trabajo a la que se ven sometidos los funcionarios está en un nivel alto, de lo que se puede inferir que desarrollan una gran cantidad de funciones y actividades que requieren de concentración y esfuerzo. Este ítem se calificó en promedio con 8,67.

**Estructura.** Mientras que por un lado la estructura cumple con los procesos según las necesidades y solicitudes, también se requiere que la Universidad de Nariño resuelva realice un cambio en la estructura de acuerdo a los perfiles y requerimientos de los cargos, teniendo en cuenta que muchos puestos de trabajo son ocupados por funcionarios que no cumplen con los perfiles o no es el más idóneo y por lo tanto no cumple con las especificaciones del contrato.

**Procesos y procedimientos.** Se conoce de manera clara el proceso y el procedimiento al cual pertenece, pero cabe destacar que se presentan dificultades con la agilidad de otras dependencias para dar solución a ciertas solicitudes además de contar con las herramientas y espacios adecuados para desempeñar de manera satisfactoria el cargo.

#### **7.4. AJUSTE DEL DIAGNÓSTICO FINAL CON LOS DIRECTORES Y FUNCIONARIOS DE CADA DEPENDENCIA**

Dentro del desarrollo del proyecto, se estableció que los diagnósticos deben ser ajustados mediante socializaciones formales y retroalimentación con las dependencias de toda la Universidad. Sin embargo, debido a la prolongación de algunas actividades tales como, la revisión por parte de funcionarios y la revisión de los jefes de dependencias, estos diagnósticos no lograron ser ajustados dentro de las fechas estimadas por los asesores – pasantes.

Debido al permanente contacto con cada una de las dependencias y visitas frecuentes, se logro establecer las opiniones, ideas y expectativas que surgen al interior de estas, dando como resultado conclusiones más cercanas a la realidad. Adicionalmente al ajuste de los diagnósticos se realizó un análisis, en el cual se establecen las necesidades de personal por cada dependencia.

Es así como, el proceso de concertación con las dependencias está contemplado en el calendario A de 2013, actividad que será desarrollada por los asesores del proyecto, teniendo en cuenta que es una actividad prioritaria para el proyecto y que implica la participación activa de los funcionarios de todas las dependencias.

## **7.5. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

### **7.5.1 Diagnóstico Sobre Necesidades de Capacitación y Formación y Desarrollo de Talento Humano**

**7.5.1.1 Información general del diagnóstico.** Durante la etapa de levantamiento de cargas de trabajo para el proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño, se realizó entrevistas a los funcionarios de la misma, de la cual se tomó información referente a dos ítems que sirven al propósito de este trabajo y al desarrollo del talento humano. El primero de estos ítems se refiere al desarrollo de competencias por parte de los funcionarios de la Universidad, el segundo se refiere a las necesidades de capacitación y formación requeridas para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo y las necesidades de formación organizacional inherentes al puesto de trabajo.

Se concluye que los trabajadores conocen con suficiente claridad, cuales son las competencias que se requieren para desempeñar las labores que requiere cada puesto de trabajo, estas competencias abarcan conocimientos específicos según el cargo, el desarrollo de valores personales y corporativos, el dominio de conocimientos con cierta complejidad, la experiencia tanto en el puesto actual como la obtenida en anteriores cargos. Se destaca la formación integral de cada trabajador que confluye en un saber hacer, saber conocer y un saber ser, generando mayores estándares de desempeño individual y colectivo, además de mayor compromiso hacia la institución.

Luego de observar la calificación que cada trabajador le otorgo al dominio de cada una de sus competencias en una escala de **1 a 10** se puede determinar que la calificación promedio es de **9,24** siendo este un promedio bastante alto y que indica un que los trabajadores dominan altamente sus competencias derivado de un nivel de formación adecuado, la experiencia obtenida y la formación integral que evidencia calidad humana y laboral.

Esto se convierte en una característica positiva para la Universidad de Nariño, que favorece no solo al trabajador de manera individual en el cumplimiento de sus funciones y actividades, sino que colectivamente genera competitividad en cada una de las dependencias y áreas de la institución.

Posteriormente se establece y organiza la información correspondiente a las necesidades de capacitación que cada trabajador requiere para optimizar su desempeño en el puesto de trabajo, los trabajadores de la Universidad entienden

que es necesario el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y valores para desempeñarse con éxito en la organización.

Las necesidades de capacitación se formularon por cada trabajador de acuerdo a sus propias necesidades y aquellas que le exige estar vinculado a un cargo, como una forma de comprender el entorno organizacional, establecer nuevos procedimientos, formas de trabajo y una mayor flexibilidad y funcionalidad.

**7.5.1.2 Necesidades de Capacitación.** Para el desarrollo del Plan se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos para su elaboración se partió de un diagnóstico realizado con base en las entrevistas realizadas durante la etapa del levantamiento de cargas laborales para el proyecto de Rediseño Organizacional. En el formulario número diez de la entrevista, se formula la pregunta sobre las necesidades de formación y capacitación que requería para el puesto de trabajo. De esta manera se tienen en cuenta las sugerencias de los funcionarios con el fin de detectar necesidades de capacitación.

Para determinar estas necesidades, se extraen de la base de datos las respuestas aportadas por los más de 700 trabajadores entrevistados, se recopilan y agrupan teniendo en cuenta la idea central de la necesidad, dando como resultado lo siguiente:

**Tabla 1. Necesidades de capacitación**

<b>Necesidades De Capacitación</b>	<b>%</b>	<b>Recomendación</b>
Capacitación y actualización en informática (paquete office, base de datos, redes, etc.), manejo de internet, programas y paquetes informáticos, seguridad informática y software utilizado en la Universidad de Nariño	22,52%	Aplicar esta temática a todo el personal
Capacitación para manejo del estrés, relaciones interpersonales y resolución de conflictos	10,67%	Aplicar esta temática a todo el personal
Gestión de archivo y correspondencia	9,04%	Aplicar esta temática a todo el personal
Capacitación y actualizaciones en el área tributaria, contable y bancaria (plataforma y	4,89%	Aplicar esta temática al personal que corresponda y según

seguridad bancaria)		el área a la que pertenezca
Capacitación en bioseguridad, manejo de residuos y materiales, manejo de químicos y atención de desastres	4,74%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Capacitación en aspectos básicos de derecho (derecho laboral, derecho administrativo, etc.), normatividad institucional y normas jurídicas	4,74%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Atención y servicio al cliente	4,44%	Aplicar esta temática a todo el personal
Vigilancia y seguridad	4,44%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Bibliotecología, catalogación, clasificación y referencia, hemeroteca	2,96%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Capacitación en mecánica automotriz, electricidad y electrónica	2,96%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Capacitación y actualización en manejo de laboratorios (microbiología, metrología, cromatografía, métodos de análisis)	2,96%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Idioma extranjero (ingles)	2,96%	Aplicar esta temática al personal interesado
Tecnologías de la información y comunicación TIC	2,67%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Primeros auxilios	2,52%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Salud ocupacional	2,37%	Aplicar esta temática a todo el personal
Presupuestos	2,37%	Aplicar esta temática al personal que corresponda



Redacción y lectoescritura	2,37%	Aplicar esta temática al personal interesado
Gestión administrativa	1,93%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Formulación y gestión de proyectos	1,93%	Aplicar esta temática al personal interesado
Capacitación y actualización en normas Icontec, APA, ISO (ISO 25000, ISO 27000, ISO 17025), NTCGP 1000	1,33%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Capacitación en agronomía, cultivos, injertos, manejo de fertilizantes y fungicidas, manejo de podadora y gestión ambiental	1,33%	Aplicar esta temática al área y personal que corresponda
Contratación entidades publicas	1,33%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Actualización en secretariado ejecutivo	1,19%	Aplicar esta temática al personal que corresponda
Periodismo y medios de comunicación	1,19%	Aplicar esta temática al área y personal que corresponda
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la anterior información relacionada en la tabla se puede determinar las necesidades de capacitación de acuerdo al porcentaje establecido según las respuestas de los funcionarios, todas las temáticas son importantes para el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los funcionarios y que es necesario fortalecer para que haya un desempeño con eficiencia y eficacia en el puesto de trabajo, de esta manera se logra desarrollar el talento humano y además se procura por una organización más eficiente y altamente productiva.

**7.5.1.3 Necesidades de formación organizacional.** Para establecer las necesidades de formación organizacional se toman las respuestas de todos los funcionarios de la Universidad de Nariño, esta información igualmente se extrae de la base de datos general y se agrupan en seis (6) temáticas que se referencian

con mayor frecuencia. En la siguiente tabla se indican de manera organizada las temáticas de mayor importancia para los funcionarios así:

**Tabla 2. Necesidades de formación organizacional**

<b>Necesidades Formación Organizacional</b>	<b>%</b>	<b>Recomendación</b>
Sistema Integral de Gestión de Calidad	52,87%	Aplicar esta temática a todo el personal
Reforma Universitaria	15,07%	Aplicar esta temática a todo el personal
Normatividad Institucional e historia de la Universidad de Nariño	13,40%	Aplicar esta temática a todo el personal
Conocimiento de los procesos y procedimientos administrativos de la Universidad de Nariño y manejo organizacional	8,37%	Aplicar esta temática a todo el personal
Conocimiento en el plan de desarrollo de la Universidad de Nariño	5,75%	Aplicar esta temática a todo el personal
Rediseño Organizacional	4,55%	Aplicar esta temática a todo el personal
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Esta investigación

Dentro de las necesidades de formación que se detectan se puede observar que todas son relevantes para todo el personal, estas necesidades son afines a toda la organización, a cada una de las áreas y por lo tanto deben ser del conocimiento general de todos los funcionarios mediante adecuadas estrategias de integración y compromiso de los funcionarios hacia la universidad.

**7.5.2 Ejes Temáticos Recomendados.** De acuerdo a las características propias de una institución de educación superior como lo es la Universidad de Nariño, es necesario establecer unos ejes temáticos a tener en cuenta para mejorar el desarrollo del talento humano y organizacional de la misma, esto con el propósito de hacer de esta institución, una organización más flexible y eficiente que sea

capaz de integrarse adecuadamente al entorno en el cual se encuentra. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes ejes temáticos de acuerdo a los tres niveles de capacitación:

- **Nivel Personal.** Para este nivel se tendrá en cuenta la visión integral de la persona, no solo vista como un trabajador o empleado, sino, como un ser humano con habilidades, conocimientos, sentimientos, sensaciones, etc., capaz de aprender y cambia su entorno.
  - ❖ Salud integral y calidad de vida
  - ❖ Relaciones Interpersonales
  - ❖ Bienestar Personal, Familiar y Laboral
  - ❖ Inteligencia emocional
  
- **Nivel Técnico o del Puesto de Trabajo.** El análisis de los puestos de trabajo, ofrece una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de capacitación. Para este nivel se tendrán en cuenta las necesidades de capacitación que se encontraron anteriormente. (Ver 7.5.1.2 Necesidades de Capacitación).
  
- **Nivel Organizacional.** Para este nivel se tendrán en cuenta las necesidades de formación organizacional indicadas anteriormente. (Ver 7.5.1.3 Necesidades de Formación Organizacional) y adicionalmente se recomiendan los siguientes ejes:
  - ❖ Liderazgo
  - ❖ Comprensión de la Misión y Visión
  - ❖ Capacidad directiva
  - ❖ Orientación al logro

**7.5.3 Propuesta para el desarrollo y capacitación del talento humano de la Universidad de Nariño.** Los ejes principales que se tendrán en cuenta para la elaboración de este plan es la capacitación y el desarrollo de competencias, entendidos como factores primordiales para genera avances en el talento humano, no solo a su condición profesional sino laboral y personal.

- **Capacitación.** El aprendizaje es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta. Es en los cursos de capacitación donde se pueden adquirir dichas habilidades; y esta adquisición será más efectiva en la medida en que tenga mayor posibilidad de práctica. El cambio de conducta se manifestara cuando el empleado ejecute sus labores o se interrelacione con otras personas de manera diferente de cómo lo hacía antes de asistir al curso.
- **Competencias.** Entendidas como las habilidades, conocimientos, destrezas y conductas para el mejoramiento permanente del desempeño que conllevará hacia la visión crítica, el sentido solidario y de pertenencia de los colaboradores, a través del aprendizaje continuo.

#### **7.5.4 Objetivos del Plan de Capacitación y Desarrollo para el Talento Humano de la Universidad De Nariño**

- **Objetivo General.** Desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de los empleados de la Universidad de Nariño, con miras a propiciar su eficacia personal, familiar, grupal e institucional, mediante la entrega de conocimientos, de manera que se posibilite una mejor calidad de vida, el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación del servicio.
- **Objetivos Específicos**
  - ✓ Elevar el nivel de compromiso de los funcionarios con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos, los procesos y procedimientos de la institución, en aras de un continuo mejoramiento de los procesos y procedimientos.
  - ✓ Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro del desarrollo institucional.
  - ✓ Fortalecer las competencias laborales para mejorar el desempeño de los funcionarios de la institución en sus puestos de trabajo.
  - ✓ Estimular el mejoramiento continuo de los funcionarios, desarrollando una actitud positiva en su vida personal, familiar, laboral y social.

- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal de la institución.

### **7.5.5 Beneficios de la capacitación**

- Mejora del conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora las relaciones laborales, generando así un buen clima organizacional.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Convierte a la institución en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### **7.5.6 Que se espera con el Plan de Capacitación**

- Compromiso institucional y laboral.
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.
- Incremento en su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales.
- Estén mejor informados acerca de los procesos, procedimientos y funciones de sus trabajos.
- Aumento de los conocimientos y habilidades necesarias.
- Actualización de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
- Adaptación de los individuos a las oportunidades y cambios tecnológicos.

- Crecimiento personal y profesional de los funcionarios.
- Satisfacción en los funcionarios, con respecto al bienestar personal y laboral

### **7.5.7 Modalidades del Plan de Capacitación**

**7.5.7.1 Capacitación de corta duración.** Es la que se realiza a través de cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros, congresos, etc., organizados directamente por entidades u organismos diferentes a la institución. Quien solicite esta capacitación deberá hacerlo mediante oficio con el visto bueno del superior inmediato y en todo caso, deberá corresponder a las necesidades incluidas en el Plan de Capacitación.

**7.5.7.2 Capacitación continuada.** Es la que se realiza de manera periódica en varias sesiones, dirigida a promover el desarrollo y la capacitación teórico - práctica de los funcionarios; a través de diplomados, programas de actualización, capacitación, en materias tales como idioma extranjero, informática, secretariado, etc., y en general sobre todas las materias que interesen y/o que se requiera para contribuir al mejor desempeño laboral, generando así desarrollo personal e institucional. La aprobación de este tipo de capacitación estará sujeta a que exista una relación directa entre la capacitación que se pretende adelantar y las funciones que esté desempeñando el solicitante. Así mismo, a la obligatoria correspondencia que debe existir entre las necesidades individuales de capacitación y las institucionales.

**7.5.7.3 Capacitación institucional.** Es aquella realizada por la Universidad de Nariño a través de la dependencia de Talento Humano, con base en el diagnóstico de necesidades, para superar las limitaciones en términos de conocimientos o habilidades, y para una formación en procesos o proyectos en los que la institución está adelantando.

### **7.5.8 Deberes y obligaciones de los funcionarios**

- ✓ Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo.
- ✓ Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar. En los casos a que haya lugar, presentar el respectivo certificado de asistencia.

- ✓ Cada vez que la institución lo requiera, el funcionario que recibe la capacitación deberá prestar toda la colaboración en las actividades que pueda aplicar sus conocimientos.
- ✓ Rendir los informes sobre los eventos en los cuales haya participado y servir de elemento multiplicador al interior de la Corporación, así como entregar copia del material didáctico adquirido cuando así se le requiera.

### **7.5.9 Deberes y obligaciones de la institución**

- ✓ Diseñar, organizar, dirigir y evaluar los programas de Capacitación para el personal administrativo de la Universidad de Nariño.
- ✓ Facilitar a los funcionarios el tiempo necesario para la asistencia a los programas de capacitación, sin que se le acumule el trabajo durante el tiempo que se requiere para la capacitación, esto genera compromiso.
- ✓ Diseñar y programar los cursos de inducción que garanticen a todo nuevo funcionario su integración con la cultura organizacional y compromiso institucional.
- ✓ Disponer de los recursos necesarios para la realización de las actividades de capacitación.
- ✓ Propender por generar una formación institucional a los funcionarios.

### **7.6 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

- **Campañas.** Consiste en compartir y emitir un mensaje a través de diferentes medios de comunicación como internet, carteles llamativos, circulares, invitaciones, etc., y en un tiempo específico. Esto con el fin de dar a conocer el tema de la campaña y promocionarlo.
- **Conferencias o exposición.** Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

- **Formación en el lugar de trabajo.** En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.
- **Técnicas audiovisuales.** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.
- **Talleres.** Los talleres son las técnicas más comunes, pero puede hacerlo novedoso la forma en que se presente, por ejemplo formar y capacitar por medio de la lúdica, del juego o la recreación, puede causar en los colaboradores mayor motivación y por ende mayor aprendizaje.
- **Asesoría a equipos de trabajo.** Aquí el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva. Las fortalezas de la capacitación grupal radican en la posibilidad de crear un ambiente de interacción social estimulante, entre los participantes entre sí y con el instructor.
- **Capacitación a través de Internet** es una forma de enseñanza-aprendizaje que puede usar como plataforma de interacción internet, intranet u otros medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y participantes.



## **8. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN SEGÚN EL NIVEL DE DESARROLLO**

Para la elaboración de la propuesta se requiere de tres niveles de capacitación y desarrollo del personal que son:

1. Nivel desarrollo humano
2. Nivel Técnico o del puesto de trabajo
3. Nivel organizacional

### **8.1. EL NIVEL PERSONAL O DESARROLLO HUMANO**

Se evidencia en un proceso para desarrollar actitudes, valores, bienestar, así como un crecimiento profesional, familiar y personal. De acuerdo a esto se relacionan a continuación los siguientes ejes temáticos (Ver Anexo D en CD adjunto):

1. Salud integral y calidad de vida
2. Relaciones Interpersonales
4. Bienestar Personal, Familiar y Laboral
5. Inteligencia emocional

#### **❖ Resultados Esperados**

- Bienestar del personal
- Reducción del ausentismo
- Colaboradores entusiastas y comprometidos
- Personas con autoestima y autoimagen alta
- Personas con orientación a la resolución de problemas
- Cambio de actitudes y conductas de la persona hacia la familia y la sociedad

## 8.2. NIVEL TÉCNICO O DEL PUESTO DE TRABAJO

La capacitación para el nivel correspondiente al puesto de trabajo es una actividad planificada y permanente que tiene como fin preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos a los procesos propios de la organización, esto mediante el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. En este nivel la capacitación contribuye al perfeccionamiento del trabajador de acuerdo a las funciones o actividades que desempeñe, mejora los resultados en términos de calidad, productividad, atención al cliente y sea capaz de darle solución a los problemas que se le presenten.

Para desarrollar la capacitación a nivel técnico o del puesto de trabajo se tiene en cuenta los análisis de necesidades de capacitación que se determinaron anteriormente. (*Ver Necesidades de Capacitación*), para ello se tendrá en cuenta aquellas necesidades que estén por encima del 2,00% y que por lo tanto se consideran representativas para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación propuesto por la ESAP, y que además, es aceptado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

A continuación se presentan los ítems para el diseño del Plan Institucional de Capacitación propuesto para la Universidad de Nariño en el que se determinan los siguientes aspectos (Ver Anexo F):

- Necesidad de capacitación
- Objetivo general
- Contenido básico
- Metodología
- Detalle <sup>11</sup>
- Funcionarios objetivo
- Intensidad horaria
- Presupuesto
- Fecha de iniciación
- Responsable

### ❖ Resultados Esperados

- Aumento de la productividad
- Mejora en calidad de los productos y servicios

---

<sup>11</sup> Corresponde a la forma como se realiza la capacitación, que puede ser, conferencia, taller, diplomado, etc.

- Reducción del flujo de la producción
- Mejora en la atención del cliente
- Reducción en el índice de accidentes

### **8.3. PLAN DE FORMACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL**

Para el desarrollo de la propuesta de capacitación a nivel organizacional se tendrán en cuenta las necesidades diagnosticadas anteriormente y que deben ser de conocimiento general, para todas las dependencias que pertenecen a la Universidad de Nariño, es por ello que se presenta el siguiente esquema donde se detallan los contenidos según las necesidades detectadas (Ver Anexo E y G).

El análisis de las necesidades a nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización, y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La organización del aprendizaje se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y los niveles de vida.

Para el desarrollo de las necesidades de formación se propone un plan de capacitación con las mismas características que tiene el Plan Institucional de Capacitación y que está determinado por los siguientes ejes temáticos:

1. Sistema Integral de Gestión de Calidad
2. Reforma Universitaria
3. Normatividad Institucional e Historia de la Universidad de Nariño
4. Conocimiento de los procesos administrativos
5. Plan de Desarrollo
6. Rediseño Organizacional

Para el desarrollo de los ejes temáticos propuestos para este nivel se desarrollan mediante un plan de acción. Los ejes temáticos a tratar son los siguientes:

- Liderazgo
- Comprensión de la Misión, Visión y valores organizacionales
- Manual de Funciones y Competencias
- Capacidad directiva

#### ❖ Resultados Esperados

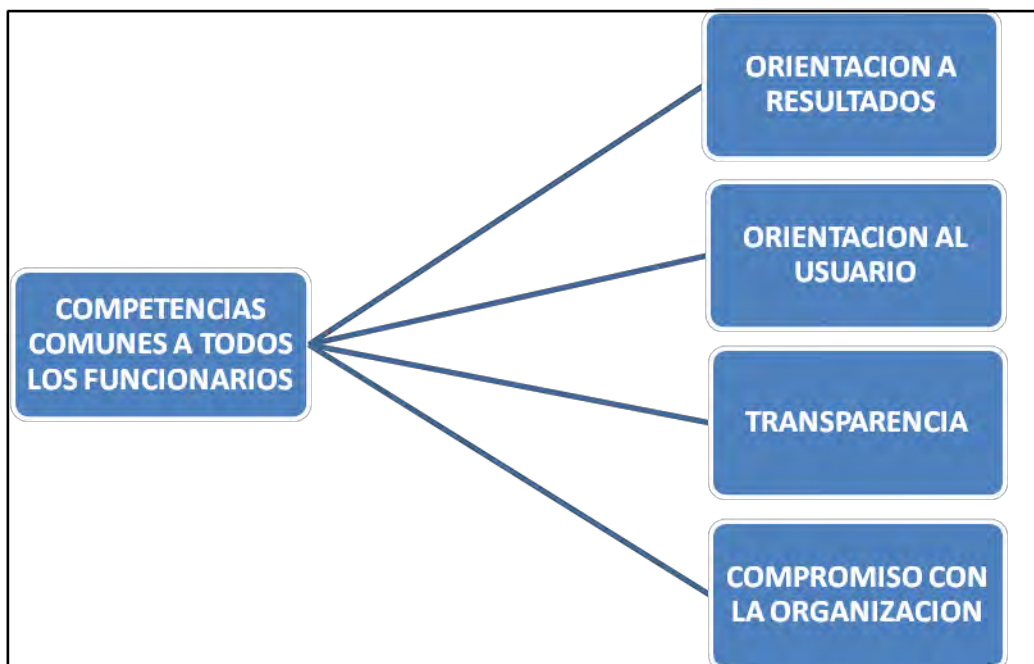
- Aumento en la eficiencia organizacional.
- Mejora de la imagen de la Universidad
- Mejora el clima organizacional
- Mejora la relación entre la Universidad y los Colaboradores
- Apoyo del cambio y la innovación
- Compromiso con la Institución

Para el desarrollo de la formación a nivel organizacional se tendrá en cuenta su realización durante la etapa de inducción y re-inducción que se realiza al interior de la Universidad de Nariño.

- ❖ **Inducción.** se constituye en el momento de iniciación de los funcionarios recién vinculados al servicio público, es decir, en un proceso cultural, lleno de símbolos, significados y contenidos que propicien el aprendizaje de aquellos elementos que la organización moderna requiere para el desarrollo efectivo de sus fines sociales en un entorno cambiante, y que son necesarios para un servicio público innovador, amable y solidario. La inducción inicia con la vinculación del nuevo funcionario y puede extenderse durante los tres (3) meses siguientes, los cuales equivalen al lapso que se ha destinado para el periodo de prueba de los empleados. Tendrá como fin dar a conocer a los nuevos colaboradores la información básica de la organización y del cargo asignado.
  
- ❖ **Re inducción.** Es un proceso que se orienta a reiniciar a los servidores públicos en virtud de las transformaciones sustanciales en el sistema, tales como la actualización sobre nuevas políticas, planes y programas, avances normativos que inciden en el funcionamiento de la institución. Se utiliza para reforzar y dar a conocer a los colaboradores antiguos, cambios en la información básica de la organización así como del cargo desempeñado.

## 9. COMPETENCIAS PARA TODOS LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS

Figura 1. Competencias comunes



Fuente: Esta investigación

A continuación se define cada una de las 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.

## 10. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES	AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE			
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Finalizar el levantamiento de cargas de trabajo en la sede Pasto.	8:00 AM - 12:00 M																								
Asistencia a reuniones de trabajo y capacitaciones.	2:00 PM - 6:00 PM																								
Verificar la revisión de la información de la plataforma virtual de los funcionarios	8:00 AM - 12:00 M																								
Verificar la revisión de la información de la plataforma virtual por parte de los directores de cada dependencia	2:00 PM - 6:00 PM																								
Realizar cálculos de cargas de trabajo según información recopilada	8:00 AM - 12:00 M																								
	2:00 PM - 6:00 PM																								
Elaborar un diagnóstico inicial por cada dependencia	8:00 AM - 12:00 M																								
	2:00 PM - 6:00 PM																								
Realización de las socializaciones	8:00 AM - 12:00 M																								
	2:00 PM - 6:00 PM																								
Ajuste del diagnóstico	8:00 AM - 12:00 M																								
	2:00 PM - 6:00 PM																								
Entrega del diagnóstico final	8:00 AM - 12:00 M																								
	2:00 PM - 6:00 PM																								
Elaboración de las propuestas de cada producto asignado con asesoría de los profesionales consultores del proyecto.	8:00 AM - 12:00 M																								
	2:00 PM - 6:00 PM																								
Contribuir a la propuesta de Rediseño Organizacional final de la Universidad de Nariño	8:00 AM - 12:00 M																								
	2:00 PM - 6:00 PM																								

## CONCLUSIONES

- El proceso de “Rediseño Organizacional” tiene gran importancia por cuanto hace parte de un amplio sistema como lo es la modernización administrativa y contempla implicaciones en los diferentes aspectos organizacionales de la Universidad de Nariño como un ente institucional, de ahí la importancia de conocer los procesos adelantados y buscar la participación activa de todos los actores involucrados.
- Es importante dar a conocer los procesos adelantados por el proyecto de “Rediseño Organizacional” con el fin de ajustar la información contenida en los diagnósticos de cada una de las dependencias, con el fin de darle validez a dichos diagnósticos.
- Es importante generar compromiso entre las altas directivas de la Universidad de Nariño y todos los actores involucrados con el propósito de generar mayor eficiencia durante el proceso de revisión por parte de funcionarios y ajuste de la información, esto con el fin de entregar una serie de productos que realmente le contribuyan al desarrollo organizacional y administrativo de la institución.
- Se de dar la importancia que se requiere al proyecto por cuanto la información consignada en los productos finales será el primer paso para la implementación de algunos ajuste y la nueva reorganización de la plante de personal.
- Es necesario establecer una actualización del Plan de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano para el personal administrativo de la Universidad de Nariño con el fin de mantener un personal capacitado, satisfecho y comprometido con la organización y con la sociedad.

## RECOMENDACIONES

- El desarrollo del talento humano y la capacitación requiere de coordinación entre los procesos, colaboradores, los jefes de dependencias y demás directivos de la Universidad de Nariño, con el fin de gestionar los recursos necesarios para poner en marcha el plan de capacitación y desarrollo de talento humano.
- Al aplicarse un programa específico de capacitación, es necesario realizar una evaluación del conocimiento adquirido por el trabajador, esto con el fin de mantener un proceso de capacitación permanente, que refleje el surgimiento de nuevas necesidades de capacitación que contribuyan siempre al desarrollo del personal y de la organización.
- Para afrontar los cambios continuos de las organizaciones es necesario mantener una base de datos actualizada periódicamente sobre las necesidades de capacitación, información que puede ser obtenida mediante encuestas, evaluaciones de desempeño y análisis organizacional para detectar deficiencias en conocimientos y habilidades por parte de los colaboradores.
- Es necesario que el Plan de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano, sea concebido desde el proceso administrativo correspondiente a la organización con el fin de que las capacitaciones contemplen los procedimientos necesarios para su desarrollo así como la integración del personal a estas.
- El Plan de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano propuesto requiere de una actualización permanente y gran flexibilidad, según las necesidades, el tiempo requerido para la capacitación, la motivación y entusiasmo del personal y el compromiso, y esfuerzo de la parte administrativa de la Universidad de Nariño.



## BIBLIOGRAFÍA

**CHIAVENATO, I.** (2002). Gestión de Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill, p. 236. 2002

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA.** Guía medición de cargas de trabajo entidades públicas. Metodológica Para el sector Publico. Medición de Cargas de Trabajo. Bogotá, 2002. pág. 18

**ESAP.** Diplomado: Gestión del Talento Humano por competencias. Material de trabajo, Pasto, Junio de 2012.

**NOVOA,** Barrero Andrés Ricardo. Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales. Bogotá, Enero de 2004.

**PUENTES GONZALES,** Germán. La carrera administrativa en el marco de la función pública en Colombia. Centro de Estudios Políticos e internacionales, CEPI. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.

**RODRIGUEZ,** Joaquín Valencia. Administración moderna de personal. Cengage Learning. Séptima Edición. México.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO.** Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2020, Construcción Participativa. San Juan de Pasto, 2008.

## NETGRAFÍA

**LA IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO.** Capacitación y desarrollo de recursos humanos. Internet: <http://www.organiza.com.mx/importancia-del-entrenamiento-capacitacion.htm>

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.** Proceso de desarrollo de los recursos humanos. Internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/)

**ÁLVAREZ HOYOS,** María Teresa. Gerardo León Guerrero Vinuesa “*Reseña Histórica*”. Internet: [http://www.udenar.edu.co/?page\\_id=5](http://www.udenar.edu.co/?page_id=5)

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Referentes del proyecto**

### **Proyecto de Rediseño Organizacional “Universidad de Nariño”**

**OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:** Rediseñar organizacionalmente a la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, en función de los términos de referencia planteados por la institución.

**COMPROMISOS GERENCIALES DE LA UNIVERSIDAD:** Se requiere del compromiso de la entidad en términos de suministrar la información pertinente para el buen desarrollo del proceso, así como el de sus mandos medios y la alta dirección para que contribuyan al buen clima organizacional en el que se debe adelantar este proyecto, De igual forma, se requiere de la participación activa del sindicato, para que la transparencia del proceso genere confianza en el personal, en el contexto de la ética y la responsabilidad social.

#### **PRODUCTOS A ENTREGAR**

1. Levantamiento y análisis de cargas de trabajo, para cada puesto de trabajo
2. Aplicativo web o base de datos de cargas de trabajo
3. Ajuste de Manual de funciones y perfiles
4. Elaboración del manual de funciones y perfiles según la nueva estructura propuesta
5. Contratación de perfiles personales con las exigencias de los cargos
6. Plan de mejoramiento del Clima organizacional
7. Estudio exploratorio de satisfacción del cliente y stakeholders
8. Estudio de relaciones de contratación
9. Plan de desarrollo del talento humano
10. Propuesta de nueva estructura organizacional
11. Ajuste Manual de procesos y procedimientos
12. Elaboración de la Planta de personal
13. Rediseño de la Escala salarial
14. Propuesta para el reclutamiento, selección e inducción de personal
15. Propuesta para la evaluación del desempeño del personal
16. Recomendaciones para la descentralización académica, administrativa y financiera.
17. Recomendaciones para la interacción académica administrativa
18. Plan para la flexibilización organizacional
19. Recomendaciones para la Gestión por procesos
20. Diseño de la Cadena de valor
21. Definición, análisis y evaluación de los productos y servicios de los procesos Estratégicos, misionales y de apoyo
22. Recomendaciones para la autorregulación institucional u organizacional

## ANEXO B. Carta de compromiso

### CARTA DE COMPROMISO PARA PASANTÍA

Entre los suscritos **JOSE EDMUNDO CALVACHE LOPEZ** identificado con cedula de ciudadanía número **12.955.860** expedida en Pasto, en calidad de Rector de la Universidad de Nariño, ente universitario autónomo de carácter oficial del orden departamental que para efectos de la presente carta de compromiso se denominara LA UNIVERSIDAD por una parte, y por otra EL ESTUDIANTE: **JHONY ALBERTO CHACON SOTELO** identificada con cedula de ciudadanía número 87.219.018 expedida en Ipiales. Y portadora del código estudiantil numero 27043265, se celebra el compromiso académico, para la realización de una pasantía dentro del proyecto Institucional de Rediseño Organizacional, compromiso que se registrá con las siguientes clausulas: **PRIMERA. – OBJETO** – El objeto de la pasantía es la complementación de la formación académica del estudiante en el campo de la Administración de Empresas, mediante la opción de pasantía como opción de grado. **SEGUNDA.- ACTIVIDADES.-** las Actividades que desempeñara EL ESTUDIANTE, se iniciaran el primer (01) de Agosto del dos mil doce (2012) y culminara al primer día 01) de Febrero del dos mil trece (2013), y son las siguientes:

1. Elaboración de las propuestas de plan de desarrollo y capacitación del personal administrativo de la Universidad de Nariño.
2. Terminar el levantamiento de cargas de trabajo de los funcionarios administrativos en la extensión ubicada en los municipio de Tumaco, del departamento de Nariño, y en el resto de la sedes de Pasto.
3. Seguimiento a la revisión individual de cada trabajador sobre su formulario digitado en el aplicativo
4. Realizar cálculos de cargas de trabajo según información recopilada
5. Seguimiento a la supervisión por parte de los jefes de dependencia sobre la información básica suministrada por los colaboradores
6. Complementar diagnóstico sobre cargas de trabajo y socialización con cada dependencia
7. Informe sobre diagnóstico de cargas de trabajo ya retroalimentado con las dependencias
8. Asistencia a reuniones y demás actividades de capacitación e integración con el equipo consultor.
9. realización de dos (02) informes.
10. Otras concertadas con la dirección del proyecto, relacionadas al proyecto de Rediseño Organizacional.

**TERCERO.- DURACION:** Fecha de iniciación primero (01) de Agosto de dos mil doce (2012). Fecha de terminación primero (01) de febrero de dos mil trece (2013). Modalidad Tiempo completo. **CUARTA.- LA UNIVERSIDAD** se compromete a brindar al estudiante el apoyo logístico adecuado para el cabal desempeño de dichas actividades.

**QUINTA.-** La pasantía no genera obligaciones salariales, ni vínculos laborales por parte de LA UNIVERSIDAD para con EL ESTUDIANTE. **SEXTA.- EL ESTUDIANTE** se compromete a ofrecerle al estudiante la asesoría y orientación profesional, para el éxito de sus actividades a través del cuerpo profesional del Programa de Administración de Empresas. **SÉPTIMA.- EL ESTUDIANTE,** se compromete a cumplir con el estatuto de la Universidad y entregar dos (02) informes de resultados de su gestión exigidos por el director del proyecto así: el primer informe será entregado hasta el 1 de Septiembre del presente año, y el segundo informe hasta el 15 de diciembre del presente año. **OCTAVA.- EL ESTUDIANTE** queda sujeto a la reglamentación sobre trabajos de grado en líneas de pasantía que tiene la universidad.

Se firma en San Juan de Pasto, al primer día (01), del mes de Agosto de Dos mil Doce (2012).

---

**JOSE EDMUNDO CALVACHE LOPEZ**  
Rector

---

**JHONY ALBERTO CHACON SOTELO**  
Estudiante

## Anexo C. Encuesta de levantamiento de cargas de trabajo

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION



## "PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL"



### Universidad de Nariño

Objetivo: levantar información de los puestos de trabajo de la Universidad de Nariño, como insumo del proceso de rediseño.

<b>FECHA:</b> _____		<b>CIUDAD:</b> _____	
<b>1. DATOS PERSONALES</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDOS:</b> _____			
<b>CÉDULA:</b> _____		<b>EDAD:</b> _____	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b> _____		<b>TÍTULO OBTENIDO:</b> _____	
<b>ESTUDIOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON EL CARGO:</b> _____			
<b>CORREO ELECTRÓNICO:</b> _____		<b>TELÉFONO:</b> _____	
<b>2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> _____			
<b>SUELEN DARLE OTRO NOMBRE AL CARGO:</b> SI      NO      ¿Cuál? _____			
<b>DEPENDENCIA :</b> _____			
<b>JEFE INMEDIATO:</b> _____ <b>CARGO:</b> _____			
<b>REPORTA ADEMÁS A:</b> _____ <b>CARGO:</b> _____			
<b>PERSONAS A CARGO:</b> _____		<b>TIEMPO EN EL CARGO:</b> _____	
<b>TIEMPO EN LA INSTITUCION:</b> _____			
<b>JORNADA NORMAL DE TRABAJO:</b> _____			
<b>JORNADA ESPECIAL DE SABADOS Y FESTIVOS:</b> _____			
<b>TIPO DE CONTRATO:</b> _____			
<b>PROCESO AL QUE PERTENECE:</b> _____			
<b>PROCEDIMIENTO AL QUE PERTENECE:</b> _____			

SALARIO QUE DEVENGA: _____																					
<b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>																					
EN QUE CONSISTE SU QUEHACER ESENCIAL DE SU PUESTO DE TRABAJO? _____																					
QUE IMPORTANCIA LE ATRIBUYE USTED AL CARGO Y COMO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA INSTITUCION?: _____																					
<b>4. MISIÓN DEL ÁREA</b>																					
QUEHACER ESENCIAL DEL AREA: _____																					
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES (VER ANEXO 1)</b>																					
<b>6. ACTIVIDADES (VER ANEXO 2)</b>																					
Nº	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA (FRECUENCIA)	Nº DE TRANSACCIONES	TIEMPO EN CADA TRANSACCION (MINUTOS)	PROVEEDOR	USUARIO															
<b>7. COMPETENCIAS Y GRADO DE DOMINIO PARA LAS ACTIVIDADES</b>																					
CALIFIQUE DE 1 A 10 SEGÚN EL GRADO DE DOMINIO QUE USTED TIENE FRENTE A LAS COMPETENCIAS ANTERIORES, SIENDO 1 MENOR DOMINIO Y 10 MÁXIMO DOMINIO.																					
COMPETENCIA											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS /NR
<b>8. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>																					
EN LA ESCALA DE 1 A 10, CALIFIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN, SIENDO 1 MENOR SATISFACCIÓN Y 10 MÁXIMA SATISFACCIÓN, TENIENDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:																					
FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NO RESP	NO APLICA									
REMUNERACIÓN																					
RELACIONES LABORALES																					
COMUNICACIÓN																					
CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DEL PUESTO DE TRABAJO																					
BIENESTAR SOCIAL																					
BIENESTAR PERSONAL																					
GOBERNABILIDAD																					
SINDICATO																					
RECONOCIMIENTO																					
EQUIDAD																					





QUE NECESIDADES DE FORMACION ORGANIZACIONAL Y/O INSTITUCIONAL REQUIERE? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONE

:

ENTREVISTADO

ENTREVISTADOR

JEFE INMEDIATO

CÉDULA

ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

CÉDULA:

ANEXO 2: ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA (FRECUENCIA)	Nº DE TRANSACCIONES	TIEMPO EN CADA TRANSACCION (MINUTOS)	PROVEEDOR	USUARIO

9. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

DIRECTIVOS Y PERSONAL CON MANDO

PROCESOS DE COMUNICACIÓN \_\_\_\_\_

GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO \_\_\_\_\_

ESTRUCTURA Y UBICACIÓN DEL AREA \_\_\_\_\_

TRABAJO EN EQUIPO \_\_\_\_\_

SINERGIA ENTRE PROCESOS Y ESTRUCTURA \_\_\_\_\_

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN \_\_\_\_\_

---

**CADENA DE MANDO**

---

---

**TRAMO DE CONTROL**

---

---

**FLEXIBILIDAD**

---

---

Fuente: Elaborado por el Dr. Carlos Arturo Ramírez.

ANEXO D. Plan de Acción: Ejes Temáticos a Nivel Personal - Humano

<b>Eje Temático: Salud integral y calidad de vida</b>							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Adquirir los conocimientos básicos que permitan lograr una salud integral y un equilibrio personal, familiar y laboral.	Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.	Lograr que el 90% de los funcionarios mejores aspectos de su salud y calidad de vida en los distintos ámbitos	Realizar campañas tendientes a la promoción y prevención en salud.	N° de campañas realizadas / N° de campañas propuestas x 100	Una campaña continúa dirigida hacia todo el personal administrativo.	\$300.000	Jefe División de Talento Humano
			Realizar talleres que desarrollen hábitos saludables y salud ocupacional.	N° de talleres realizados  N° de personas que asisten a los talleres	Mínimo 2 talleres durante el semestre que cuente con la mayor participación posible.	\$600.000	Jefe División de Talento Humano
	Ilustrar mediante técnicas audiovisuales la temática relacionada con salud y calidad de vida		N° actividades y técnicas aplicadas	Aplicar tecnología audiovisual medios de comunicación en conferencias y talleres	\$200.000	Jefe División de Talento Humano	
	Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador		Documento de evaluación realizada  N° de colaboradores capacitados	Evaluación del impacto del eje temático	\$100.000	Jefe División de Talento Humano	
	Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.						
	Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.						

<b>Eje Temático: Relaciones Interpersonales</b>							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Desarrollar una imagen positiva en los colaboradores y establecer relaciones interpersonales efectivas.	Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.	Conseguir que las personas mejoren sus relaciones humanas a nivel laboral y familiar.	Realizar actividades con la colaboración de expertos en relaciones humanas.	N° actividades realizadas / N° de actividades propuestas x 100	Eje temático sobre relaciones interpersonales culminado	\$450.000	Jefe División de Talento Humano
			Realizar conferencias y paneles donde se aborde la temática a través de medios audiovisuales.	N° de paneles y conferencias realizados que utilicen medios audiovisuales  N° de personas que asisten a las conferencias	Realización de 2 a 3 conferencias con la mayor participación posible.	\$800.000	Jefe División de Talento Humano
	Desarrollar talleres y técnicas que permitan interactuar de manera eficaz a los participantes.		N° talleres realizados/ N° de talleres programados	Aplicación de talleres lúdicos y recreativos que permitan la integración de los colaboradores.	\$900.000	Jefe División de Talento Humano	
	Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador		Documento de evaluación realizada  N° de colaboradores capacitados	Evaluación del impacto del eje temático	\$100.000	Jefe División de Talento Humano	
	Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.						
	Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.						

<b>Eje Temático: Bienestar personal, familiar y laboral</b>							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Fortalecer los elementos dinámicos que buscan conciliar de manera acertada la vida a nivel personal, familiar y laboral	<p>Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.</p> <p>Establecer las condiciones que favorezcan el desarrollo de la persona como un ser humano que pertenece a diferentes grupos sociales.</p> <p>Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.</p> <p>Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.</p>	Mayor una mayor calidad de vida a nivel personal, familiar y laboral.	Realizar actividades recreativas con las familias de los colaboradores.	N° de actividades realizadas / N° de actividades propuestas x 100	Integrar el ámbito personal, familiar y laboral.	\$750.000	Bienestar Universitario – Área de Desarrollo Humano
			Conferencias y talleres orientados hacia la protección de los derechos e intereses sociales de los colaboradores.	<p>N° de conferencias y talleres ejecutados</p> <p>N° asistentes a las conferencias y talleres</p>	<p>Por lo menos 2 talleres educativos</p> <p>Participación Mínima de 100 asistentes</p>	\$2.000.000	Bienestar Universitario – Área de Desarrollo Humano y División de Recursos Humanos
			Celebraciones especiales de acuerdo a las ocasiones especiales que se presenten durante el año.	N° celebraciones realizadas / N° de celebraciones establecidas x 100	Estimular el desarrollo de actividades o celebraciones especiales	\$500.000	Bienestar Universitario – Área de Desarrollo Humano
			Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador.	<p>Documento de evaluación realizada</p> <p>N° de colaboradores capacitados</p>	Evaluación del impacto del eje temático	\$100.000	Bienestar Universitario – Área de Desarrollo Humano y División de Recursos Humanos

<b>Eje Temático: <i>Inteligencia emocional</i></b>							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Identificar el manejo bueno o malo de las emociones y sus consecuencias, como educar las emociones y el poder de controlar las mismas.	Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.	Lograr que el 90% de los funcionarios mejores aspectos de su salud y calidad de vida en los distintos ámbitos	Realizar campañas tendientes a la promoción y prevención en salud.	N° de campañas realizadas / N° de campañas propuestas x 100	Una campaña continúa dirigida hacia todo el personal administrativo.	\$300.000	División de Recursos Humanos y Departamento de Psicología
	Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.		Realizar talleres de expresión de emociones mediante lúdica, creatividad y recreación	N° de talleres realizados  N° de personas que asisten a los talleres	Implementación de 4 talleres durante el año que cuente con la mayor participación posible.	\$2.000.000	División de Recursos Humanos y Departamento de Psicología
			Desarrollar estrategias para prevenir emociones negativas que puedan causar daño	N° de estrategias desarrolladas	Implementación de estrategias	\$200.000	División de Recursos Humanos y Departamento de Psicología
			Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.	Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador	Documento de evaluación realizada  N° de colaboradores capacitados	Evaluación del impacto del eje temático	\$100.000

ANEXO E. Plan de Acción: Ejes Temáticos a Nivel Organizacional

<b>Eje Temático: Liderazgo</b>							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Desarrollar el enfoque situacional del liderazgo con el propósito de mejorar el desempeño del personal	Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.  Proveer el tiempo, recursos y materiales para el desarrollo de la capacitación.  Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.  Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.	100% de los colaboradores con capacidad liderar y tomar decisiones	Informar a toda la comunidad sobre el desarrollo de capacitación	Documento de campaña informativa	Comunicar a toda la comunidad la información	\$250.000	División de recursos Humanos
			Talleres con estilo participativo y experimental	N° de talleres ejecutados	Por lo menos 2 talleres educativos	\$1.500.000	División de recursos Humanos
				N° asistentes a los talleres	Participación activa de los colaboradores		
			Desarrollar conocimientos frente al liderazgo mediante una instrucción guiada	N° de personas que aplican los conocimientos en liderazgo	Estimular el desarrollo de un liderazgo situacional	\$300.000	División de recursos Humanos
			Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador.	Documento de evaluación realizada	Evaluación del impacto del eje temático	\$100.000	División de recursos Humanos
			N° de colaboradores capacitados				

<b>Eje Temático: <i>Comprensión de la misión, visión y valores</i></b>							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Desarrollar sentido de pertenencia hacia la Universidad mediante la comprensión de la misión, visión y valores	Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.	100% de los colaboradores con conocimiento y apropiación de la misión y visión	Mediante el uso de nuevas tecnologías emitir los mensajes sobre la misión, visión y valores de la Universidad	N° de mensajes emitidos durante un mes	Comunicar a toda la comunidad la información	\$250.000	División de recursos Humanos
	Proveer el tiempo, recursos y materiales para el desarrollo de la capacitación.		Charlas e inducciones sobre que permitan abarcar los distintos conceptos.	N° de charlas ejecutados  N° asistentes a las charlas	Por lo menos 4 charlas e inducciones  Participación activa de todos los colaboradores	\$1.600.000	División de recursos Humanos
	Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.		Desarrollar niveles adecuados de comprensión del quehacer de la Universidad de Nariño	N° de personas que comprenden el quehacer de la Universidad	Altos Niveles de aceptación y comprensión de la información básica de la Universidad	\$200.000	División de recursos Humanos
	Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.		Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador.	Documento de evaluación realizada  N° de colaboradores capacitados	Evaluación del impacto del eje temático	\$100.000	División de recursos Humanos



<b>Eje Temático: <i>Comprensión de la misión, visión y valores</i></b>							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Desarrollar sentido de pertenencia hacia la Universidad mediante la comprensión de la misión, visión y valores	Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.  Proveer el tiempo, recursos y materiales para el desarrollo de la capacitación.  Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.  Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.	100% de los colaboradores con conocimiento y apropiación de la misión y visión	Mediante el uso de nuevas tecnologías emitir los mensajes sobre la misión, visión y valores de la Universidad	N° de mensajes emitidos durante un mes	Comunicar a toda la comunidad la información	\$350.000	División de recursos Humanos
			Charlas e inducciones sobre que permitan abarcar los distintos conceptos.	N° de charlas ejecutados  N° asistentes a las charlas	Por lo menos 4 charlas e inducciones  Participación activa de todos los colaboradores	\$1.000.000	División de recursos Humanos
			Desarrollar niveles adecuados de comprensión del quehacer de la Universidad de Nariño	N° de personas que comprenden el quehacer de la Universidad	Altos Niveles de aceptación y comprensión de la información básica de la Universidad	\$200.000	División de recursos Humanos
			Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador.	Documento de evaluación realizada  N° de colaboradores capacitados	Evaluación del impacto del eje temático	\$100.000	División de recursos Humanos

<b>Eje Temático: Capacidad directiva</b>								
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Desarrollar el enfoque situacional del liderazgo con el propósito de mejorar el desempeño del personal	<p>Gestionar, Planificar y Coordinar el desarrollo del objetivo mediante la participación de los actores que tengan relación con el desarrollo del talento humano.</p> <p>Proveer el tiempo, recursos y materiales para el desarrollo de la capacitación.</p> <p>Motivar, Reconocer y Certificar la activa participación de los colaboradores.</p> <p>Evaluar continuamente las temáticas y metodologías aplicadas.</p>	Todos los directivos incrementen su capacidad directiva y de gestión	Convocar a la comunidad directiva a las actividades para el desarrollo de la conferencia	Documento de campaña informativa	Comunicar a toda la comunidad la información	\$250.000	División de recursos Humanos	
			Conferencias participativas con expertos en dirección de entidades públicas	<p>N° de talleres ejecutados</p> <p>N° asistentes a los talleres</p>	2 conferencias de activa participación	Participación de todos los funcionarios del nivel administrativo	\$1.200.000	División de recursos Humanos
			Desarrollar los conceptos y la teoría referente a la dirección.	Nivel de aprendizaje mediante ejercicio práctico	Desarrollar la comprensión de los temas vistos		\$200.000	División de recursos Humanos
			Evaluar la gestión y el aprendizaje obtenido por parte del colaborador.	<p>Documento de evaluación realizada</p> <p>N° de colaboradores capacitados</p>	Evaluación del impacto del eje temático		\$100.000	División de recursos Humanos

ANEXO F. Plan Institucional de Capacitación

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO GENERAL	CONTENIDO BÁSICO	METODOLOGÍA	DETALLE	FUNCIONARIOS OBJETIVO	INTENSIDAD HORARIA	PRESUPUESTO	FECHA DE INICIACIÓN	RESPONSABLE
ATENCIÓN AL USUARIO	BRINDAR UNA ATENCIÓN CON CRITERIOS DE CALIDAD A USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS, CON EL FIN DE SATISFACER SUS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES.	CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO :	1. ESTABLECER EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL CONCEPTO GENERAL DE CALIDAD	TALLER	DEPENDENCIAS ENFOCADAS A REALIZAR ATENCIÓN DIRECTA AL USUARIO	32 HORAS	\$1.300.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. QUE ES LA CALIDAD DEL SERVICIO.						
			3. ATENCIÓN AL USUARIO COMO CARACTERÍSTICA DE CALIDAD						
			4. EL EQUIPO Y LA ATENCIÓN AL USUARIO.						
			5. BENEFICIOS PARA EL PERSONAL DE UNA ADECUADA ATENCIÓN AL USUARIO.						
		COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO	1. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	CAPACITACIONES	DEPENDENCIAS ENFOCADAS A REALIZAR ATENCIÓN DIRECTA AL USUARIO	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. HABILIDADES BÁSICAS DE COMUNICACIÓN: LA ESCUCHA Y LA RETROALIMENTACIÓN.						
			3. DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD DE ESCUCHA						
			4. BARRERA A LA COMUNICACIÓN						
			5. HABILIDADES ESPECIFICAS						
			6. COMUNICACIÓN NO VERBAL						
		EL PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO	1. PERSONALIZAR EL CONTACTO.	TALLER	DEPENDENCIAS ENFOCADAS A REALIZAR ATENCIÓN DIRECTA AL USUARIO	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
2. ATENCIÓN AL USUARIO COMO PROCESO									
3. APLICACIÓN DEL PROCESO A LOS DISTINTOS TIPOS DE CONTACTO CON EL USUARIO									
4. CARACTERIZACIÓN DE LOS ERRORES EN LA ATENCIÓN AL USUARIO.									

		RESOLUCIÓN DE SOLUCIONES CONFLICTIVAS	1. DINÁMICA DE LA SITUACIÓN CONFLICTIVA 2. COMO RESPONDER A LA SITUACIÓN CONFLICTIVA 3. APLICACIÓN DE LA RESPUESTA ASERTIVA A LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS 4. EJERCIENDO EL AUTOCONTROL 5. QUÉ HACER SI LA SITUACIÓN SE DESBORDA	CAPACITACIONES	DEPENDENCIAS ENFOCADAS A REALIZAR ATENCIÓN DIRECTA AL USUARIO	48 HORAS	\$ 1.800.000	8 DE ABRIL DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
MANEJO DE ARCHIVO Y GESTIÓN DOCUMENTAL	MEJORAR EL MANEJO Y LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LAS DEPENDENCIAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	CONOCER Y APLICAR UNA ADECUADA GESTIÓN DOCUMENTAL, BASÁNDOSE EN LA NORMATIVIDAD VIGENTE Y EN LAS EXPERIENCIAS DE ENTIDADES QUE HAYAN HECHO USO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS EN EL MANEJO DE LOS ARCHIVOS.	1. REVISIÓN DE LA NORMATIVIDAD ACTUAL EN GESTIÓN DOCUMENTAL  2. APLICACIÓN ADECUADA DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	40 HORAS	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO DE COOPERACIÓN	11 DE FEBRERO 2013	APOYO EXTERNO (SENA)
		ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY 594 DE 2000 Y DECRETOS REGLAMENTARIOS	1. LEGISLACIÓN DOCUMENTAL 2. MÉTODO DE APLICACIÓN DE LA NORMA	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO DE COOPERACIÓN	11 DE MARZO DE 2013	APOYO EXTERNO (SENA)
		NORMATIVIDAD Y ACTOS ADMINISTRATIVOS EXPEDIDOS POR EL ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN.	1. ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL. 2. ORGANIZACIÓN DOCUMENTAL 3. CLASIFICACIÓN DOCUMENTAL	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO DE COOPERACIÓN	8 DE ABRIL DE 2013	APOYO EXTERNO (SENA)
		REGLAMENTACIÓN ARCHIVÍSTICA EN GENERAL.	1. NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA 2. APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE 3. JERARQUIZACIÓN DE LAS NORMAS	TALLER					

CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN INFORMÁTICA	BRINDAR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS Y COMPUTACIONALES PARA APLICARLOS EN EL DESARROLLO DE SU CARGO	INFORMÁTICA BÁSICA	1. INFORMACIÓN E INFORMÁTICA	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.300.000	4 DE MARZO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. HARDWARE						
			3. SOFTWARE, SISTEMAS OPERATIVOS (WINDOWS, LINUX) Y APLICACIONES						
			4. PAQUETE OFFICE (MICROSOFT WORD, MICROSOFT EXCEL, MICROSOFT POWER POINT)						
		INFORMÁTICA AVANZADA	1. WORD Y EXCEL AVANZADO	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 1.900.000	18 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. INTRODUCCIÓN A REDES INFORMÁTICAS						
			3. INSTALACIÓN DE UN SISTEMA OPERATIVO WINDOWS (FORMATEO, PARTICIONES)						
			4. BARRERA A LA COMUNICACIÓN						
			5. HABILIDADES ESPECIFICAS						
			6. COMUNICACIÓN NO VERBAL						
		INTERNET Y WEB	1. INTERNET BÁSICO Y CORREO ELECTRÓNICO	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.100.000	8 DE ABRIL DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. REDES SOCIALES (FACEBOOK, TWITTER)						
			3.HERRAMIENTAS DE DISEÑO BÁSICO DE WEBS						
			4. BUSCADORES Y NAVEGACIÓN EN INTERNET						
		SEGURIDAD INFORMÁTICA	1. INTRODUCCIÓN A LA SEGURIDAD INFORMÁTICA	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	48 HORAS	\$ 1.050.000	22DE ABRIL DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. VULNERABILIDAD DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS						
3. VIRUS INFORMÁTICOS									
4. POLÍTICAS DE USO DE INTERNET									
5. HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD INFORMÁTICA (FIREWALL, DEEP FREZZE, ANTI-ESPÍAS)									
CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES MANEJO DE ESTRÉS Y	DESARROLLAR EN LOS PARTICIPANTES MEJORES RELACIONES HUMANAS Y UN	RELACIONES INTERPERSONALES	1. QUE SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.400.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. RELACIONES INTERPERSONALES SALUDABLES						
			3. COMUNICACIÓN EFECTIVA						

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	AMBIENTE LABORAL ADECUADO		4. INTELIGENCIA EMOCIONAL						
			5. COMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES						
		MANEJO DE ESTRÉS	1. DEFINICIÓN DE ESTRÉS, ESTRÉS LABORAL	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 1.700.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. CAUSAS Y FACTORES QUE PROVOCAN ESTRÉS						
			3. TIPOS DE ESTRÉS, ETAPAS Y CONSECUENCIAS						
			4. MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL						
			5. EJERCICIOS BÁSICOS DE RESPIRACIÓN						
		RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	1. DINÁMICA DE LA SITUACIÓN CONFLICTIVA	TALLER	DEPENDENCIAS ENFOCADAS A REALIZAR ATENCIÓN DIRECTA AL USUARIO	80 HORAS	\$ 1.700.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. COMO RESPONDER A LA SITUACIÓN CONFLICTIVA						
			3. APLICACIÓN DE LA RESPUESTA ASERTIVA A LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS						
		RELACIONES HUMANAS	1. EL SER HUMANO COMO UN SER SOCIABLE	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	48 HORAS	\$ 1.700.000	8 DE ABRIL DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. RELACIONES INDIVIDUALES						
3. RELACIONES INDIVIDUO - GRUPO									
4. REQUISITOS BÁSICOS DE CUALQUIER RELACIÓN HUMANA									
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL ÁREA TRIBUTARIA, CONTABLE Y BANCARIA	ACTUALIZAR A LOS PARTICIPANTES CON HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMATIVIDAD CONTABLE Y TRIBUTARIA VIGENTE	ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA	1. FUNDAMENTACIÓN EN DERECHO TRIBUTARIO	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS ÉNFASIS EN EL ÁREA	32 HORAS	\$1.120.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. IMPUESTOS (SOBRE LAS VENTAS, SOBRE LA RENTA, RETENCIÓN EN LA FUENTE )						
			3. NORMATIVIDAD TRIBUTARIA						
			4. PLANEACIÓN TRIBUTARIA						
			5. CONTABILIDAD TRIBUTARIA						
		CONTABILIDAD	1. INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS ÉNFASIS EN EL ÁREA	80 HORAS	\$ 2.000.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. CONTABILIDAD PÚBLICA Y CONTABILIDAD DEL SECTOR PÚBLICO						
			3. CONTABILIDAD PÚBLICA EN COLOMBIA						

			4. CONTABILIDAD SISTEMATIZADA						
			5. GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA						
		SECTOR BANCARIO	1. INTRODUCCIÓN AL SISTEMA BANCARIO	TALLER	DEPENDENCIAS ENFOCADAS A REALIZAR ATENCIÓN DIRECTA AL USUARIO	80 HORAS	\$ 2.000.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS						
			3. PLATAFORMAS BANCARIAS						
			4. SEGURIDAD BANCARIA						
			5. REGULACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO						
BIOSEGURIDAD, MANEJO DE QUÍMICOS, MANEJO DE RESIDUOS Y MATERIALES Y ATENCIÓN DE DESASTRES	IDENTIFICAR NORMAS DE BIOSEGURIDAD, MANEJO Y TRANSPORTE DE MATERIAL, CON EL FIN DE MINIMIZAR EL RIESGO POTENCIAL DE ACCIDENTES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN	ELEMENTOS DE BIOSEGURIDAD	1. PRINCIPIOS GENERALES DE BIOSEGURIDAD	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.120.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS						
			3. MEDIDAS PREVENTIVAS						
			4. DESAFÍOS EN BIOSEGURIDAD						
			5. AMBIENTE DE TRABAJO SALUDABLE						
		MANEJO DE RESIDUOS Y MATERIALES	1. SENSIBILIZACIÓN SOBRE MANEJO DE RESIDUOS Y MATERIALES	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.000.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS						
			3. TÉCNICAS DE AISLAMIENTO DE RESIDUOS						
			4. ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE						
			5. TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL						
			6. OPORTUNIDADES DE APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS (RESIDUOS RECICLABLES)						
		MANEJO DE QUÍMICOS	1. SISTEMA CLASIFICADO DE PRODUCTOS QUÍMICOS	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS ÉNFASIS EN EL ÁREA	80 HORAS	\$ 2.800.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUÍMICOS						
			3. MANIPULACIÓN Y TRANSPORTE						
			4. PREVENCIÓN DE RIESGOS						
		PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES	1. ASPECTOS BÁSICOS DE SEGURIDAD	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	48 HORAS	\$ 1.950.000	8 DE ABRIL DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA AFRONTAR EMERGENCIAS Y DESASTRES						

			3. ACCIONES BÁSICAS DE ATENCIÓN						
			4. CULTURA DE PREVENCIÓN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA						
			5. PLAN DE EMERGENCIA						
CAPACITACIÓN EN DERECHO Y NORMAS JURÍDICAS	MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN DERECHO Y NORMAS JURÍDICAS	ASPECTOS BÁSICOS DE DERECHO	1. INTRODUCCIÓN AL DERECHO	TALLER	PERSONAL AFÍN AL PROCESO ADMINISTRATIVO	32 HORAS	\$1.150.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. CLASIFICACIÓN DEL DERECHO						
			3. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA						
			4. SEGURIDAD SOCIAL						
			5. DERECHO ADMINISTRATIVO						
		NORMAS JURÍDICAS	1. QUE SON LAS NORMAS JURÍDICAS	CAPACITACIONES	PERSONAL AFÍN AL PROCESO ADMINISTRATIVO	80 HORAS	\$ 2.200.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. NORMAS Y SISTEMAS JURÍDICOS						
			3. CAPACITACIÓN JURÍDICA EN EDUCACIÓN SUPERIOR						
		NORMATIVIDAD DE EDUCACIÓN SUPERIOR	1. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN	TALLER	PERSONAL AFÍN AL PROCESO ADMINISTRATIVO	80 HORAS	\$ 2.600.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. NORMAS GENERALES DE EDUCACIÓN SUPERIOR						
			3. SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA						
			4. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR						
VIGILANCIA Y SEGURIDAD	BRINDAR LAS HERRAMIENTAS PARA EJERCER UN ADECUADO CONTROL, INSPECCIÓN Y VIGILANCIA	VIGILANCIA Y SEGURIDAD	1. FUNDAMENTACIÓN EN SEGURIDAD	TALLER	PERSONAL DE VIGILANCIA	32 HORAS	\$1.150.000	11 DE FEBRERO 2013	ENTIDAD ESPECIALIZADA EN SEGURIDAD
			2. REENTRENAMIENTO Y MANEJO DEFENSIVO						
			3. ACTITUD Y COMUNICACIÓN ADECUADOS						
			4. PRINCIPIOS DE PROTECCIÓN						
			5. ACTUALIZACIONES EN VIGILANCIA						
BIBLIOTECOLOGÍA, CATALOGACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REFERENCIA	FORMAR PERSONAS CAPACES DE MANEJAR CON EFICIENCIA Y EFICACIA LAS LABORES Y TAREAS DE LA BIBLIOTECA	LOS SERVICIOS EN LA BIBLIOTECA	1. CATALOGACIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	TALLER	DEPENDENCIA DE BIBLIOTECA Y DOCUMENTACIÓN	32 HORAS	\$1.800.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. TÉCNICAS DE CLASIFICACIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO						
			3. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIA						
			4. CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO						
			5. INDIZACIÓN						



		EL USUARIO COMO CLIENTE DEL SERVICIO BIBLIOTECARIO	1. CONTANDO CON EL USUARIO	CAPACITACIONES	DEPENDENCIA DE BIBLIOTECA Y DOCUMENTACIÓN	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. ORIENTACIÓN AL USUARIO DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO						
			3. CALIDAD DEL SERVICIO						
			4. GESTIÓN DE LA ATENCIÓN AL USUARIO: SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES						
		EL PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO	1. PROCESO DE COMUNICACIÓN	TALLER	DEPENDENCIA DE BIBLIOTECA Y DOCUMENTACIÓN	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. ORIENTACIÓN EN LOS SERVICIOS DE BIBLIOTECA						
			3. MANEJO DE CONFLICTOS E INCIDENCIAS						
			4. HABILIDADES SOCIALES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO						
CAPACITACIÓN EN MECÁNICA, ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN MECÁNICA, ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	MECÁNICA AUTOMOTRIZ	1. RECONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS PRINCIPALES DEL AUTOMÓVIL	TALLER	DEPENDENCIA DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	32 HORAS	\$1.300.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. MECANISMOS DE SEGURIDAD EN EL AUTOMÓVIL						
			3. HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO						
			4. SISTEMA DE FRENOS						
			5. SISTEMA DE TRANSMISIÓN DE POTENCIA						
			6. PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO DEL MOTOR						
		ELECTRICIDAD Y REDES ELÉCTRICAS	1. INTRODUCCIÓN A CIRCUITOS ELÉCTRICOS	CAPACITACIONES	DEPENDENCIA DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. PARÁMETROS DE UN CIRCUITO ELÉCTRICO						
			3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN						
			4. REDES ELÉCTRICAS						
			5. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS REDES DE ELÉCTRICAS						
			6. REPARACIÓN ELÉCTRICA AUTOMOTRIZ						
		ELECTRÓNICA	1. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO ELECTRÓNICO	TALLER	DEPENDENCIA DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. APLICACIONES ELECTRÓNICAS						
			3. CONCEPTOS BÁSICOS DE ELECTRÓNICA						

			4. SOPORTE TÉCNICO EN ELECTRÓNICA						
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN MANEJO DE LABORATORIO	ATENDER LAS NECESIDADES DEL PERSONAL DE LABORATORIO EN CUANTO AL MANEJO DEL MISMO	MANEJO DE LABORATORIO	1. NORMAS DE SEGURIDAD EN EL LABORATORIO	TALLER	LABORATORIO	32 HORAS	\$1.300.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. METROLOGÍA BÁSICA						
			3. MICROBIOLOGÍA						
			4. ANÁLISIS MODERNOS E INCERTIDUMBRE DE MEDICIÓN						
			5. SISTEMAS DE CALIDAD EN EL LABORATORIO						
		MANEJO DE RESIDUOS DE LABORATORIO	1. MANEJO DE RESIDUOS	CAPACITACIONES	LABORATORIO	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. INVENTARIO DE MATERIALES						
			3. TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN DE DESECHOS DEL LABORATORIOS						
		MANEJO DE APARATO LOGIA DEL LABORATORIO	1. INTRODUCCIÓN A ELEMENTOS DEL LABORATORIO	TALLER	LABORATORIO	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. EQUIPO DE LABORATORIO						
			3. MAQUINARIA INDUSTRIAL						
			4 MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPO DE LABORATORIO						
IDIOMA EXTRANJERO	FORTALECER EL APRENDIZAJE DE UN IDIOMA EXTRANJERO COMO NECESIDAD EN UN AMBIENTE GLOBALIZADO	INGLÉS BÁSICO	1. ESTRUCTURA DE LAS FRASES	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.300.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. TIEMPOS VERBALES						
			3. VOCABULARIO BÁSICO						
		INGLÉS INTERMEDIO	1. PRONOMBRES INDEFINIDOS Y RELATIVOS	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. COMPARATIVOS Y SUPERLATIVOS						
			3. PREGUNTAS						
			4. TIEMPOS VERBALES: PASADO						
			5. TIEMPOS VERBALES: FUTURO						
		INGLÉS AVANZADO	1. TIEMPOS VERBALES: PRESENTE PERFECTO, PASADO PERFECTO, FUTURO PERFECTO	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. LA VOZ PASIVA						
			3. VERBOS MODALES						
			4. CONDICIONALES						

		MODULO DE INGLÉS CONVERSACIONAL	1. LISTENING 2. INGLÉS CONVERSACIONAL I 3. INGLÉS CONVERSACIONAL II 4. INGLÉS CONVERSACIONAL III	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	48 HORAS	\$ 1.800.000	8 DE ABRIL DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)	ACTUALIZAR EN NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE FACILITEN LOS PROCESOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	NOCIONES DE TECNOLOGÍA	1. INTRODUCCIÓN A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.300.000	9 DE SEPTIEMBRE	SENA
			2. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN						
			3. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO						
			4. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN						
			5. TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN						
		LA INFORMACIÓN	1. INTRODUCCIÓN A LA INFORMACIÓN	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	16 DE SEPTIEMBRE 2013	SENA
			2. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN						
			3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN						
			4. ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIÓN MEDIANTE LA INFORMACIÓN						
		LA COMUNICACIÓN	1. PROCESO DE COMUNICACIÓN	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	24 DE SEPTIEMBRE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN						
			3. BRECHA DIGITAL						
4. TELECOMUNICACIONES									
5. MEDIOS AUDIOVISUALES									
PRIMEROS AUXILIOS	PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DE PRIMEROS AUXILIOS Y ANTE UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA	MODULO I	1. PROPÓSITO LA CAPACITACIÓN	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.300.000	2 DE SEPTIEMBRE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN						
			3. METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN						
		MODULO II	1. OBJETIVO DE LOS PRIMEROS AUXILIOS	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	2 DE SEPTIEMBRE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. NORMAS DE SEGURIDAD						
			3. SIGNOS VITALES						
			4. MANEJO DE HERIDAS Y HEMORRAGIAS						
		MODULO III	1. ENFERMEDADES SÚBITAS	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	9 DE SEPTIEMBRE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
2. REANIMACIÓN CARDIOPULMONAR									

			3. PRIMEROS AUXILIOS AVANZADOS						
			4. GESTIÓN DEL RIESGO						
SALUD OCUPACIONAL	CONOCER LOS ASPECTOS BÁSICOS DE SALUD OCUPACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS PROFESIONALES	SALUD OCUPACIONAL	1. SEGURIDAD INDUSTRIAL	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.300.000	OCTUBRE DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. HIGIENE INDUSTRIAL						
			3. MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO						
		ASPECTOS LEGALES EN SALUD OCUPACIONAL	1. SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	OCTUBRE DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADOR DERIVADAS DEL SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES						
			3. CLASES DE RIESGO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA						
			4. ACTORES DEL SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES						
			5. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL						
		FACTORES DE RIESGO	1. CLASIFICACIÓN Y CONSECUENCIAS DE LOS FACTORES DE RIESGO	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.500.000	OCTUBRE DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. METODOLOGÍAS PARA IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS						
		INCIDENTES DE TRABAJO	1. INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	48 HORAS	\$ 1.800.000	NOVIEMBRE DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. RESPONSABILIDAD DERIVADA DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO						
3. HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LOS INCIDENTES									
4. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS									
PRESUPUESTOS	BRINDAR CONOCIMIENTO SOBRE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DEL MANEJO DEL PRESUPUESTO PÚBLICO	MARCO GENERAL DEL PRESUPUESTO PÚBLICO	1. MARCO NORMATIVO DEL PRESUPUESTO PÚBLICO	TALLER	ÁREA FINANCIERA, TESORERÍA	32 HORAS	\$1.000.000	11 DE FEBRERO 2013	ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO
			2. ENFOQUES PRESUPUESTALES						
			3. PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO						
			4. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO PÚBLICO						
	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL	1. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PRESUPUESTAL	CAPACITACIONES	ÁREA FINANCIERA,	80 HORAS	\$ 2.000.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD	

			2. CALCULO DE INGRESOS		TESORERÍA				CAPACITADORA
			3. CALCULO DE GASTOS						
			4. VIGENCIAS FUTURAS						
		EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	1. MODIFICACIONES DEL PRESUPUESTO	TALLER	ÁREA FINANCIERA, TESORERÍA	80 HORAS	\$ 2.000.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. GESTIÓN DE INGRESOS Y GASTOS						
			3. CONTROL SOBRE EL PRESUPUESTO						
		CIERRE DE TESORERÍA, PRESUPUESTAL Y FISCAL	1. SITUACIÓN DE TESORERÍA	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	48 HORAS	\$ 1.100.000	8 DE ABRIL DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. SITUACIÓN PRESUPUESTAL						
			3. SITUACIÓN FISCAL						
REDACCIÓN Y LECTOESCRITURA		MODULO I: REDACCIÓN	1. CONSTRUCCIÓN TEXTUAL DE DOCUMENTOS	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	32 HORAS	\$1.200.000	11 DE FEBRERO 2013	PROFESIONAL EN REDACCIÓN
			2. APLICAR LAS REGLAS FORMALES DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA						
			3. ESTILOS DE REDACCIÓN						
			4. ESTILO PROPIO DE REDACCIÓN						
			5. CREATIVIDAD EN LA REDACCIÓN						
		MODULO II: LECTOESCRITURA	1. ORTOGRAFÍA BÁSICA	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	80 HORAS	\$ 2.300.000	11 DE MARZO DE 2013	PROFESIONAL EN LECTURA Y ESCRITURA
			2. ORTOGRAFÍA SUPERIOR						
			3. ACENTUACIÓN						
			4. PUNTUACIÓN						
			5. NORMATIVIDAD DE LAS PALABRAS Y ORACIONES						
			2. ORTOGRAFÍA SUPERIOR						
			3. ACENTUACIÓN						
			4. PUNTUACIÓN						
			5. NORMATIVIDAD DE LAS PALABRAS Y ORACIONES						

## ANEXO G. Plan de Capacitación Organizacional

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO GENERAL	CONTENIDO BASICO	METODOLOGÍA	DETALLE	FUNCIONARIOS OBJETIVO	INTESIDAD HORARIA	PRESUPUESTO	FECHA DE INICIACIÓN	RESPONSABLE
SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	DAR A CONOCER LOS CONCEPTOS Y APLICACIONES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	INFORMACIÓN GENERAL	1. GESTIÓN DE CALIDAD	TALLER	TODAS LAS DEPENDENCIAS	10 HORAS	\$300.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. NOVEDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD UDENAR						
			3. NORMA DE CALIDAD ISO 9001						
		CARACTERIZACIÓN	1. PROCESOS DE EVALUACIÓN	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	10 HORAS	\$ 200.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. PROCESOS DE APOYO						
			3. PROCESOS MISIONALES						
			4. PROCESOS ESTRATÉGICOS						
			5. EJERCICIOS BÁSICOS DE RESPIRACIÓN						
		INDICADORES SIGC	1. GUIA PARA LA MEJORA CONTINUA	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	20 HORAS	\$ 200.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN									
REFORMA UNIVERSITARIA	MOSTRAR LOS AVANCES EN REFORMA UNIVERSITARIA	QUE ES LA REFORMA UNIVERSITARIA	1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	8 HORAS	\$200.000	11 DE FEBRERO 2013	DIRECTIVOS UNIVERSIDAD DE NARIÑO
			2. ESTRATEGIAS						
			3. OBJETIVOS						
			4. BENEFICIOS DE LA REFORMA						
NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL E HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DAR A CONOCER LA NORMATIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	NORMATIVIDAD Y ACUERDOS	1. ESTATUTO GENERAL	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	10 HORAS	\$500.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONAL CON CONOCIMIENTO EN NORMATIVIDAD
			2. ESTATUTOS INSTITUCIONALES						
			3. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL						
	HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	1. RESEÑAS HISTÓRICAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	4 HORAS	\$ 500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. UNIVERSIDAD DE NARIÑO EN LA ACTUALIDAD						

CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	BRINDAR LAS PAUTAS SOBRE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	1. PLANEACIÓN	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	8 HORAS	\$300.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA O ENTIDAD CAPACITADORA
			2. ORGANIZACIÓN						
			3. DIRECCIÓN						
			4. CONTROL						
PLAN DE DESARROLLO	BRINDAR CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE EL PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	PRESENTACIÓN	1. PRINCIPIOS	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	8 HORAS	\$30.000	11 DE FEBRERO 2013	PERSONA CAPACITADORA
			2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						
			3. VISIÓN Y MISIÓN						
			4. INTELIGENCIA EMOCIONAL						
			5. COMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES						
		EJES TEMÁTICOS	1. DOCENCIA	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	8 HORAS	\$ 500.000	11 DE MARZO DE 2013	PERSONA CAPACITADORA
2. INVESTIGACIÓN									
3. PROYECCIÓN SOCIAL									
REDISEÑO ORGANIZACIONAL	CAPACITAR SOBRE EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA INSTITUCIÓN	PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL	1. PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	CAPACITACIONES	TODAS LAS DEPENDENCIAS	8 HORAS	\$300.000	11 DE FEBRERO 2013	DIRECTOR PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL
			2. LEVANTAMIENTO DE CARGAS LABORALES						
			3. PRODUCTOS A ENTREGAR						
			4. IMPORTANCIA DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL						