

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

MARÍA FERNANDA ROMÁN

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

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

MARÍA FERNANDA ROMÁN

**Trabajo de pasantía presentado como requisito final para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesor de Pasantía
Esp. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva de su autor.

Artículo 1^{ro} del acuerdo Numero 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 08 de Marzo de 2013

*Agradezco infinitamente,
Para la realización de este proyecto el apoyo de:
Dios Padre Celestial, por todas las bendiciones recibidas,
Mis padres, por todo el amor y ayuda que me han brindado,
Mis abuelos, mis dos grades aliados en este arduo camino,
Mis maestros y mentores por compartir sus enseñanzas,
Y todos los ángeles que Dios ha puesto en mi camino para protegerme,
A todos ellos mis más sinceros agradecimientos.*

RESUMEN

En primer lugar es preciso mencionar, que Este informe se presenta de conformidad con los lineamientos académicos Establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de Nariño, como Informe final de pasantía y requisito previo a obtener el título en el grado académico en Administración de Empresas.

Por lo anterior se puede decir, que la pasantía en cuestión se llevó a cabo en la Universidad de Nariño, como parte del Proyecto Rediseño Organizacional (**Ver Anexo No1**) y se desempeñó principalmente en el área de asesoramiento y consultoría, cumpliendo en su totalidad con las funciones asignadas en la carta de compromiso anexada inicialmente en el plan de trabajo. (**Ver Anexo No 2**).

El objetivo general del proyecto Nombrado previamente, es desarrollar una propuesta de Rediseño Organizacional para la universidad de Nariño, a efecto de asignar, ordenar y coordinar todos los procesos Administrativos que ésta realiza, para no solo maximizar la utilización de los recursos humanos y económicos, sino generar eficiencia y calidad Institucional.

Dentro de este marco la Universidad de Nariño ha abordado un proceso participativo de reestructuración, con el fin de fortalecer la capacidad Administrativa y desempeño institucional, a través de la aplicabilidad de un mejoramiento continuo.

ABSTRACT

First it should be mentioned, that this report is submitted in accordance with the guidelines established academics from the Faculty of Economics, Management and Accounting from the University of Nariño, as the final report of internship and prerequisite to get the title in the grade Academics in Business Administration.

Therefore it can be said that the internship in question took place at the University of Nariño, as part of the Organizational Redesign Project (See Annex No1) and worked mainly in the area of counseling and consulting, fully complying with the functions performed under the commitment letter attached initially in the work plan. (See Annex No 2).

The overall objective of the project named above is to develop a proposal for college Organizational Redesign of Nariño, in order to allocate, manage and coordinate all administrative processes that it takes to not only maximize the utilization of human and financial resources, but to generate efficiency and institutional quality.

Within this framework the University of Nariño has addressed a participatory process of restructuring in order to strengthen the administrative and organizational performance through the applicability of continuous improvement.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCO LEGAL.....	19
5. FUNCIONES DE LA PASANTÍA.....	21
5.1 FUNCIÓN GENERAL	21
5.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS	21
6. MARCO METODOLÓGICO POR OBJETIVOS	22
7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	27
7.1 VERIFICAR QUE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTORES DE DEPENDENCIA, SEA REVISADA, AJUSTADA Y APROBADA POR LOS MISMOS.....	27
7.1.1 Primera fase.....	27
7.1.2 Segunda fase.....	31
7.1.3 Tercera fase.....	31
7.2 DETERMINAR LOS CÁLCULOS DE CARGA LABORAL SEGÚN LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO VINCULADO A LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.....	34
7.3 ESTABLECER LAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES Y ORGANIZACIONALES DE CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS DE ACUERDO AL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN REALIZADO EN CADA PUESTO DE TRABAJO.	38

7.3.1 Diagnósticos por dependencias.....	38
7.4 AJUSTAR CON LOS DIRECTORES Y FUNCIONARIOS DE CADA DEPENDENCIA EL DIAGNOSTICO FINAL, TOMANDO COMO INSUMO PRIMORDIAL LAS SOCIALIZACIONES PROGRAMADAS.	38
7.5 DISEÑAR UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.....	39
7.5.1 Contextualización.....	39
7.5.2 Recomendaciones metodológicas para la aplicación de los diferentes programas de mejoramiento	41
7.5.3 Plan de mejoramiento del clima organizacional para las unidades administrativas de la universidad de Nariño	42
7.5.4 PLAN DE PERFECCIONAMIENTO DEL CLIMA LABORAL PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	49
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	54
ANEXOS.....	55

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Funciones de Asesores pasantes y evidencia	21
Tabla 2. Ruta Metodológica	22
Tabla 3. Cronograma de Revisión	28
Tabla 4. Porcentaje de Revisión de Jefes.....	31
Tabla 5. Informe de Revisión detallado.....	32
Tabla 6. Factor de Carga Laboral por dependencia.....	35
Tabla 7. Plan de mejoramiento del clima laboral.	42

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

Imagen 1. Correo Electrónico30

Imagen 2. Carta Entregada a los funcionarios para revisión del formulario30

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Propuesta para la reorganización administrativa de la universidad de Nariño	56
Anexo B. Carta de compromiso para pasantía	62
Anexo C. Encuesta de levantamiento de cargas de trabajo	64
Anexo D. Cronograma de actividades cumplido	68
Anexo E. Comprobantes de asesorías y socializaciones.....	69

INTRODUCCIÓN

En primer lugar es preciso mencionar, que Este informe se presenta de conformidad con los lineamientos académicos Establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de Nariño, como Informe final de pasantía y requisito previo a obtener el título en el grado académico en Administración de Empresas.

Por lo anterior se puede decir, que la pasantía en cuestión se llevó a cabo en la Universidad de Nariño, como parte del Proyecto Rediseño Organizacional (**Ver Anexo No1**) y se desempeñó principalmente en el área de asesoramiento y consultoría, cumpliendo en su totalidad con las funciones asignadas en la carta de compromiso anexada inicialmente en el plan de trabajo. (**Ver Anexo No 2**).

El objetivo general del proyecto Nombrado previamente, es desarrollar una propuesta de Rediseño Organizacional para la universidad de Nariño, a efecto de asignar, ordenar y coordinar todos los procesos Administrativos que ésta realiza, para no solo maximizar la utilización de los recursos humanos y económicos, sino generar eficiencia y calidad Institucional.

Para Contextualizar, es necesario destacar, que las instituciones Universitarias o de Educación Superior han venido preparándose para iniciar un proceso de modernización Administrativa, que implica el diseño y ajuste de nuevos proceso más eficientes, con estructuras modernas, avanzadas y flexibles. En este orden de ideas, las nuevas tendencias en la administración y los cambios que se presentan en la educación superior, obligan concretamente a las universidades a generar sistemas y procesos de actualización y adaptación a su entorno, lo que a su vez obliga a replantear y revisar constantemente su estructura organizacional.

Así mismo el Gobierno Nacional ha trazado lineamientos, normas y políticas de modernización de las entidades públicas, cuyo propósito esencial es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos, orientados a la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad y que a su vez contribuyan a los fines esenciales del Estado.

Dentro de este marco la Universidad de Nariño ha abordado un proceso participativo de reestructuración, con el fin de fortalecer la capacidad Administrativa y desempeño institucional, a través de la aplicabilidad de un mejoramiento continuo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad y como promesa del futuro, se está y se seguirá presenciando una época de transformaciones, en la cual paulatinamente se hace más necesario estudiar a fondo los factores que conllevan al éxito y fracaso de las organizaciones, así como también se debe identificar las necesidades de mejora o debilidades latentes dentro de las mismas, con el objeto de potenciar al máximo las oportunidades y darle oportuno tratamiento a las consecuentes debilidades.

En este orden de ideas, las nuevas tendencias en la administración y los cambios que se presentan en la educación superior, obligan concretamente a las universidades a generar sistemas y procesos de actualización y adaptación a su entorno, lo que a su vez obliga a replantear y revisar constantemente su estructura organizacional.

Dentro de este contexto la Universidad de Nariño, no es ajena a esta situación. Desde hace ya mucho tiempo, se ha venido detectando la necesidad de adecuar su estructura orgánica a las exigencias de su entorno y a las necesidades propias de la Institución, evidencia de ello, son las dificultades que presenta la universidad para mantener un sistema de procesos y procedimientos ágiles y dinámicos que sean interdependientes entre sí, y a su vez logren resultados positivos y oportunos para el funcionamiento de cada dependencia.

Así pues, tanto la dirección, como la planta administrativa de la universidad de Nariño, haciendo caso al llamado de la modernidad, y en su plan de desarrollo, decide emprender el camino del cambio y generar propuestas encaminadas a la eficiencia y actualización de los procesos pertenecientes a la organización, por medio del "*proyecto de Rediseño Organizacional*", el cual pretende diseñar escenarios y propuestas que buscan el mejoramiento continuo de la institución, acompañado siempre del sistema integrado de calidad.

Este proyecto en el primer semestre de 2012, acogió a 7 practicantes del programa de administración de empresas, encargados de realizar principalmente el levantamiento de carga laboral de todas las unidades administrativas y académico-administrativas de la universidad de Nariño. Posteriormente dichos practicantes continuaron realizando su pasantía, ejecutando funciones tales como el levantamiento de carga laboral, el diagnóstico inicial de cada dependencia, las socializaciones, los ajustes a los diagnóstico, el diagnóstico final de la institución, entre otros.

A su vez, en el marco de esta propuesta, surgen 22 productos a entregar, de entre los cuales, para el desarrollo de esta pasantía se hará un especial énfasis en "el

plan de mejoramiento del clima organizacional”, que se presenta como un producto fundamental para lograr la promesa de mejora y calidad institucional.

Partiendo de lo dicho anteriormente, se puede afirmar que es de suma importancia proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional, debido al carácter multidimensional del tema, que integra a su vez una serie de componentes que frecuentemente actúan bajo la ley de causa y efecto, en donde la insatisfacción individual de los trabajadores, se exterioriza logrando generar descontentos masivos que terminan por entorpecer el desarrollo eficiente de los procesos, generando así un desempeño regular y forzado dentro de la organización.

Por tal motivo, este producto en particular, pretende abordar de manera global el Clima organizacional reflejando así, los valores, actitudes, comportamientos, creencias y supuestos de los miembros de la institución, además de identificar las necesidades de mejora que se presentan en las diferentes dependencias y a su vez diseñar estrategias que acompañadas de acciones de carácter correctivo y preventivo sirvan como una guía o carta de navegación hacia la construcción de una universidad eficiente en donde sus procesos administrativos constituyan el apoyo ideal al logro de la misión institucional, la proyección social y la investigación.

Para finalizar, se puede afirmar, que si el cumplimiento de la Misión Institucional, depende de la gestión eficiente y eficaz de cada dependencia, así como de una estructura organizacional adecuada, se debe priorizar al interior de la Universidad de Nariño, y en su plan de desarrollo 2008-2020 "Pensar universidad Región", la necesidad de una reestructuración organizacional justificada por la complejidad de su estructura, el alto número de niveles y dependencias existentes, las dificultades evidenciadas por los funcionarios y demás necesidades que afectan la dinámica de la institución.

2. OBJETIVOS

2.1 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.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar que la información suministrada por parte de los funcionarios y directores de dependencia, sea revisada, ajustada y aprobada por los mismos.
- Determinar los cálculos de carga laboral según la información suministrada por el personal administrativo vinculado a la Universidad de Nariño.
- Establecer las características funcionales y organizacionales de cada una de las dependencias asignadas de acuerdo al levantamiento de información realizado en cada puesto de trabajo.
- Ajustar con los directores y funcionarios de cada dependencia el diagnóstico final, tomando como insumo primordial las socializaciones programadas.
- Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional para las unidades administrativas de 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 Región¹, 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”², bajo el cual se plantea mejorar el diseño de la estructura organizacional, así como dinamizar y agilizar los procesos y procedimientos implementados. Además, se busca ajustar la carga laboral, manuales de funciones y estructura de cargos de tal forma que la planta de personal administrativa este acorde a las necesidades y requerimientos de la institución.

Para lo anterior se requiere realizar un estudio profesional, que identifique las dificultades, debilidades y fortalezas del actual diseño organizacional, requiriendo la asesoría y trabajo de campo de cinco egresados del programa de administración de empresas, los cuales serán nombrados pasantes asesores del proyecto de Rediseño Organizacional y cumplirán las funciones acordadas en la carta de compromiso aprobada por los estamentos reglamentarios. Siguiendo el mismo orden de ideas, la función principal como pasantes es contribuir, apoyar y asesorar la ejecución de las actividades, metas, propósitos y especialmente productos, asignados para el desarrollo del Proyecto. Dichos productos se deben desarrollar y diseñar a través de un modelo moderno “Macro orientado, es decir que trascienda al cargo, integral y global. Además el modelo es incremental por que busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles dela organización (...)”³.

¹Plan de desarrollo aprobado por el consejo superior universitario bajo acuerdo número 108 en diciembre 17 de 2008.

²Proyecto 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.

³CHIAVENATO, I. (2002). Gestión de talento humano. Bogotá: McGraw-Hill

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

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

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, así mismo profundizar en el funcionamiento administrativo de nuestra alma mater y contribuir en su mejoramiento.

4. MARCO LEGAL

“La Universidad de Nariño es un ente autónomo, de carácter oficial y de régimen especial, de orden departamental, creada mediante Decreto 049 del 7 de noviembre de 1904; con gobierno propio y capacidad para organizarse, designar sus propias autoridades, dictar sus normas y reglamentos de conformidad con la Constitución Política; con patrimonio y rentas propias provenientes del Estado” (Proyecto de acuerdo Estatuto General, 2010), de igual forma en este proyecto se destaca la autonomía universitaria por lo cual , en el artículo 5 de principios generales se toma como primer principio la autonomía en donde se divulga que “la Universidad de Nariño es autónoma para darse su propio gobierno, designar sus autoridades, expedir sus propios reglamentos, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores administrativos y admitir a sus alumnos, de acuerdo a la Constitución Política y las leyes, con el propósito de cumplir sus fines en la formación humana, en el cultivo de las disciplinas y en la construcción de valor social.” (Proyecto de acuerdo Estatuto General, 2010).

Es imprescindible mencionar el principal ente encargado de la gobernabilidad de la Universidad de Nariño es el Consejo Superior, puesto que con respecto al proyecto de rediseño organizacional, este último, se consolida en un organismo de control, dado que el Estatuto General en el artículo 7, organismos de gobierno, determina que el gobierno de la Universidad de Nariño será ejercido por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el Comité Institucional de Gestión, y dentro de estos el Consejo Superior Universitario “es el máximo organismo de dirección y gobierno de la Universidad”(Proyecto de acuerdo Estatuto General, 2010), de igual forma el Rector de la Universidad de Nariño según el capítulo 2, artículo 15 es “el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Universidad de Nariño; en tal carácter, y en el ámbito de su competencia, es responsable de la gestión académica y administrativa.

Mediante resolución 0632 de marzo 8 de 2012 se aprueba la ejecución del Proyecto denominado REDISEÑO ORGANIZACIONAL, este proyecto va enmarcado dentro de las políticas de modernización contempladas en el plan de desarrollo organizacional y se ve cubierto dentro de los márgenes legales universitarios así como los diferentes órganos de control expuestos en el capítulo 11 del proyecto de acuerdo Estatuto General en sus artículos 41, 42, 43 así:

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

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

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

Es necesario tener en cuenta que el sistema de competencias laborales surgió en Colombia para dar respuesta a la necesidad de contar con un sistema que permita la incorporación de talento humano competitivo.

En la ley 909 de 2004 se define el empleo como el núcleo básico de la función pública y se precisan orientaciones a tener en cuenta en el diseño e incorporación de cuadros funcionales y competencias laborales que deberán desarrollarse como herramientas para la gestión pública y la gestión del talento humano en la Administración Pública.

De igual forma, el Gobierno Nacional expidió los Decretos Leyes 770, 785 de 2005⁴el Decreto 2539 de 2005, los cuales establecen los criterios y la obligatoriedad de las instituciones del orden nacional y territorial para definir e incorporar en los manuales específicos de funciones y de requisitos las competencias laborales para el ejercicio de los empleos públicos.

De esta manera, se garantiza que el ingreso de servidores a las entidades públicas se realice no solo con base en conocimientos, sino con la demostración de habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, que tienen ingreso no solo por competencias, sino por evaluación y capacitación desarrolladas bajo este mismo criterio.

⁴Ver artículos 13 y 28 del Decreto Ley 785 de 2005 para el caso de las entidades territoriales, y los artículos 5º y 12 del Decreto Ley 770 de 2005, aplicable a las entidades nacionales.

5. FUNCIONES DE LA PASANTÍA

5.1 FUNCIÓN GENERAL

Apoyar y asesorar la ejecución de las actividades asignadas para el desarrollo del Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño.

5.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

Tabla 1. Funciones de Asesores pasantes y evidencia

FUNCION	EVIDENCIA
1. Terminar el levantamiento de cargas de trabajo en lo que reste de las unidades administrativas de la universidad.	Formularios de entrevistas levantadas, entregados a la oficina de Planeación. (Ver Anexo No 3)
2. Seguimiento a la revisión individual de cada trabajador sobre su formulario digitado en el aplicativo.	Asesorías continuas a las diferentes dependencias de la universidad de Nariño. (Ver Anexo No 5)
3. Realizar cálculos de cargas de trabajo según información recopilada.	Base de datos con cálculos de carga ocupacional. (Ver Anexo No. 6)
4. realizar diagnóstico con la información recopilada.	Diagnostico por dependencias. (Ver Anexo No 7).
5. Propuesta de mejoramiento del Clima organizacional para la universidad de Nariño.	Plan de mejoramiento del clima organizacional para la universidad de Nariño. (Ver Anexo No 8.)
6. Terminar el levantamiento de cargas de trabajo en la sede del municipio de Ipiales.	Formulario de entrevistas digitadas de la sede Ipiales. (ver Anexo No. 9)
7. digitar la información recogida en los puestos de trabajo en el aplicativo Excel.	Base de datos digitada (Ver Anexo No. 10)
8. Seguimiento a la supervisión por parte de los jefes de dependencia sobre la información básica suministrada por los colaboradores.	Asesorías continuas a los Diferentes Directores de Dependencias. (Ver Anexo No. 5)

Fuente: María Fernanda Román (Asesora)

6. MARCO METODOLÓGICO POR OBJETIVOS

Tabla 2. Ruta Metodológica

RUTA METODOLOGICA DEL OBJETIVO			
OBJETIVO	Verificar que la información suministrada por parte de los funcionarios y directores de dependencia, sea revisada, ajustada y aprobada por los mismos.		
EVIDENCIA	ANEXO No. 5		
ACTIVIDADES	COMO	HERRAMIENTAS	ESTADO ACTUAL
1. Terminar el levantamiento de cargas de trabajo en lo que reste de la sede principal de la universidad de Nariño.	Programar entrevistas.	Cronograma Concertado	cumplido 100%
	realizar la entrevista	formulario de entrevista	cumplido 100%
2. Monitoreo de la revisión de la digitaciones	supervisar las digitaciones subidas al aplicativo	Plataforma ROU.	cumplido 100%
3. Terminar el levantamiento de cargas de trabajo en la sede del municipio de IPIALES.	Programar entrevistas	Cronograma Concertado	cumplido 100%
	Socialización Del Proyecto.	Apoyo de coordinador.	cumplido 100%
	Realizar la entrevista.	Video beam	cumplido 100%
	Programar entrevistas.	formulario de entrevista (ver anexo 2)	cumplido 100%
4. Seguimiento a la revisión individual del formulario por parte de cada funcionario entrevistado.	Entrega De Cartas Formales	Cronograma Concertado	cumplido 100%
	Visitas continuas a Las Dependencias entrevistadas.	Equipos electrónicos y de comunicación	cumplido 100%
	Envío de correos electrónicos.	Equipos electrónicos y de comunicación	cumplido 100%
	Programar la revisión por parte de los directores de dependencia, de la información consignadas en las entrevistas.	Plataforma ROU.	cumplido 100%
5. Seguimiento a la revisión por parte de los jefes de cada dependencia sobre la	Entrega de cartas formales	Citas concertadas.	cumplido 100%

información suministrada por los funcionarios.	Visitas continuas a Las Dependencias entrevistadas.	Firmas de recibido	cumplido 100%	
	Envió De Correos Electrónicos	Reuniones Socializaciones	cumplido 100%	
RUTA METODOLOGICA DEL OBJETIVO				
OBJETIVO	Determinar los cálculos de carga laboral según la información suministrada por el personal administrativo vinculado a la universidad de Nariño.			
EVIDENCIA	ANEXO No. 6			
ACTIVIDADES		COMO	HERRAMIENTAS	ESTADO ACTUAL
1. Revisión y contrastación de los formatos suministrados por cada funcionario.		Correlacionar la información de los formatos con los cálculos individuales.	Plataforma ROU.	Cumplido 100%
2. Análisis y revisión de los tiempos consignados por las personas vs las exigencias de los formatos				
3. Calculo de los tiempos de cada actividad, según el método de estándares subjetivos (Ver Anexo 6)		dirigirse a los puestos de trabajo para corroborar la información suministrada por cada funcionario	Método de estándares subjetivos	Cumplido 100%
		aplicación del método de estándares subjetivos, para la determinación de los cálculos		
		Permanente comunicación con los funcionarios para complementar la información suministrada inicialmente.		

RUTA METODOLOGICA DEL OBJEIVO			
OBJETIVO	Establecer las características funcionales y organizacionales de cada una de las dependencias asignadas de acuerdo al levantamiento de información realizado en cada puesto de trabajo.		
EVIDENCIA	ANEXO No. 7		
ACTIVIDADES	COMO	HERRAMIENTAS	ESTADO
Elaborar diagnóstico con la información recopilada	Elaborar la matriz de diagnóstico organizacional, por dependencia.	Matriz de diagnóstico organizacional ROU	Cumplido 100%
	construir el diagnóstico inicial	Análisis de la matriz ROU	Cumplido 100%
Analizar la información consignada en el tópico de clima organización del formulario de las entrevistas.	Acceder a las estadísticas arrojadas por la plataforma ROU	Plataforma ROU.	Cumplido 100%
Analizar la información consignada la encuesta anónima de clima organizacional que se realizara por parte del equipo de comunicaciones.	Acceder a las estadísticas arrojadas por la encuesta de clima organizacional.	Encuesta anónima de clima organizacional	Cumplido 100%
RUTA METODOLOGICA DEL OBJEIVO			
OBJETIVO	Ajustar con los directores y funcionarios de cada dependencia el diagnostico final, tomando como insumo primordial las socializaciones programadas.		
EVIDENCIA	ANEXO No. 5		
ACCIONES	COMO	INSTRUMENTO	ESTADO ACTUAL
Realizar socializaciones en cada dependencias	Asignar fechas de socializaciones	Fechas concertadas con jefes	Cumplido 100%
	Entregar cartas formales y diagnóstico Inicial	Firmas de recibido por parte de jefes de dependencias.	Cumplido 40%

	Retroalimentar el diagnóstico por casa dependencia.	Socializaciones, debates y retroalimentación de información.	Cumplido 40%
Ajuste del diagnóstico	Recopilar todas las observaciones de los funcionarios	Lluvia de ideas, apreciaciones, percepciones. Conclusiones.	Cumplido 40%
	Contrastar la información del diagnóstico, con las apreciaciones obtenidas de en las dependencias.	Fechas concertadas con jefes	Cumplido 100%
RUTA METODOLOGICA DEL OBJETIVO			
OBJETIVO	Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional para las unidades administrativas de la Universidad de Nariño.		
EVIDENCIA	ANEXO No. 8		
ACTIVIDADES	COMO	HERRAMIENTA	ESTADO ACTUAL
Aplicar una encuesta de clima organizacional de carácter anónima y aleatoria.	Dirigirse de manera aleatoria a las diferentes dependencias de la universidad de Nariño y entregar el cuestionario de clima organizacional, a los funcionarios que se postularon como voluntarios.	Instrumento de medición	Cumplido 100%
Analizar la información arrojada por los ítems de clima en la entrevista de levantamiento de cargas Laborales puesto a puesto y analizar la información recopilada por el cuestionario anónimo de clima organizacional.	Tabular y realizar un análisis de toda la información arrojada por los dos cuestionarios Aplicados.	Base de datos con la información tabulada	Cumplido 100%
Presentar un diagnóstico inicial que detalladamente describa la calidad del ambiente Laboral de la universidad de Nariño	Elaborar un primer análisis diagnóstico, dividido por 4 dimensiones del clima organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Liderazgo. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Ambiente físico. • Dimensión Social. • Dimensión Organizacional y estructural. 	Base de Datos de Clima Organizacional Tabulada # 1	Cumplido 100%
Presentar un diagnóstico secundario que demuestre el estado en el que se encuentran los 18 factores del clima organizacional, presentados en la entrevista de levantamiento de carga laboral puesto a puesto.	<p>Elaborar un análisis, sustentado en la opinión que tiene los funcionarios de la universidad de Nariño hacia los siguientes Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Relaciones Laborales. • Comunicación. • Condiciones Físicas. • Bienestar social. • Bienestar personal. • Gobernabilidad. • Reconocimiento. • Factores Psicosociales. • Equidad. • Desarrollo Profesional. • Evaluación de Desempeño. • Responsabilidad Social. • Autorrealización. • Relaciones de Liderazgo. • Estabilidad Laboral. • Carga laboral. • Satisfacción. 	Base de Datos de Clima Organizacional Tabulada # 2	Cumplido 100%
Diseñar un plan de mejoramiento de clima organizacional para las unidades administrativas y académico-administrativas de la Universidad de Nariño	Determinar las dificultades y oportunidades de mejora para las dependencias de la Universidad de Nariño.	Diseño de Planes de mejoramiento y modelos de La oficina de Planeación -Calidad	CUMPLIDO 100%
Diseñar un plan de Perfeccionamiento del clima organizacional para las unidades administrativas y académico-administrativas de la Universidad de Nariño.	Identificar las oportunidades o Aciertos de las diferentes dependencias de la Universidad de Nariño, con el objetivo de diseñar un plan para perfeccionarlas y Perpetuarlas.	Diseño de estrategias y Planes de Perfeccionamiento	CUMPLIDO 100%

Fuente: María F. Román (Asesora)

7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

7.1 VERIFICAR QUE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTORES DE DEPENDENCIA, SEA REVISADA, AJUSTADA Y APROBADA POR LOS MISMOS.

En este Primer Objetivo, se pretende acreditar a la Plataforma de levantamiento y almacenamiento de Información ROU (Rediseño Organizacional Universidad de Nariño), con la finalidad de ofrecer un grado de confiabilidad Alto con respecto a la información Recopilada Por los diferentes Asesores del Proyecto.

En primer lugar para desarrollar esta primera Etapa del proyecto, fue necesario analizar toda la información recolectada por medio de la entrevista de cargas laborales, y realizar una serie de visitas y asesoría en las dependencias asignadas para verificar la veracidad de la información brindada y el cumplimiento de las revisiones programadas.

7.1.1 Primera fase. Inicialmente se, realizó y divulgo un cronograma de revisión, en donde se programaron visitas personalizadas a cada dependencia, en las cuales se entregaron a cada funcionario, vía E-mail, telefónica y personal, una notificación, que anexaba un Instructivo de revisión, la fecha de acceso al formulario, una circular y los datos de contacto del asesor asignado. **(Ver Anexo No 6).**

A continuación se presenta una tabla, en cuyo contenido se plasma las fechas de revisión programadas y comunicadas a cada director de dependencia, con el objetivo de contar con su apoyo en el cumplimiento de esta fase.

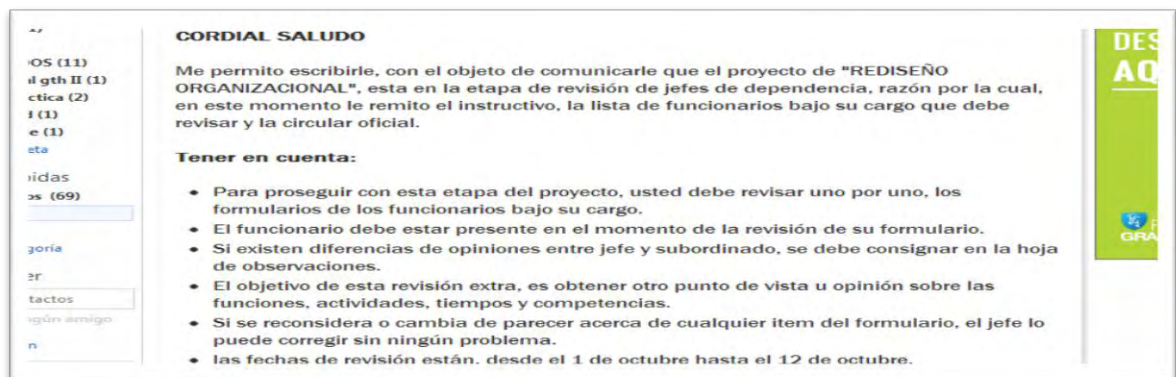
Tabla 3. Cronograma de Revisión

REDISEÑO ORGANIZACIONAL "UNIVERSIDAD DE NARIÑO"				
CRONOGRAMA DE REVISION DE CADA DEPENDENCIAS, DEL FORMATO DE ENTREVISTA QUE SE EFECTUO.				
N	NOMBRE DE DEPENDENCIA	FECHA DE REVISIÓN EN EL SISTEMA		
		FECHA ASIGNADA	HORA	RESPONSABLE
1	OFICINA JURIDICA	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	CATHERINE REALPE
2	UNIDAD DE CONTROL DICIPLINARIO INTERNO	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	DANILO BENAVIDES
3	CONTROL INTERNO	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
4	CONTABILIDAD	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	PAOLA FUERTES
5	LICEO DE LA UNIVERSIDAD	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	DANIEL INSUASTY
7	AULA DE INFORMATICA	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	JHONY CHACON
8	ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	CATHERINE REALPE
9	UNIDAD DE TELEVISION	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	DANILO BENAVIDES
10	PRESUPUESTOS	27 y 28 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	PAOLA FUERTES
11	CIENCIAS PECUARIAS	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
12	CENTRO DE IDIOMAS	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	DANIEL INSUASTY
14	DIVISION DE RECURSOS HUMANOS	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	JHONY CHACON
15	OFICINA DE PLANEACION Y DESARROLLO	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	CATHERINE REALPE
16	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
17	CIESJU	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	DANIEL INSUASTY
18	CEILAT	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	DANIEL INSUASTY
19	ALMACEN Y COMPRAS	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	PAOLA FUERTES y CATHERINE REALPE
20	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN

21	SECCION DE TESORERIA Y PAGADURIA	29 Y 30 de Agosto de 2012	8:00am a 6:00pm	DANILO BENAVIDES
22	FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD + OPS(FSSS)	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	CATHERINE REALPE
23	CENTRO DE INFORMATICA	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
24	VIPRI	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	DANIEL INSUASTY
25	OFICINA DE REGISTRO ACADEMICO	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	CATHERINE REALPE
27	EMISORA UDENAR	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	JHONY CHACON
28	FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
29	SISTEMA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	DANILO BENAVIDES
30	FACULTAD DE ARTES	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
31	CESUN	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	DANIEL INSUASTY
32	CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES Y EMPRESARIALES	31 de Agosto Y 3 de Septiembre 2012	8:00am a 6:00pm	CATHERINE REALPE
33	ESCUELA DE AUXILIARES	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	DANIEL INSUASTY
34	CEPUN	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
35	FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
36	CONSULTORIOS JURIDICOS	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
37	CENTRO DE PUBLICACIONES	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
38	LABORATORIOS ESPECIALIZADOS	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	PAOLA FUERTES
39	FACULTAD DE CIENCIAS AGRICOLAS	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN
40	CLINICA VETERINARIA	4 y 5 de Septiembre de 2012	8:00am a 6:00pm	MARIA FERNANDA ROMAN

Fuente: El Presente Estudio.

Imagen 1. Correo Electrónico



Fuente: María Fernanda Román (Asesora)

Imagen 2. Carta Entregada a los funcionarios para revisión del formulario

 **UNIVERSIDAD DE NARIÑO**
REDISEÑO ORGANIZACIONAL
REVISIÓN DE ENTREVISTA
FUNCIONARIOS

San Juan de Pasto, Agosto del 2012

SEÑORA
SANDRA LILIANA RODRIGUEZ
Servicios Generales
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Cordial Saludo de Paz y Bien:

La revisión de su formulario es indispensable para nosotros, debido a que con esta usted aprobará la información que nuestro asesor recogió en su puesto de trabajo.

Usted podrá acceder a su formulario en la fecha y hora asignada, utilizando el link establecido. Una vez acceda a nuestro aplicativo ingrese su número de cedula y la contraseña asignada. Usted podrá hacer modificaciones a la información que se recolectó, de acuerdo a la veracidad e integridad que dichos datos requieren.

En caso de que se presente algún tipo de dificultad en el proceso de revisión de su formato, por favor comunicarse con uno de nuestros asesores.

Muchas gracias por su colaboración.

FECHA: de 1 de Septiembre al 15 de Septiembre (todos los días de la semana)
LINK: <http://rou.udenar.edu.co>
HORA: 24 horas del día.
CONTRASEÑA: 4498 29
INQUIETUDES Y SUGERENCIAS:

Datos de contacto:
Asesor Encargado: Adriana Paola Fuertes Hache
Teléfono: 3147398200
Correo electrónico: pao-labeba@hotmail.com

Atentamente,

CARLOS ARTURO RAMÍREZ
Director del Proyecto
Rediseño Organizacional
Universidad de Nariño

Fuente: el presente estudio.

7.1.2 Segunda fase. Se programó y realizó otra serie de asesorías, personalizadas y grupales, con el objetivo de asegurar en un 100% la revisión de la información subida a la plataforma Rou.

7.1.3 Tercera fase. Se Elaboró un informe que describe el grado de revisión de cada dependencia, y sirve como insumo para tomar decisiones con respecto a los diferentes porcentajes de revisión.

A continuación se presenta una Tabla en la cual se demuestra el grado de revisión de cada jefe de dependencia.

Tabla 4. Porcentaje de Revisión de Jefes.

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	DIRECTOR	% DE REVISION
CENTRO DE INFORMATICA	LUIS ARTURO ROSERO	80%
CENTRO DE PUBLICACIONES	EDGAR UNIGARRO	50%
CLINICA VETERINARIA	BOLIVAR LAGOS	70%
CONSULTORIOS JURIDICOS	OMAR CARDENAS	0%
CONTROL INTERNO	JOSE RAFAEL MAFLA GUERRA	0%
DECANATURA FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS	HECTOR FABIO VALENCIA	50%
FACULTAD DE ARTES	LUIS ALFONSO CAICEDO	50%
FACULTAD DE CIENCIAS AGRICOLAS	TULIO CESAR LAGOS	0%
DECANATURA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS	JESUS HUMBERTO MARTINEZ	0%
DECANATURA FACULTAD CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	PABLO IZQUIERDO	100%
DECANATURA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS	MANUEL ENRIQUE MARTINEZ RIASCOS	0%
DECANATURA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	CASTULO FERNANDO CISNEROS RIVERA	100%
EXTENSION IPIALES	LUZ ANGELA ORDÑEZ	70%

Fuente: María Fernanda Román (Asesora)

Tabla 5. Informe de Revisión detallado.

DEPENDENCIA	JEFE DE DEPENDENCIA	DETALLE	REVISIÓN JEFE		
			NUL A	MEDI A	OPTIM A
CONTROL INTERNO	JOSE RAFAEL MAFLA GUERRA	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. A demás se solicitaron varias asesorías telefónicas por parte de los Director.			x
CLINICA VETERINARIA	BOLIVAR LAGOS	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. A demás se solicitaron varias asesorías telefónicas por parte de los Director.			x
CONSULTORIOS JURIDICOS	OMAR CARDENAS	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, pero nunca han dado respuesta a ninguno de los correos que se ha enviado.	x		
CENTRO DE INFORMATICA	LUIS ROSERO	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, el director y los funcionarios, han solicitado varias asesorías, las cuales se realizaban con el objetivo de corregir errores en cuanto a la información inicial que brindaron los funcionarios sobre sus funciones.			x
CENTRO DE PUBLICACIONES	EDGAR UNIGARRO	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, el director y los funcionarios, manifestaron que realizaron la primera revisión, razón por la cual no era necesario repetirla			x
DECANATURA DE CIENCIAS PECUARIAS	HECTOR FABIO VALENCIA RIOS	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, el Decano manifestó desde un inicio tener algunas diferencias con los procesos del proyecto, pero se ofreció su colaboración continua, en la medida en que tuviera disposición de tiempo.			X

		Adicional a lo anterior se hizo una asesoría personal, y varias telefónicas.			
FACULTAD DE ARTES	LUIS ALFONSO CAI CEDO RODRIGUEZ	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto y no se solicitaron asesorías.			X
FACULTAD DE CIENCIAS AGRICOLAS	TULIO CESAR LAGOS	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto y no se solicitaron asesorías.	x		
DECANATURA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	CASTULO CISNEROS	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto y no se solicitaron asesorías.			X
DECANATURA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS	JESUS HUMBERTO MARTINEZ BETANCOURT	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto y no se solicitaron asesorías.			X
DECANATURA FACULTAD CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	PABLO YEIMAN FERNANDEZ IZQUIERDO	Se realizó una asesoría personal, en donde se dio a conocer el instructivo, la lista de funcionarios con sus contraseñas y el comunicado oficial.	x		
DECANATURA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS	MANUEL ENRIQUE MARTINEZ RIASCOS	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto y no se solicitaron asesorías.			X
EXTENSIÓN IPIALES	LUZ ANGELA ORDOÑEZ	En la extensión se hizo entrega de manera virtual del instructivo y carta, con datos de contacto y no se solicitaron asesorías.			X

Fuente: María F. Román. (Asesora)

Para Terminar, se puede decir que a la Puesta en Marcha de este objetivo, se le atribuye gran importancia, puesto que su Resultado, valida en Gran Parte la información consignada en la Plataforma ROU, y la transforma en un Insumo sólido para estudio que el Proyecto de Rediseño Organizacional pretende entregar.

Además Cabe Destacar que para el desarrollo de este Objetivo, fue Necesario Realizar un Fuerte Seguimiento a los Directores de dependencia y sus funcionarios, con el propósito de determinar el grado de revisión de la plataforma y tomar las medidas necesarias para hacer efectivo el porcentaje de revisiones faltantes.

Para finalizar, se puede mencionar que este objetivo se cumplió en un 100%, en los meses de Agosto y Septiembre del 2012 y Como evidencia y soporte de lo afirmado esta la base de datos final que consigna en su interior la información del levantamiento de cargas revisado de todos los funcionarios y directores entrevistados.

7.2 DETERMINAR LOS CÁLCULOS DE CARGA LABORAL SEGÚN LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO VINCULADO A LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

Este Objetivo Nace con la finalidad de cuantificar la carga laboral de los funcionarios vinculados a la Universidad de Nariño, por medio de un Estudio de carácter técnico en el cual, inicialmente se analizó la información brindada por los funcionarios, y posteriormente se pasó a determinar el grado de ocupación que presentaba cada cargo.

La importancia de la consecución de este objetivo Radica en la urgencia de Determinar el número de cargos que representan una necesidad verdadera dentro de la Institución, y así mismo identificar los cargos cuya carga laboral es baja y no justifica ni el nombramiento, ni la asignación de un funcionario para realizarlo.

Como evidencia de la consecución de este Objetivo, se diseñó, retroalimentó y entrego una base de datos en la cual se presenta el grado de ocupación de todos los funcionarios que desempeñan cargos Administrativos y Académico Administrativos en la universidad de Nariño..

Tabla 6. Factor de Carga Laboral por dependencia

Etiquetas de fila	Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos	Promedio de Factor de Carga % Pasantes	Promedio de Factor de Carga % Jefes
ALMACEN Y SUMINISTROS	145,81	130,76	130,06%
ARCHIVO HISTORICO			
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	2033,23	123,59	2318,68%
AULA DE INFORMATICA	180,30	88,07	174,68%
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOCIO-JURIDICAS CIESJU	148,28	106,31	158,47%
CENTRO DE ESTUDIOS EN SALUD CESUN	3711,91	3771,48	138,19%
CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES Y EMPRESARIALES CEDRE	249,91	186,56	248,11%
CENTRO DE IDIOMAS	194,37	172,62	239,07%
CENTRO DE INFORMATICA	138,30	116,23	175,07%
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIENCIAS AGRARIAS	96,04	67,71	96,04%
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS LATINOAMERICANOS CEILAT	163,63	137,57	164,10%
CENTRO DE PUBLICACIONES CEPUN	130,03	131,74	109,14%
CENTRO DE RECURSOS DE IDIOMAS	86,56	107,34	86,55%
CLINICA VETERINARIA	961,75	174,62	1016,68%
COMPRAS Y CONTRATACION	391,72	387,08	391,72%
CONSULTORIOS JURIDICOS	289,05	167,73	289,05%
CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO	147,08	100,97	231,67%
CONTROL INTERNO	258,50	229,92	341,18%
CURSOS PREUNIVERSITARIOS	66,43	66,43	156,48%
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	81,41	81,41	169,48%
DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA	34,36	26,70	149,51%
DEPARTAMENTO DE ARTES VISUALES	62,66	62,66	175,47%
DEPARTAMENTO DE BIOLOGIA	70,38	66,17	222,28%
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO	103,60	63,12	259,75%
DEPARTAMENTO DE DISEÑO	40,85	40,85	80,33%
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA	17,89	17,73	105,17%
DEPARTAMENTO DE ELECTRONICA	49,92	49,92	104,04%
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA	44,98	44,98	72,18%
DEPARTAMENTO DE FISICA	124,25	125,72	298,40%
DEPARTAMENTO DE FORMACION HUMANISTICA	54,79	54,79	210,31%
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA	34,97	34,97	82,34%

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL	28,37	28,37	126,83%
DEPARTAMENTO DE LINGÜÍSTICA E IDIOMAS	67,37	130,69	140,84%
DEPARTAMENTO DE MATEMATICAS	41,15	41,15	137,14%
DEPARTAMENTO DE MEDICINA	42,89	43,02	107,24%
DEPARTAMENTO DE MUSICA	50,97	46,70	110,78%
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION Y PROCESAMIENTO ANIMAL	172,50	172,50	234,84%
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION Y SANIDAD VEGETAL	178,54	178,54	435,83%
DEPARTAMENTO DE PROMOCION DE LA SALUD	51,64	50,33	120,06%
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA	54,51	54,51	144,56%
DEPARTAMENTO DE QUIMICA	100,37	81,88	651,51%
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HIDROBIOLÓGICOS	87,69	73,10	123,21%
DEPARTAMENTO DE RECURSOS NATURALES Y SISTEMAS AGROFORESTALES	43,44	43,44	163,04%
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	33,25	33,25	70,27%
DEPARTAMENTO DE SOCIALES	62,60	61,74	55,20%
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA	28,13	28,13	151,09%
DIVISION DE RECURSOS HUMANOS	298,62	219,04	298,34%
EMISORA UNIVERSITARIA	237,46	133,81	248,43%
ESCUELA DE AUXILIARES (HOSPITAL SAN PEDRO)	250,09	242,82	110,47%
EXTENSION IPIALES	107,24	53,36	175,69%
EXTENSION TUMACO	115,47	0,00	68,84%
EXTENSION TUQUERRES	77,55	66,74	185,98%
FACULTAD DE ARTES	278,09	94,86	287,92%
FACULTAD DE CIENCIAS AGRICOLAS	223,64	154,05	250,35%
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	116,78	94,05	118,99%
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS	93,50	89,65	93,50%
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS	386,04	385,29	440,36%
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICAS	91,14	79,85	94,83%
FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS	666,43	589,93	668,91%
FACULTAD DE DERECHO	56,01	56,01	154,18%
FACULTAD DE EDUCACION	52,92	47,65	199,63%
FACULTAD DE INGENIERIA	104,41	77,49	156,63%
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL	91,48	90,08	94,52%
FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	145,78	600,63	235,38%
GRANJA DE BOTANA	161,71	108,83	631,54%
GRANJA DE CHIMANGUAL	170,74	139,87	382,75%

GRANJA MARAGRICOLA - TUMACO	436,35	0,00	436,35%
IADAP	61,72	34,49	61,72%
LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	227,26	205,52	290,33%
MAESTRIA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA	111,24	88,13	114,13%
MAESTRIA EN EDUCACION	18,33	15,08	18,88%
OFICINA DE REGISTRO ACADEMICO	533,28	295,59	551,39%
OFICINA JURIDICA	6077,76	143,61	4488,91%
PLANEACION Y DESARROLLO	609,02	134,26	269,89%
POSTGRADOS DE ARTES	117,08	112,32	129,01%
POSTGRADOS DE ETNOLITERATURA	93,91	53,83	61,04%
POSTGRADOS FACEA	71,43	50,59	71,32%
RECTORIA	384,39	90,43	714,34%
REVISORIA DE CUENTAS	280,14	101,24	280,14%
SECCION DE BIBLIOTECA Y DOCUMENTACION	148,41	155,82	144,94%
SECCION DE CONTABILIDAD	172,02	148,69	226,09%
SECCION DE LABORATORIOS Y EQUIPOS	233,50	265,30	1716,15%
SECCION DE PRESUPUESTO	153,45	134,02	134,13%
SECCION DE TESORERIA	1086,99	303,40	475,57%
SECRETARIA GENERAL	272,96	253,17	411,07%
SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	175,21	153,64	208,14%
SISTEMA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	285,28	211,59	400,76%
UNIDAD DE SALUD ESTUDIANTIL TOROBAJO	75,36	76,07	68,38%
UNIDAD DE TELEVISION	260,51	160,30	225,42%
UNIVERSIDAD DE NARIÑO VIRTUAL	142,58	22,84	207,40%
VICERRECTORIA ACADEMICA	159,50	129,79	166,25%
VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	139,51	115,21	156,18%
VICERRECTORIA INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES VIPRI	229,46	209,03	138,35%
(en blanco)	124,71	62,50	65,94%
Total general	352,19	244,77	413,00%

Fuente: Mario Jojoa (Ing. Del proyecto Rediseño Organizacional)

7.3 ESTABLECER LAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES Y ORGANIZACIONALES DE CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS DE ACUERDO AL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN REALIZADO EN CADA PUESTO DE TRABAJO.

Para llevar a cabo este objetivo, se parte de la información recolectada por medio de la entrevista de carga laboral puesto por puesto, para determinar la necesidad Real de cargos que presenta la Universidad de Nariño.

Para dar cumplimiento a este estudio, inicialmente, se analiza la información recolectada por los asesores, con los procesos y procedimientos de cada dependencia, y se procede a elaborar un diagnóstico que identifique y detalle las fortalezas y debilidades de dichas dependencias.

7.3.1 Diagnósticos por dependencias. En este punto se realizaron una serie de diagnósticos situacionales, para las dependencias administrativas y académico-administrativas que cada asesor pasante del proyecto tenía asignadas. (Ver Anexo No. 7).

7.4 AJUSTAR CON LOS DIRECTORES Y FUNCIONARIOS DE CADA DEPENDENCIA EL DIAGNOSTICO FINAL, TOMANDO COMO INSUMO PRIMORDIAL LAS SOCIALIZACIONES PROGRAMADAS.

Para la consecución de este objetivo, se programó una socialización por cada dependencia Administrativa de la universidad de Nariño, con la finalidad de retroalimentar los diferentes hallazgos que arrojó el estudio realizado por los Asesores del Proyecto.

Es preciso mencionar, que por motivos ajenos al equipo de rediseño Organizacional, este objetivo no pudo ser cumplido en su totalidad, puesto que el incumplimiento que se observó en la etapa de revisión de la información, desembocó una serie de retrasos que impidieron dar continuidad a las socializaciones programadas.

Sin embargo para este caso, las socializaciones con las diferentes dependencias se llevaron a cabo en 40%, porcentaje del cual, todas fueron un éxito y representaron un acierto importante dentro del proceso de Rediseño Organizacional. A demás se logró retroalimentar y ajustar toda la información correspondiente a un diagnóstico elaborado con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades que cada asesor identificó en sus dependencias correspondientes.

Como Evidencia del cumplimiento de este objetivo, se presenta los soportes de las asesorías y visitas que se realizaron a las dependencias asignadas. **(Ver Anexo 5.** Así también se presenta dos manuales de funciones socializados, conciliados, ajustados y aprobados por los funcionarios y directores de cada dependencia. **(Ver Anexo 11)**

7.5 DISEÑAR UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

Para finalizar con este objetivo, es preciso mencionar, que gran parte del segundo semestre del 2012 y principios del 2013, fue destinado para el diseño, retroalimentación y ajuste de Este producto.

En la primera fase del diseño de este producto, se recolecto información proveniente de los siguientes instrumentos de medición:

- El cuestionario anónimo de clima organizacional.
- La entrevista de cargas laborales puesto por puesto.

En la segunda fase del diseño de este producto, se realizaron dos diagnósticos con diferentes enfoques:

- **DIAGNOSTICO POR DIMENSIONES:** Dimensión Ambiente Físico, Dimensión liderazgo, Dimensión social o de Relaciones Interpersonales, Dimensión Organizacional y Estructural.

- **DIAGNOSTICO POR FACTORES:** donde se estudia el estado de los siguientes factores: La Remuneración, Las Relaciones laborales, La Comunicación, Condiciones físicas y ambientales, Bienestar social, Bienestar personal, Gobernabilidad, Reconocimiento, Equidad, Factores psicosociales, Desarrollo profesional, Evaluación del desempeño, Responsabilidad social Autorrealización, Relaciones de liderazgo, Carga de trabajo, Estabilidad Laboral, Satisfacción Laboral.

7.5.1 Contextualización. En el contexto general, el clima organizacional se considera como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos; además Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Por tanto, se puede decir que dentro del proceso de evolución y progreso de una organización se considera de gran importancia el

desarrollo de estudios que permitan analizar y comprender clima organizacional y sus características.

En el mundo laboral, el clima organizacional es un constructo que precisa ser clarificado, ya que constituye uno de los temas más confusos y que a su vez ha suscitado más debates y controversias dentro de los diferentes campos de estudio, de entre los cuales pocos trabajos investigativos, portan el rigor metodológico necesario para validarlos y considerarlos verdades científicas.

Es bien conocido que la justificación para estudiar el clima organizacional o la satisfacción laboral, viene de tres posiciones conceptualmente distintas, todas ellas coinciden en asumir el papel central del trabajo en la vida de hombres y mujeres. La satisfacción laboral está ligada al desarrollo de trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general, y finalmente “porque un empleado satisfecho, presentara más conductas en favor de la organización que unos menos satisfechos”⁵.

El presente estudio sobre clima organizacional o la satisfacción en el trabajo de la planta administrativa vinculada a la universidad de Nariño, siendo esta una entidad de carácter estatal, de magnitud media ubicada en la Ciudad de Pasto, pretende atender y dar solución, principalmente a los problemas del cliente interno, logrando un avance significativo en la búsqueda de mejoras notables en el rendimiento y productividad del talento humano, convirtiéndose en un insumo importante para propuestas más globales como el rediseño organizacional.

La modernización como tal y más específicamente la propuesta de rediseño organizacional que se adelanta actualmente en institución representa un gran desafío organizacional que trae consigo un periodo de cambio e incertidumbre, el cual está afectando directamente la tranquilidad y el estilo de vida de la planta de trabajadores de la entidad, generando una fuerte resistencia al cambio y un clima organizacional negativo y perjudicial tanto para los trabajadores como para la entidad. Por tal razón, Con este estudio se busca establecer los aspectos, factores y más importante aún las percepciones, que resultan determinantes o influyentes en el comportamiento de los individuos, así como identificar el tipo de clima organizacional que existía anteriormente y como este se ha visto afectado por la nueva propuesta de Rediseño Organizacional.

Además de lo anteriormente mencionado se puede decir que todas las empresas sin importar si son privadas o públicas, enfrentan el gran reto de administrar y desarrollar el activo más importante de la organización: el talento humano, el cual se conforma en gran parte por aspectos intangibles que no solo son difíciles de identificar, sino difíciles de medir y comprender, es por esto que surge la necesidad de desarrollar iniciativas en el campo del clima organizacional y diseñar

⁵ GALAZ, J., La satisfacción Laboral de los académicos en una universidad

un plan de mejoramiento que identifique los factores problemáticos que existían en la institución previamente a la propuesta de rediseño organizacional y los que surgieron como respuesta a la misma.

Para terminar el presente trabajo se considera necesario no solo como un insumo para el mejoramiento integral, sino como una fuente de estudio de los diferentes problemas que afectan el rendimiento y la productividad de las organizaciones, es por esto que se planea estudiar temas como las fuentes de conflicto, el estrés laboral o la insatisfacción como responsables directas de las actitudes negativas frente a la institución y los procesos que esta adelanta.

7.5.2 Recomendaciones metodológicas para la aplicación de los diferentes programas de mejoramiento. Por medio de la metodología de mejoramiento de clima organizacional analizamos diversos programas, enfoque y tendencias del mejoramiento continuo como uno de los principios básicos de la gestión de la calidad y los planes de mejora.

Antes de llevar a cabo cualquier tipo de acción tanto correctiva como preventiva es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- En primer lugar, es necesario asegurarse de que la dirección esté comprometida con las estrategias propuestas y sus consecuentes acciones de mejora. Este es uno de los principales puntos para tener en cuenta, puesto que los jefes y líderes de dependencia son los directos responsables de proponer y ejecutar todo tipo de planes de mejoramiento y vigilar sus correspondientes resultados.
- Formar equipos para el mejoramiento. Cada jefe de dependencia debe ser capaz de alinear a los funcionarios bajo su responsabilidad, hacia la consecución de objetivos específicos, que contribuyan a los planes de mejora.
- *Identificar los focos de conflicto o factores a mejorar.* En el diseño de acciones correctivas, es bien conocido el término *obstáculos*, puesto que en cada organización o más específicamente en cada dependencia existe bien sea una persona, una tarea, un equipo o un espacio que genere desacuerdos y conflictos internos, que a su vez, actúa como un obstáculo entre el ambiente de trabajo actual y ideal, razón por la cual se requiere identificar estos focos de conflicto y tomar acción sobre ellos.
- *Evaluar el costo y viabilidad de cada acción de mejora.* Aquí es preciso mencionar, que a excepción del ambiente físico de trabajo, ningún otro factor de mejora del clima organizacional, requiere fuertes inversiones de tipo monetario, puesto que gran parte de las estrategias, solo requieren para su puesta en marcha tiempo y compromiso.

- Iniciar campañas de difusión y sensibilización acerca del plan de mejoramiento y sus correspondientes acciones a cumplir.
- *Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.* En este paso es necesario legalizar y formalizar cualquier tipo de acción que se proponga, con el objetivo de hacer notar la seriedad de las situaciones problemáticas y su necesidad de mejora.
- Instruir y capacitar a los empleados para que cumplan con sus respectivas partes en el programa de mejoramiento.
- Rendir informes de carácter informativo continuamente en los cuales se demuestren los resultados de las acciones del plan de mejoramiento con el fin de que los empleados noten y se apropien del cambio.
- Alentar a los funcionarios a fijar metas de mejoramiento para sí mismos y para sus respectivas dependencias.
- Incentivar a los funcionarios a comunicarse continuamente con la dirección participando y retroalimentando ideas y observaciones sobre: obstáculos, dificultades, oportunidades etc.
- Identificar y valorar a los funcionarios líderes que participan activamente en las actividades de mejora.
- Contar con el apoyo y participación del sistema integrado de calidad de la organización.
- Repetir y retroalimentar el proceso de mejora continuamente.

En este sentido, se sobre entiende que el Plan de Mejoramiento del clima organizacional, es un medio conceptual y una guía Para actuar según las necesidades de la institución educativa, con el fin de modificar el estado actual, por un escenario ideal en donde se superen las debilidades y se potencian las fortalezas.

7.5.3 Plan de mejoramiento del clima organizacional para las unidades administrativas de la universidad de Nariño. La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la universidad de Nariño nace como uno de los productos planteados en el PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL, y se proyecta y afianza como una necesidad inmediata para el mejoramiento de situaciones conflictivas que obstaculizan la consecución de un ambiente ideal de trabajo.

Como propuesta este plan de mejoramiento parte del Direccionamiento Estratégico de la Institución y constituye un apoyo directo hacia los procesos de Gestión del Talento Humano y los Procesos de Calidad dentro de La institución. Además, recoge y se apoya en los documentos Institucionales, las principales teorías sobre el tema y las tendencias actuales sobre el manejo del talento humano en la Organización que en conjunto se orientan a buscar calidad de vida en el trabajo como punto de partida para impulsar la satisfacción en el trabajo y por ende incrementar la eficiencia y productividad de los funcionarios, siendo la Institución en general y sus procesos los últimos beneficiados.

Partiendo de lo anterior y de los hallazgos encontrados en la revisión de los diagnósticos, a continuación se proponen estrategias y Acciones que toman como principal responsable a La Dirección en todos los niveles de la Organización. Por tal motivo el planteamiento, puesta en marcha y Ajustes de cada acción propuesta, depende directamente de los líderes de cada dependencia y sus correspondientes superiores.

Tabla 7. Plan de mejoramiento del clima laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO									
DIMENSION	Ambiente físico								
FACTORES	Ambiente físico								
OBJETIVO O RESULTADO ESPERADO	Reducir considerablemente o eliminar en su totalidad las inconformidades de los trabajadores en cuanto a su ambiente físico e inmediato de trabajo.								
ESTRATEGIA	Rediseño o replanteamiento del sitio de trabajo de los empleados administrativos de la universidad de Nariño, bien sea por medios de reubicación de dependencias y funcionarios o el rediseño de estructuras.								
DEBILIDAD	SITUACION ACTUAL	ACCION DE MEJORA		RESPONSA BLE DE LA EJECUCION	CRONOGRAMA			INDICADORES	FUENTE
	DETALLES	TIPO DE ACCION	ACCIONES		AÑO1	AÑO 2	AÑO3		
1. Deficientes instalaciones físicas, inapropiadas para el desarrollo eficiente de las labores diarias de los funcionarios vinculados a la Institución.	<p>Las dependencias ubicadas en las instalaciones antiguas de la universidad de Nariño como los bloques 1,2 y 3, presentan las siguientes dificultades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio reducido y hacinamiento. 2. Desgaste Administrativo, por el uso de equipos obsoletos. 3. Ausencia de bienes muebles apropiados para el desempeño de las labores diarias. 4. Ausencia de 	Se debe aplicar un tipo de acción correctiva , para dar solución definitiva a la dificultad que se presenta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño y replanteamiento de estructuras físicas, que cumplan con el espacio físico adecuado para el desarrollo de las funciones diarias de los trabajadores vinculados a la universidad. 2. Reubicación de las áreas o dependencias en conflicto en estructuras nuevas como en el actual caso del bloque tecnológico. 	Directores de las Dependencias implicadas o afectados.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuados.	Numero de acciones correctivas exitosas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.

	Higiene en los baños y sitio de trabajo. 5. Falta de servicio de conserjería. 6. Deficiente manejo de los desperdicios y químicos de algunas dependencias. 7. Humedad y estructuras antiguas e inseguras.								
2. Ausencia de Equipos físicos y electrónicos modernos que faciliten el normal desarrollo de las labores diarias de los funcionarios.	Las diferentes dependencias de la universidad de Nariño tienen carencias tecnológicas y mobiliarias tales como: 1. Equipos electrónicos obsoletos. 2. Bienes muebles dañados y poco prácticos. 3. carencia de Equipos de oficina básicos.	Se debe aplicar un tipo de acción correctiva, para dar solución definitiva a la dificultad que se presenta.	1. Hacer una evaluación detallada de las necesidades inmediatas de cada dependencia, y posteriormente construir un informe de costos que refleje la totalidad de la inversión. 2. Elaborar y enviar un informe detallado de las carencias existentes en cada dependencia y enviarlo a Vicerrectoría administrativa y Rectoría, para su correspondiente estudio, análisis y viabilidad.	Directores de las Dependencias implicadas o afectadas.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	Numero de equipos Nuevos adquiridos	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.
3, Existencia de bases de datos desactualizadas, que	Las bases actuales existentes en el departamento de	Se debe aplicar dos tipos	1. Hacer una evaluación detallada de las	Directores de las	Definición y planeación	Puesta en marcha y	Ajustes y corrección de errores,	Numero de bases de datos	1. Diagnostico por

obstaculizan la realización del trabajo y el libre flujo de la información.	recursos Humanos, la oficina de Planeación y o cara, no cuentan con periodos de vigencia apropiados o reales en el tiempo, razón por la cual problemas se presentan inconsistencias serias, que en la gran mayoría de los casos pasan desapercibidas y no se les da los correctivos apropiados.	de acciones correctivas y preventivas.	necesidades inmediatas de cada dependencia, y posteriormente construir un informe de costos que refleje la totalidad de la inversión. 2. Elaborar y Enviar un informe detallado de las carencias existentes en cada dependencia y enviarlo a Vicerrectoría administrativa y Rectoría, para su correspondiente estudio, análisis y viabilidad. 3. Creación de plataformas virtuales de consulta interna que eviten el papeleo, las solicitudes, trámites y en general todos los procesos que generen retrasos y demoras.	Dependencia implica das o afectadas.	n de las estrategias de corrección y mejora	prueba piloto de las acciones correctivas.	diseño de planes perpetuadores.	actualizadas.	dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.
DIMENSION	SOCIAL Y ORGANIZACIONAL								
FACTORES	Remuneración, Relaciones laborales, Comunicación, Bienestar social, Factores Psicosociales, Estabilidad Laboral, Carga de Trabajo y Satisfacción.								
OBJETIVO O RESULTADO ESPERADO	Propiciar un ambiente laboral ideal, en donde los funcionarios de cada dependencia tengan la oportunidad de desempeñar sus funciones en un escenario donde primen los valores, principios y en general existan buenas relaciones laborales, relaciones de liderazgo y gobernabilidad.								
ESTRATEGIA	Diseñar una metodología de trabajo en equipo e interdependencia, para fomentar la comunicación, la interacción, la colaboración, compromiso y lo más importante fomentar la CONFIANZA entre los funcionarios de una misma dependencia.								
DEBILIDAD	SITUACION ACTUAL	ACCION DE MEJORA	RESPONSABLE DE LA	CRONOGRAMA	INDICADORES	FUENTE			

	DETALLES	TIPO DE ACCION	ACCIONES	EJECUCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO3		
Inconformidad por parte de los trabajadores hacia la falta de colaboración, camaradería y confianza de sus compañeros de trabajo.	La Desconfianza, la mala gestión de la Información, Las pesadas cargas laborales y la inequidad, han generado en las unidades administrativas de la universidad de Nariño un Ambiente de trabajo negativo que a lo largo del tiempo ha llegado a constituir dificultades serias dentro de la Institución.	Se debe aplicar un tipo de acción correctiva, para dar solución definitiva a la dificultad que se presenta.	1. identificar los principales focos de conflicto dentro de cada dependencia. 2. Investigar o diseñar Modelos de trabajo en equipo que permitan desarrollar capacidades de agrupación y logre alinear a los funcionarios en función de la visión y misión institucional.	Directores de las Dependencias implicadas o afectadas.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	numero de dificultades subsanadas	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.
Ambiente Laboral propenso a los chismes, rumores y comentarios malintencionados, que en conjunto perturban la tranquilidad y generan rivalidades entre colegas y compañeros de dependencia.	Las alianzas malintencionadas y los focos de poder, han llevado a generar un ambiente laboral lleno de desconfianza y poca colaboración entre colegas.	Se debe aplicar un tipo de acción correctiva, para dar solución definitiva a la dificultad que se presenta.	Aplicar el Modelo de "rotación, para comprensión": este modelo consiste en rotar el personal de una misma dependencia, como un mecanismo de acción correctiva para generar o desarrollar un sentido de empatía y justicia hacia la carga laboral de los compañeros	Directores de las Dependencias implicadas o afectadas.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetradores.	numero de dificultades subsanadas	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.

			de trabajo.						
Inconformidad por parte de los Funcionarios de la universidad de Nariño hacia El salario que devengan actualmente.	Gran parte de los funcionarios vinculados a la universidad de Nariño, en los cargos asistenciales, técnicos y profesionales, están en desacuerdo con el salario que devengan y consideran que no es equivalente al número de tareas que desempeñan, ni su complejidad.	Se debe aplicar un tipo de acción Preventiva.	1. se Recomiendo en primer lugar, Hacer uso de la administración de salarios para evaluar la concordancia de los sueldos percibidos por los puestos y las funciones del trabajador. 2. Realizar una evaluación continua del progreso educativo de los trabajadores, para poner en marcha los planes de carrera administrativa o iniciar posibles procesos de reubicación.	Directores de las Dependencias implicadas o afectadas.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	numero de inconformidades resueltas	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.
Inestabilidad laboral	Todos los trabajadores que cuya modalidad de contratación sea a una terminación fija, tienen en alguna medida inseguridad en cuanto a su permanencia en la institución, razón por la cual	Se debe aplicar un tipo de acción Preventiva y correctiva.	1. se debe Empezar a desarrollar prácticas y campañas de sensibilización que mitiguen los efectos de la insatisfacción laboral causada por las políticas de contratación a término fijo de	Directores de las Dependencias implicadas o afectadas.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	numero de inconformidades resueltas	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral

	consideran que la inestabilidad Laboral es uno de los principales generadores de ambientes laborales negativos y perjudiciales para la institución.		la Universidad de Nariño. 2. Diseñar un modelo de preaviso para la terminación del contrato más humano y menos desmotivador.							3. Entrevista de Cargas Laborales.
DIMENSION	RELACIONES DE LIDERAZGO									
FACTORES	Comunicación, Gobernabilidad, Reconocimiento, Relaciones de Liderazgo, Equidad, Desarrollo profesional, evaluación de Desempeño.									
OBJETIVO O RESULTADO ESPERADO	Propiciar un ambiente laboral ideal, en donde los funcionarios tengan la libertad de comunicar abiertamente las dudas, dificultades e inquietudes al superior inmediato, favoreciendo así al buen desempeño de las labores diarias y el rendimiento de la dependencia en general.									
ESTRATEGIA	Diseñar una metodología de Dialogo, trabajo en equipo e interdependencia, para fomentar la comunicación, la interacción, la colaboración, compromiso y lo más importante fomentar la CONFIANZA entre los Directores o Jefes de Dependencia y sus colaboradores.									
DEBILIDAD	SITUACION ACTUAL	ACCION DE MEJORA		RESPONSABLE DE LA EJECUCION	CRONOGRAMA			INDICADORES	FUENTE	
	DETALLES	TIPO DE ACCION	ACCIONES		AÑO1	AÑO 2	AÑO3			
Inexistencia de relaciones de confianza entre el superior y subordinado.	En un porcentaje bajo, los funcionarios de las unidades administrativas de la Universidad de Nariño, consideran que las relaciones de liderazgo que se presentan en las diferentes dependencias son de carácter muy formal y en pocos casos se pueden desarrollar fuertes lazos de amistad y	Se debe aplicar un tipo de acciones Preventivas y correctivas.	1, Diseñar un Modelo de liderazgo dinámico y con estrategias fácilmente aplicables, que permitan desarrollar o fortalecer la confianza entre el jefe y los subordinados de cada dependencia. 2. Establecer espacios fijos de retroalimentación, en donde se fomente la comunicación y el	Directores de las Dependencias implicadas o afectadas.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	modelo puesto en marcha	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.	

	respeto en donde prime el trabajo en equipo y se forje un sentimiento de admiración del subordinado hacia su superior.		dialogo entre el jefe y sus colaboradores						
Inequidad y Tratos preferenciales dentro de las dependencias de la universidad de Nariño, que generan resentimiento y predisposición entre los demás funcionarios.	Existen relaciones laborales, en donde los superiores tienen alianzas con algunos Funcionarios, brindándoles un trato preferencial y diferenciado, cuestión que fomenta la inequidad y genera riñas entre colaboradores a largo plazo, siendo la Institución y sus procesos los únicos perjudicados.	Se debe aplicar un tipo de acción correctiva.	1. se debe capacitar a los líderes y directores de cada dependencia, en las formas o mecanismos, por medio de los cuales deben dirigirse a los funcionarios bajo su responsabilidad, de tal forma en que ninguno se sienta menospreciado o aludido por su superior inmediato. 2. en caso de persistir la diferenciación o los tratos preferenciales del superior hacia alguno de sus empleados, es recomendable reubicar al funcionario, para evitar problemas futuros y corregir de raíz este tipo de comportamientos negativos y perjudiciales para el ambiente laboral de cualquier sitio de trabajo.	Directores de las Dependencias implicadas o afectadas.	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	numero de inconformidades resueltas	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.

Tabla No. 1 PLAN DE PERFECCIONAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.

7.5.4 PLAN DE PERFECCIONAMIENTO DEL CLIMA LABORAL PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO									
OBJETIVO O RESULTADO ESPERADO	PERPETUAR TODAS LAS SITUACIONES O CONDUCTAS FAVORABLES, QUE PUEDAN CONSIDERARSE FORTALEZAS PARA LA INSTITUCION.								
ESTRATEGIA	IDENTIFICAR, Y DISEÑAR UN PLAN DE PERFECCIONAMIENTO, CUYAS ACCIONES DEN CONTINUIDAD A LOS BUENOS COMPORTAMIENTOS Y CONDUCTAS DE LOS FUNCIONARIOS EN SU SITIO DE TRABAJO.								
FORTALEZAS	SITUACION ACTUAL	ACCION DE MEJORA		RESPONSABLE DE LA EJECUCION	CRONOGRAMA			INDICADORES	FUENTE
	DETALLES	TIPO DE ACCION	ACCIONES		AÑO 1	AÑO 2	AÑO3		
1. LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	La satisfacción laboral, entendida como el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo, representa una de las fortalezas mas notables dentro del Personal administrativo de la universidad, puesto que a pesar de las diferentes inconformidades que se presentan al interior de las	Perpetradora	Para perpetuar o dar continuidad este sentimiento de pertenencia hacia la institución, es necesario realizar campañas de sensibilización y campañas informativas, que divulguen continuamente la importancia que	Lideres de dependencias y jefes inmediatos. (DIRECCION)	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	Numero de campañas realizadas.	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.

	dependencias, los funcionarios de la Institución, están orgullosos y agradecidos de pertenecer a una entidad como la Universidad de Nariño.		representan los funcionarios para la Institución.						
2. RELACIONES LABORALES	La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. Por lo anterior, se puede decir que este factor representa una fortaleza dentro de La Universidad de Nariño, puesto que gran parte de los funcionarios	Perpetradora	1. Hacer actividades integradoras al menos una vez cada semestre, para generar o desarrollar verdaderos vínculos de amistad y camaradería al interior de cada dependencia. 2. Se deben formar equipos de trabajo que cambien continuamente. 3. es necesario realizar actividades integradoras entre dependencias, para lograr	Líderes de dependencias y jefes inmediatos. (DIRECCION)	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	Numero de actividades integradoras realizadas	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.

	mencionaron sostener buenas relaciones laborales con sus colegas y compañeros de dependencias.		mejorar el flujo de información y agilizar los procesos.						
3. AUTOREALIZACION	La autorrealización, entendida como el sentimiento de estar explotando al máximo las potencialidades y facultades del individuo, es una fortaleza latente dentro de la institución, puesto que la gran parte de los funcionarios consideran que en el cargo que desempeñan han aprendido y desarrollado sus habilidades, a tal punto de sentirse Auto realizados Laboral y personalmente.	Perpetradora	1. Formulación continúa de metas y Retos a nivel personal y organizacional, para seguir explotando al máximo las capacidades de los funcionarios pertenecientes a las diferentes dependencias de la Universidad de Nariño.	Lideres de dependencias y jefes inmediatos. (DIRECCION)	Definición y planeación de las estrategias de corrección y mejora	Puesta en marcha y prueba piloto de las acciones correctivas.	Ajustes y corrección de errores, diseño de planes perpetuadores.	numero de metas propuestas y cumplidas	1. Diagnostico por dependencias de la universidad de Nariño. 2. Cuestionario de Clima Laboral 3. Entrevista de Cargas Laborales.

CONCLUSIONES

Para la universidad de Nariño, el planteamiento y desarrollo de un proyecto como el de Rediseño Organizacional, constituye un acierto de gran importancia dentro de la Administración del Actual gobierno Institucional, puesto que, tanto el diseño de procesos más dinámicos y eficientes, como la entrega de una nueva estructura Administrativa orgánica e interdependiente, se consideran un avance significativo hacia el proceso de modernización Institucional. Por tanto la propuesta de reestructuración administrativa, no solo debe contar con el apoyo de la actual administración, sino que debe ser respaldada por los diferentes directores de dependencia y líderes grupales, con el objetivo de no solo diseñar e imponer propuestas de mejoras aleatorias, sino de retroalimentar y construir participativamente planes e ideas cuyos frutos conlleven al desarrollo de eficiencia y calidad Institucional.

Tanto el proyecto de Rediseño Organizacional en su totalidad, como los diferentes productos a entregar, se caracterizaron por tener en su diseño un enfoque administrativo y gerencial, acompañado siempre por la visión de un equipo de asesores especializados en los temas concernientes a la gestión humana, gestión por competencias, gestión de las comunicaciones, clima organizacional, lineamientos legales, sistemas de calidad, software, entre otros; los cuales en conjunto garantizan la formación de propuestas mas completas y complejas que a si mismo aseguran un mayor porcentaje de viabilidad en el momento de retroalimentación, ajuste y puesta en marcha.

En cuanto al quinto objetivo, que corresponde el producto asignado, se puede decir que al no existir ningún tipo de diagnóstico ni estudio previo de clima organizacional en la universidad de Nariño, no hay antecedentes que proporcionen una base sólida o un punto de partida que sirva de soporte o de medio de comparación para medir resultados e impactos fácilmente. Por lo anterior, no se puede asegurar con exactitud el éxito de cualquier tipo de plan que tenga como objetivo mejorar el Clima laboral de las dependencias administrativas de la Institución. Como una oportunidad o ventaja, se puede mencionar que en general un buen porcentaje de las dependencias de la Universidad de Nariño, cuentan con directores o jefes de dependencia que practican modelos de administración participativa y democrática, favoreciendo en muy buena medida el diseño, concertación y ajuste de propuestas de mejora. En cuanto al desarrollo de los objetivos y en general de las funciones asignadas a los pasantes, se puede afirmar que en su gran mayoría se llevaron a cabo de manera exitosa y sin problemas ni retrasos, razón por la cual tanto el cronograma inicial como el presupuesto entregado en el plan de trabajo al iniciar la pasantía, se cumplieron a cabalidad y sirvieron para la completar la formación académica y practica de los asesores pasantes.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda que anterior al Diseño, Retroalimentación, Ajuste e Implementación de Cualquier tipo de Propuesta, es necesario asegurarse del total compromiso de la Administración central y sus directivos. Por lo anterior, se afirma que los jefes y líderes de dependencia son los directos responsables del Éxito o el fracaso de la puesta en marcha y ejecución de todo tipo de planes de mejoramiento, y así mismo su responsabilidad es vigilar sus correspondientes resultados.

A demás de lo anteriormente mencionado, es gran Ayuda Formar equipos para el desarrollo de las mejoras propuestas, y de la misma manera Cada jefe de dependencia debe ser capaz de alinear a los funcionarios bajo su responsabilidad, hacia la consecución de objetivos específicos, que contribuyan a los planes de mejoramiento y perfeccionamiento entregados.

Como una de las recomendaciones principales para llevar a cabo el producto asignado, se puede decir que es más que necesario empezar a construir un historial de clima organizacional dentro de la universidad de Nariño, Puesto que constituye uno de los factores más influyentes en las percepciones y comportamientos del cliente interno de la institución; Por esto, se requiere que la división de recursos humanos y en si el proceso de gestión del talento humano, valide e implemente las practicas relacionadas con clima y les aplique el debido control y retroalimentación continua, necesaria para cumplir el principal objetivo del SIGC (SISTEMA INTEGRADO DE CALIDAD), y hacer de la mejora continua un habito arraigado en la cultura organizacional de los trabajadores vinculados a la universidad de Nariño.

Continuando con otra recomendación muy importante, es Necesario empezar a identificar los líderes o gestores de procesos de cada dependencia para que estos ayuden y colaboren con la implementación de las prácticas propuestas Por los Asesores Del Proyecto de Rediseño Organizacional. Estos líderes puede ser designados por los mismos funcionarios de la dependencia o también puede ser determinado mediante votación anónima.

Por último se puede recomendar hacer uso de las herramientas propuestas por el SIGC (SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE LA CALIDAD), con el objetivo de plantear metas y objetivos alcanzables, medibles y realistas. Para este caso se puede mencionar que una de las herramientas más efectivas para la realización de procesos es el formato de plan de acción diseñado para el control y seguimiento de la estrategia, ya que incluye actividades y tareas fijas con el plazo de cumplimiento pequeño y con una revisión diaria.

BIBLIOGRAFIA

BRUNET, L., El clima de trabajo en las organizaciones, editorial Trillas, México, 2006. p.9 -11

GALAZ, J., La satisfacción Laboral de los académicos en una universidad estatal publica, dirección de servicios Editoriales TENAYUCA 200, México, 2003.

LIKERT, R., New Patternss of management, McGraw Hill Nueva York, 1961.

LIKERT, R.,The Human Organization, McGrawHill Nueva York 1967.

LIKERT, R., The GouvernementParticipatif de L'enterprise, collections Hommesetorganisations, Paris, 1974.

ANEXOS

Anexo A. Propuesta para la reorganización administrativa de la universidad de Nariño

PRESENTACION

Se definen aquí los lineamientos generales para el rediseño organizacional de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, entendido como un proceso sistémico, en el cual se contemplarán las implicaciones y relaciones de causa-efecto entre los diferentes aspectos organizacionales de la empresa y de su entorno y en ningún caso aislado de este contexto. La participación activa de todos los actores involucrados se constituye en el principio rector por excelencia de este proceso, así como el respeto a la dignidad humana de cada uno de los trabajadores.

El Rediseño Organizacional de la Universidad debe entenderse como un módulo, nodo o subsistema de un sistema más amplio como lo es la modernización administrativa, o si se quiere: redimensionamiento de la capacidad directiva, para ser consistentes con el *Plan de Desarrollo Institucional 2008-2020, Construcción Participativa*.

Para efectos de que se comprenda el alcance de la modernización administrativa o el redimensionamiento de la capacidad directiva en la Universidad de Nariño, se relacionan a continuación los diferentes módulos que deben rediseñarse, de tal manera que en su conjunto conformen un sistema integral e integrado de gestión administrativa:

1. Levantamiento y análisis de cargas de trabajo, para cada puesto de trabajo
2. Manual de funciones y perfiles
3. Contratación de perfiles personales con las exigencias de los cargos
4. Clima organizacional
5. Satisfacción del cliente y stakeholders
6. Estudio de relaciones de contratación
7. Gestión del talento humano
8. Reestructuración organizacional
9. Manual de procesos y procedimientos
10. Planta de personal
11. Escala salarial
12. Reclutamiento, selección e inducción de personal
13. Evaluación del desempeño del personal
14. Descentralización académica, administrativa y financiera
15. Interacción académica administrativa
16. Flexibilización organizacional
17. Cadena de valor
18. Gestión por procesos

19. Autorregulación institucional u organizacional
20. Gestión documental
21. Sistema de comunicaciones
22. Alineamiento estratégico
23. Aseguramiento de la responsabilidad social
24. Cultura organizacional
25. Gestión de la calidad
26. Control interno
27. Sistemas de información
28. Plan estratégico de TIC's
29. Estatuto financiero
30. Arquitectura de medición
31. Balance Score Card, o similares
32. Infraestructura
33. Adecuación normativa
34. Manual de contratación
35. Reglamentos
36. Gestión del conocimiento
37. Re direccionamiento estratégico

Es evidente que un proyecto de modernización conlleva un lapso de tiempo hacia el mediano y largo plazo, es decir, entre tres y siete años, dependiendo de los recursos y del alcance que se pretenda.

En lo concerniente a este documento se presenta aquí la propuesta para adelantar el rediseño organizacional de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, lo que comprende los módulos del numeral 1 al 19.

OBJETIVO GENERAL

Rediseñar organizacionalmente a la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, en función de los términos de referencia planteados por la institución.

ETAPAS DEL PROCESO

- Definición de los principios organizacionales que orientarán el rediseño organizacional, así como de un marco conceptual para tales efectos.
- Sensibilización permanente a todo el personal sobre el proceso.
- Revisión y ajuste de procesos y procedimientos de la entidad.
- Interacción con el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, cualquiera que sea su estado, y con los requerimientos de las normas técnicas de calidad, para identificar las exigencias organizacionales en función de la calidad.
- Estudio de cargas de trabajo y funciones.
- Revisión y ajuste del manual de funciones y cargos.

- Confrontación entre el manual de funciones y cargos con los perfiles de las personas.
- Estudio sobre las relaciones de contratación de personal.
- Elaboración de una propuesta contractual para el talento humano, en función de las características del manual de funciones, acorde al rediseño organizacional.
- Revisión de estudios previos sobre satisfacción del cliente interno y externo, y ajuste de las mismas mediante investigación exploratoria.
- Análisis de la funcionalidad de la actual estructura organizacional en relación a los requerimientos organizacionales en función de la calidad.
- Diseño de la nueva estructura organizacional.
- Definición de la planta de personal
- Estudio de la escala salarial
- Estudio sobre reclutamiento, selección e inducción de personal
- Elaboración de la propuesta metodológica para la evaluación del desempeño del personal.
- Elaboración de un plan general de capacitación y desarrollo del talento humano.
- Estudio sobre descentralización académica, administrativa y financiera
- Estudio sobre la interacción de la administración con la academia en términos conceptuales y operacionales.
- Flexibilización organizacional.
- Lineamientos generales para la Gestión por Procesos.
- Identificación de la Cadena de Valor.
- Talleres de retroalimentación para cada uno de los productos con equipos o comisiones especializadas.
- Socialización general de los resultados en cada uno de los productos con el personal de la institución.
- Elaboración de las directrices para la autorregulación institucional u organizacional.
- Elaboración del documento final de la propuesta de reorganización administrativa.
- Socialización y ajuste de la propuesta de reorganización administrativa.

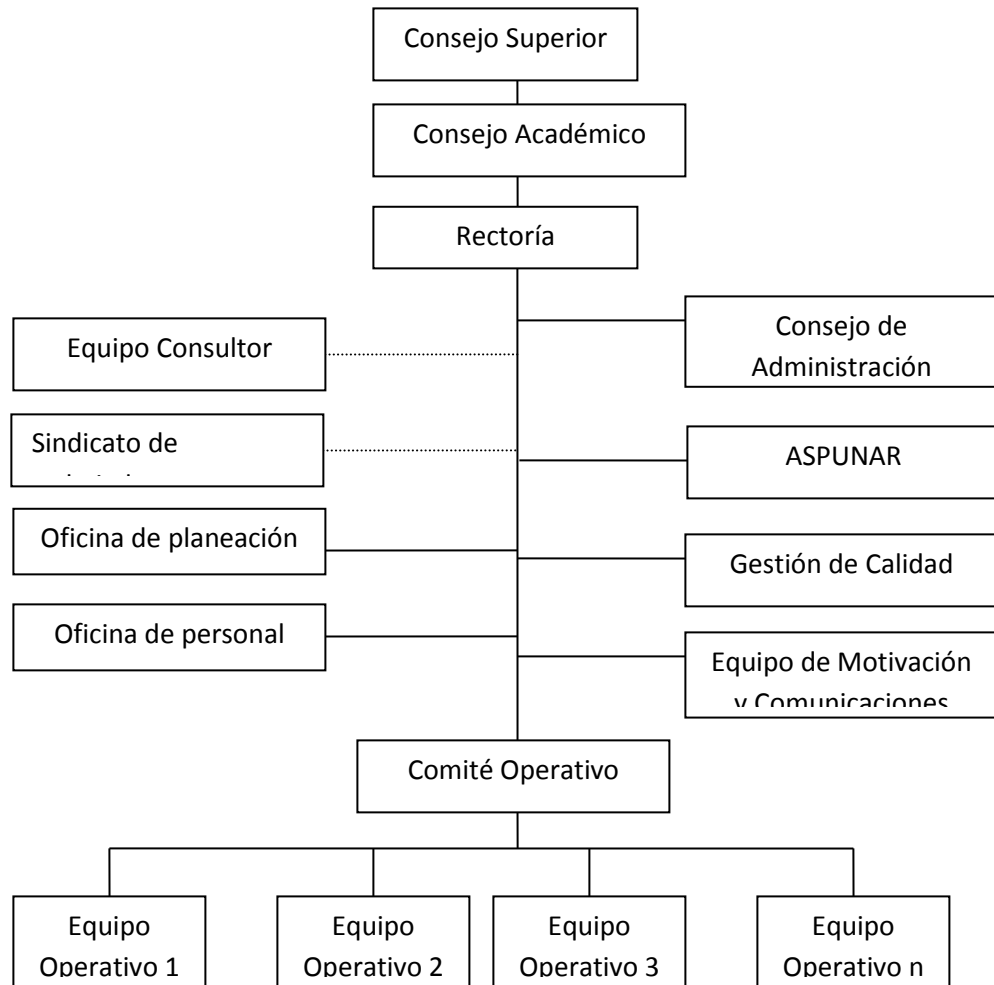
ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

La alta dirección de la entidad deberá ser la máxima autoridad a lo largo de este proceso, y su participación activa es determinante para el éxito del trabajo.

Igualmente, se requiere del trabajo articulado con el personal de la oficina de Planeación, del área de personal, del talento humano cuya misión es la calidad de la institución; y, por supuesto, de los mandos medios y sus equipos de trabajo.

También es importante la participación de un equipo de apoyo para administrar las comunicaciones y fomentar la motivación del personal.

Se propone la siguiente estructura organizacional para el proceso:



La Alta Dirección de la Universidad, representada por el Consejo Superior y el Consejo Académico, será la instancia decisoria durante el proceso. El Consejo de Administración, presidido por el Señor Rector, será el organismo operativo encargado de la dinamización del proceso. Es recomendable la interacción permanente con el Sindicato de trabajadores y la Asociación de profesores. Igualmente, se requiere de un comité operativo compuesto por los jefes de área o sección, con el fin de contribuir a la participación y para la retroalimentación permanente en el proceso, de tal manera que haya una transparencia concertada que facilite el logro de los resultados previstos.

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.

En lo logístico, se solicita disponer de una oficina que le dé visibilidad al proceso, dotada de Internet y de por lo menos dos computadores, así como de dos escritorios y una mesa de trabajo, con sus respectivos asientos.

PRODUCTOS A ENTREGAR (De Enero 10 a diciembre 11 de 2012)

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. Contrastación 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

DURACIÓN DEL PROYECTO

Once (11) meses, de enero 10 de 2012 a diciembre 11 de 2012.

VALOR DE LA INVERSIÓN

En caso de que la Universidad de Nariño contrate directamente el personal que a continuación se detalla, con sus respectivos honorarios, el cual estará dirigido por el profesor Carlos Arturo Ramírez Gómez, adscrito al departamento de Administración de Empresas, se propone el siguiente presupuesto.

Anexo B. 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 LA ESTUDIANTE: **MARIA FERNANDA ROMAN NARVAEZ** identificada con cedula de ciudadanía número 1.085.279.519 expedida en Pasto. Y portadora del código estudiantil numero 27043278, se celebra el compromiso académico, para la realización de una pasantía dentro del proyecto Institucional de Rediseño Organizacional, compromiso que se regirá 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 LA 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 una propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional, para el personal administrativo de la Universidad de Nariño.
2. Terminar el levantamiento de cargas de trabajo de los funcionarios administrativos en la extensión ubicadas en los municipios de Ipiales, 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** ~

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 LA ESTUDIANTE. **SEXTA.-** LA UNIVERSIDAD 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.-** LA 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.-** LA ESTUDIANTE queda sujeta a la reglamentación sobre trabajos de grado en líneas de pasantía que tiene la universidad.

Anexo C. Encuesta de levantamiento de cargas de trabajo



Universidad de
Nariño

"PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL"



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

FORMATO LEVANTAMIENTO DE CARGAS DE TRABAJO	
FECHA: _____	CIUDAD: _____
1. DATOS PERSONALES	
NOMBRE Y APELLIDOS: _____	
CÉDUL A: _____	EDA D: _____
NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS: _____ TÍTULO OBTENIDO: _____	
ESTUDIOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON EL CARGO: _____	
CORREO ELECTRÓNICO: _____	TELÉFO NO: _____
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: _____	
SUELEN DARLE OTRO NOMBRE AL CARGO: _____	
Direct or: _____	Asiste nte: _____
Profesional	Si _____ NO _____ Cual? _____
Técn ico: _____	Asistencial: _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
DEPENDENCIA : _____	
JEFE INMEDIATO : _____	
REPORTA ADEMÁS A: _____	CAR GO: _____
PERSONAS A CARGO: _____	CAR GO: _____
TIEMPO EN LA INSTITUCION: _____	TIEMPO EN EL CARGO: _____

JORNADA NORMAL DE TRABAJO: _____

JORNADA ESPECIAL DE SABADOS Y FESTIVOS: _____

TIPO DE Carrera Term Ocasion Libre
 CONTRATO: Admi: ___ Ops: ___ ino Fj ___ Termino If ___ al: ___ Nombramiento: _____

PROCESO AL QUE PERTENECE: _____

PROCEDIMIENTO AL QUE PERTENECE: _____

SALARIO QUE DEVENGA: _____

3. MISIÓN DEL CARGO

EN QUE CONSISTE SU TRABAJO?: _____

QUEHACER ESENCIAL DE SU PUESTO DE TRABAJO _____

QUE IMPORTANCIA LE ATRIBUYE USTED AL CARGO Y COMO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA INSTITUCION?: _____

4. MISIÓN DEL ÁREA

QUEHACER ESENCIAL DEL AREA: _____

5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES (VER ANEXO 1)

6. ACTIVIDADES (VER ANEXO 2)

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

7. COMPETENCIAS Y GRADO DE DOMINIO PARA LAS ACTIVIDADES

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

8. CLIMA ORGANIZACIONAL

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												
FACTORES PSICOSOCIALES												
DESARROLLO PROFESIONAL												
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
RESPONSABILIDAD SOCIAL												
AUTORREALIZACIÓN												
RELACIONES DE LIDERAZGO												
ESTABILIDAD LABORAL												
CARGA DE TRABAJO												
SATISFACCION												

9. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

PERSONAL DE BASE

CUAL ES SU OPINIÓN FRENTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION?. OBSERVACIONES, DIFICULTADES Y PROPUESTAS.

10. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

CON QUE PROCEDIMIENTOS SE RELACIONA SU CARGO: _____

PROBLEMAS, DIFICULTADES Y SOLUCIONES EN LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON SU CARGO: _____

11. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN

ENUMERE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO, DESARROLLO PERSONAL Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA INSTITUCION

QUE NECESIDADES DE FORMACION PROFESIONAL Y/O INSTITUCIONAL REQUIERE ? _____

OBSERVACION

:

FIRMAS

ENTREVISTADO

ENTREVISTADOR

JEFE INMEDIATO

ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

1

.

2

.

ANEXO 2: ACTIVIDADES

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

9. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

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

Anexo D. Cronograma de actividades cumplido

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																					■	■	■	■

Anexo E. Comprobantes de asesorías y socializaciones



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

CIRCULAR

Número 009

San Juan de Pasto, 01 de Octubre de 2012

Para: RECTOR, VICERRECTORES, SECRETARIO GENERAL,
DECANOS, DIRECTORES DE DEPARTAMENTO, DIRECTORES,
JEFES DE OFICINA, DIRECTORES DE CENTROS, Y
COORDINADORES.

De: DIRECTOR PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Asunto: REVISION DEL FORMATO DE ENTREVISTAS POR PARTE DE
JEFES INMEDIATOS.

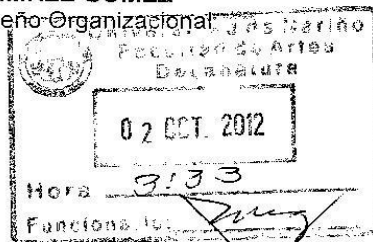
Cordial saludo:

Dentro de las actividades programadas de carga laboral del proyecto de "Rediseño Organizacional", se tenía programada la revisión por parte de jefes inmediatos. La información suministrada por los funcionarios. Del 1 al 12 de octubre del presente año, motivo por el cual adjuntamos un instructivo donde contempla el procedimiento adoptado para cumplir con dicha actividad la cual tiene como objetivo: "Garantizar la Mayor Confiabilidad Posible de la Información Sobre Cargas Ocupacionales"

Agradecemos de antemano su compromiso y buena disposición para con el proyecto.

Atentamente,

CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ
Director Proyecto Rediseño Organizacional



Rdo. [Signature]

Rdo. Angela de la Cruz
21/10/2012

27/12/12

Rdo. [Signature]
02/10/12
2:56 p



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

CIRCULAR

Número 009

San Juan de Pasto, 01 de Octubre de 2012

Para: RECTOR, VICERRECTORES, SECRETARIO GENERAL,
DECANOS, DIRECTORES DE DEPARTAMENTO, DIRECTORES,
JEFES DE OFICINA, DIRECTORES DE CENTROS, Y
COORDINADORES.

De: DIRECTOR PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Asunto: REVISION DEL FORMATO DE ENTREVISTAS POR PARTE DE
JEFES INMEDIATOS.

Cordial saludo:

Dentro de las actividades programadas de carga laboral del proyecto de "Rediseño Organizacional", se tenía programada la revisión por parte de jefes inmediatos. La información suministrada por los funcionarios. Del 1 al 12 de octubre del presente año, motivo por el cual adjuntamos un instructivo donde contempla el procedimiento adoptado para cumplir con dicha actividad la cual tiene como objetivo: "Garantizar la Mayor Confiabilidad Posible de la Información Sobre Cargas Ocupacionales"

Agradecemos de antemano su compromiso y buena disposición para con el proyecto.

Atentamente,

CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ
Director Proyecto Rediseño Organizacional

Rdo
04/OCT/2012
Omar Celedonio

Rdo/Albas
octubre 2/2012
2:39 PM

Diana C
Oct. 2/12
2:45 pm

Tahua
02 Oct 2012
15:20

PABLO FERNÁNDEZ IZQUIERDO	✓	161547	CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
DUVI MARCELA CASTILLO MENESES	✓	384726	CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
MÓNICA LUCÍA GARCÍA BOTINA	✓	59.122.155	CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
ADRIANA LORENA MAURY	✓	429932	CENTRO DE ESTUDIOS AMBIENTALES
LUCY AGUILERA RIASCOS	✓	375759	CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
LUIS ALFONSO TORRES	✓	797126	CONSULTORIOS JURÍDICOS
WILLIAM ALEJANDRO CALVACHE ROMERO	✓	584032	CONSULTORIOS JURÍDICOS
MABEL SANTANDER ESPAÑA	✓	474653	BIBLIOTECA
VIRGINIA DEYANIRA LÓPEZ VITERI	✓	460745	CONSULTORIOS JURÍDICOS
ALBA FANEY SOLARTE MORALES	✓	437436	CIENCIAS AGRÍCOLAS
ALVARO JOSÉ CASTILLO MARÍN	✓	293353	CIENCIAS AGRÍCOLAS
KATIA LUZ ANDREA BENAVIDES ROMO	✓	410134	CLÍNICA VETERINARIA
JENNY ALEXANDRA ROMERO ARTURO	✓	707332	CLÍNICA VETERINARIA
LUPE YOLANDA BENAVIDES	✓	207554	CLÍNICA VETERINARIA
HÉCTOR FABIÁN BURGOS LÓPEZ	✓	752827	SERVICIOS GENERALES
CAMACHO VALLEJO NUBIA DEYANIRA	✓	316746	SERVICIOS GENERALES
MARÍA DEL SOCORRO CERÓN MELO	✓	818553	SERVICIOS GENERALES
CAMILO ERNESTO CALVACHE	✓	967132	SERVICIOS GENERALES

Maxi Safander.

FUNCIONARIOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO			
NOMBRE	CONTRASEÑA	DEPENDENCIA	FIRMA
MARCIAL TEOVALDO FERNÁNDEZ DAZA	257055	CONTROL INTERNO	
ANA MILENA LEGARDA	490135	CONTROL INTERNO	
GLORIA ISABEL TUNAL ZAMBRANO	174347	CONTROL INTERNO	
JOSÉ RAFAEL MAFLA GUERRA	372645	CONTROL INTERNO	
DIANA CAROLINA TERAN CAICEDO	097826	CIENCIAS PECUARIAS	
ÓSCAR GUERRERO MÁRMOL	269555	CIENCIAS PECUARIAS	
LUCY PIEDAD MEJÍA SANTACRUZ	483854	RECURSOS HIDROBIOLOGICOS	
LIZETH DEL PILAR MORALES CORAL	760239	ZOOTECNIA	
CARMEN ELISA SOLARTE DE SÁNCHEZ	601258	MEJORAMIENTO GENÉTICO ANIMAL	
HÉCTOR FABIO VALENCIA RÍOS	524559	CIENCIAS PECUARIAS	
LUIS ALFONSO SOLARTE PORTILLA	962950	CIENCIAS PECUARIAS	
JAIIME RODRÍGUEZ	684049	RECURSOS HIDROBIOLOGICOS	Mauricio Obando 05-sep-2012
MARÍA DEL SOCORRO DÁVILA RODRÍGUEZ	337359	BIBLIOTECA VIPRI	
ÁNGELA LORENA DE LA CRUZ BURBANO	392427	FACEA	
MARÍA VICTORIA ROSAS AYALA	097957	FACEA	
JESUS HUMBERTO MARTÍNEZ BETANCURTH	472556	FACEA	
ÓSCAR ANDRÉS BASANTE CASTRO	067136	CENTRO DE INFORMÁTICA	

PATRICIA WASPA	957639	FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
GILBERTO CORDOBA	997642	SERVICIOS GENERALES
NANCY CRIOLLO	817327	SERVICIOS GENERALES
NANCY CHIRAN	486548	SERVICIOS GENERALES
MARTHA CECILIA CABRERA	689241	SERVICIOS GENERALES
WILFRIDO CASTILLO SANCHEZ	908132	SERVICIOS GENERALES
ORLANDO IGNACIO CRIOLLO LUNA	475552	SERVICIOS GENERALES
YANETH CHANAC QUELAL	060336	SERVICIOS GENERALES
CÉLICA CHAMORRO	311031	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA
PABLO CRIOLLO	677445	SERVICIOS GENERALES
SILVIO NORBERTO CHASPUENGAL	831725	SERVICIOS GENERALES
JAIRO EFRAÍN CERÓN	860646	SERVICIOS GENERALES
JORGE ANDRÉS MORILLO NARVÁEZ	761346	SERVICIOS GENERALES
FERNANDO CUASPA	905540	SERVICIOS GENERALES
CONCEPCIÓN CASTILLO DE MALLAMA	241657	BIENESTAR UNIVERSITARIO
FERNANDO ENRIQUE PAREDES JIMÉNEZ	524236	GRANJAS
LUIS EDUARDO CHANAC GELPUD	658251	GRANJAS
LESVY RAMOS OBANDO	280443	GRANJAS

✓	LUIS EDUARDO BOLAÑOS CERÓN	388932	CENTRO DE INFORMÁTICA	<i>Ceys</i>
✓	CAROL NAVIBE BENAVIDES TACAN	560136	CENTRO DE INFORMÁTICA	<i>Ceys</i>
✓	EULER VICENTE AUX REVELO	295332	CENTRO DE INFORMÁTICA	<i>Ceys</i>
✓	FRANKLIN EDUARDO JIMÉNEZ GIRALDO	854631	CENTRO DE INFORMÁTICA	<i>Fac. Ciencias</i>
✓	FABIO ESTEBAN MEJÍA	884027	CENTRO DE INFORMÁTICA	<i>Ceys</i>
✓	FREDY PORTILLA ORTIZ	994645	CENTRO DE INFORMÁTICA	<i>Ceys</i>
✓	ADRIAN ESTEBAN MARTINEZ ORTEGA	402028	CENTRO DE INFORMÁTICA	
✓	LUIS ARTURO ROSERO	662556	CENTRO DE INFORMÁTICA	<i>Ceys</i>
✓	ALVARO FRANCO CORAL	104058	FACEA	<i>Fac. Ciencias</i>
✓	MARÍA AURA ENRÍQUEZ RODRÍGUEZ	761856	CIENCIAS HUMANAS	
✓	ADRIANA DEL CARMEN ERASO RUÍZ	480546	CENTRO DE IDIOMAS	
✓	IRMA DEL SOCORRO MARTÍNEZ APRAEZ	869056	RECTORÍA	
✓	MANUEL ENRIQUE MARTÍNEZ RIASCOS	793660	CIENCIAS HUMANAS	<i>Ceys</i>
✓	LILIA ESPERANZA NARVÁEZ MONTENEGRO	549758	ARCHIVO HISTÓRICO	
✓	FERMINA PACHECO DE CASTILLO	192158	IADAP	
✓	ROSARIO LUNA LASSO	263558	DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA	
✓	MAGALLY ESPAÑA	150861	FACULTAD DE ARTES	<i>3-9-12</i>
✓	LUIS ALVARO CHIRAN MONTILLA	368653	FACULTAD DE ARTES-	

DEYSI MAGIBE MARCILLO CHIRAN	280629	FACULTAD DE ARTES	
VIVIANA MARITZA RIASCOS CORAL	238429	FACULTAD DE ARTES	
JESÚS ANTONIO RODRÍGUEZ	874338	DECANATURA FACULTAD DE ARTES	Verdad. Sep 3 2012
CLAUDIA PATRICIA VIVEROS GÓMEZ	129433	FACULTAD DE ARTES	Verdad. 3-sep/2012
WILLIAM ARTURO YAQUENO YAQUENO	112636	FACULTAD DE ARTES-TALLERES	
PIEDAD DEL SOCORRO ZAMORA OVIEDO	974256	LICEO	
LUIS ALFONSO CAICEDO RODRÍGUEZ	005441	FACULTAD DE ARTES	
NANCY DEL CARMEN GÓMEZ DELGADO	147043	FACULTAD DE ARTES	
JORGE WHITE	623449	FACULTAD DE ARTES	
OSWALDO ORDOÑEZ	113546	CENTRO DE PUBLICACIONES	
ALVARO BOLÍVAR MORENO RAMÍREZ	310059	CENTRO DE PUBLICACIONES	
LIBARDO GONZÁLEZ MUÑOS	930352	CENTRO DE PUBLICACIONES	
ROBERTO MAURICIO RIASCOS DE LA CRUZ	576746	CENTRO DE PUBLICACIONES	
EDGAR VICENTE UNIGARRO	816249	CENTRO DE PUBLICACIONES	
MARÍA ELENA MESÍAS PORTILLO	886139	CENTRO DE PUBLICACIONES	
ÓSCAR ARMANDO CABRERA TUPAZ	7263	CENTRO DE PUBLICACIONES	
BLANCA LYDA TOBAR ESPAÑA	053152	CENTRO DE PUBLICACIONES	
ALBA DEL CARMEN QUIROZ CABRERA	727949	CENTRO DE PUBLICACIONES	

Universidad de Nariño
 Oficina del Centro de Publicaciones
 1014

12977263