

**INFORME DE PASANTIA DESARROLLADA EN EL  
“PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE  
NARIÑO”**

**DANIEL ESTEBAN INSUASTY CEBALLOS**

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

**INFORME DE PASANTIA DESARROLLADA EN EL  
“PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE  
NARIÑO”**

**DANIEL ESTEBAN INSUASTY CEBALLOS**

**Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito para optar  
al título de profesional en Administración de Empresas**

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

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS 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 del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2013

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. OBJETIVOS .....	17
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. FUNCIONES.....	18
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	19
5.1 METODOLOGÍA.....	19
5.2 HERRAMIENTAS METODOLOGICAS .....	25
5.2.1 Observación No participante o indirecta .....	25
5.2.2 La Encuesta .....	25
5.2.3 Método de los Estándares Subjetivos.....	25
5.2.4 Plataforma virtual. ROU (Rediseño Organizacional UDENAR).....	25
5.2.5 Matriz de diagnostico organizacional: .....	26
6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PASANTÍA.....	27
6.1 LEVANTAMIENTO DE CARGAS DE TRABAJO EN LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO .....	27
6.2 SEGUIMIENTO A LA REVISIÓN INDIVIDUAL DE CADA TRABAJADOR SOBRE SU FORMULARIO DIGITADO EN EL APLICATIVO .....	31
6.3 CÁLCULO DE CARGAS DE TRABAJO SEGÚN INFORMACIÓN RECOPIADA.....	34
6.4 ACOMPAÑAMIENTO A LOS JEFES DE DEPENDENCIA EN LA REVISIÓN DE FORMATOS DE ENTREVISTA DE LOS FUNCIONARIOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU RESPONSABILIDAD. ....	35
6.5 INFORME DIAGNOSTICO POR DEPENDENCIA .....	44
6.5.1 Informe de diagnostico de carga de Trabajo-Vicerectoria de investigaciones, postgrados y relaciones internacionales .....	44

6.5.2	Informe de diagnóstico de carga de trabajo- liceo de la universidad de Nariño.....	49
6.5.4	Informe diagnóstico de carga de trabajo- centro de estudios en salud (CESUN) .....	59
6.5.5	Informe diagnóstico de carga de trabajo--extensión Ipiales .....	85
6.6	DISEÑO DE PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	90
6.6.1	Introducción: .....	90
6.6.2	Procedimientos de reclutamiento, selección e inducción aplicados.....	91
6.6.2.1	Procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de personal actual. ....	91
6.6.2.2	Identificación de Debilidades de los procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción de talento humano de la Universidad de Nariño. ...	94
6.6.3	Problema de investigación .....	94
6.6.3.1	Planteamiento del problema .....	94
6.6.4	Justificación. ....	97
6.6.5	formulación de propuesta de mejoramiento para el reclutamiento, selección e inducción de talento humano administrativo de la universidad de Nariño.....	98
6.6.5.1	Objetivo .....	98
6.6.5.2	Principios.....	98
6.6.5.3	Compromisos De La Alta Dirección De La Universidad De Nariño. ....	99
6.6.5.4	Procedimientos Para Vinculación Y Orientación De Talento Humano.....	100
6.6.5.5	Reclutamiento De Talento Humano. ....	105
6.6.5.6	Selección De Talento Humano .....	115
6.6.5.7	Inducción de talento humano:.....	127
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	136
	NETGRAFÍA.....	137
	ANEXOS.....	138

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: METODOLOGIA .....	19
TABLA 2: PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE REVISARON FORMULARIOS.....	34
TABLA 3: PORCENTAJE DE REVISIÓN DE JEFES DE DEPENDENCIA .....	42
TABLA 4: FACTOR DE CARGA VIPRI .....	46
TABLA 5: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL-LICEO.....	49
TABLA 6: FACTOR DE CARGA LICEO.....	51
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN POR NVEL DE ESTUDIOS - CEILAT .....	54
TABLA 8: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL- CEILAT .....	55
TABLA 9: FACTOR DE CARGA -CEILAT .....	56
TABLA 10: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS-CESUN .....	60
TABLA 11: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL -CESUN.....	61
TABLA 12: FACTOR DE CARGA- CESUN.....	62
TABLA 13: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS-CIESJU .....	65
TABLA 14: FACTOR DE CARGA-CIESJU .....	67
TABLA 15: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL ESC. AUXILIARES .....	71
TABLA 16: FACTOR DE CARGA –ESC. AUXILIARES .....	72
TABLA 17: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS- C. DE IDIOMAS .....	75
TABLA 18: FACTOR DE CARGA-C. IDIOMAS .....	77
TABLA 19: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL ACADEMICO- EXT. TUQUERRES .....	81
TABLA 20: FACTOR DE CARGA- EXT. TUQUERRES.....	82
TABLA 21: FACTOR DE CARGA- EXT. IPIALES .....	87
TABLA 22: DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIAS POR NIVEL.....	101
TABLA 23 : PLAN DE ACCION .....	131

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
FIGURA 1: DATOS PERSONALES .....	28
FIGURA 2: DATOS DEL CARGO .....	28
FIGURA 3: MISION DEL CARGO .....	28
FIGURA 4: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	29
FIGURA 5: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES .....	29
FIGURA 6: COMPETENCIAS Y GRADO DE DOMINIO .....	29
FIGURA 7: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
FIGURA 8: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.....	30
FIGURA 9: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	30
FIGURA 10: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	31
FIGURA 11: CARTA DE REVISIÓN INDIVIDUAL.....	32
FIGURA 12: COMUNICADO REVISIÓN INDIVIDUAL.....	33
FIGURA 13: CALCULO DE ACTIVIDADES.....	35
FIGURA 14: COMUNICADO PARA REVISIÓN DE JEFES DE DEPENDENCIA ..	36
FIGURA 15: INSTRUCTIVO .....	37
FIGURA 15: INSTRUCTIVO PARTE 2.....	38
FIGURA 15: INSTRUCTIVO PARTE 3.....	39
FIGURA 16: MODELO DE CONTRASEÑAS Y CARGA.....	39
FIGURA 17: CIRCULAR REVISIÓN DE JEFES DE DEPENDENCIA .....	40
FIGURA 18: MATRIZ DE APOYO PARA CALCULO DE CARGA .....	41
FIGURA 19: MATRIZ DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO.....	106
FIGURA 20: REQUISICIÓN DE TALENTO HUMANO.....	108
FIGURA 21: CONVOCATORIA .....	111
FIGURA 22: LINK PARA DESCARGAR CURRICULUM.....	111
FIGURA 23 CURRICULIM VITAE .....	112
FIGURA 24: ENTREVISTA INICIAL .....	117

FIGURA 25: CLASIFICACION GENERAL DE ALGUNOS TEST APLICADOS EN EL MERCADO LABORAL .....119

FIGURA 26: PRUEBAS PSICOMETRICAS SEGÚN COMPETENCIAS A EVALUAR.....120

FIGURA 27: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD .....121

FIGURA 28: FORMATO DE EVALUACIÓN DE CANDIDATO .....125

FIGURA 29: PONDERACIÓN DE ETAPAS DE SELECCIÓN POR NIVEL.....126

FIGURA 30: FORMATO DE EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN .....128

## RESUMEN

El presente plan de trabajo se enmarca en el “Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño”<sup>1</sup>, bajo el cual se plantea mejorar el diseño de la estructura organizacional, así como dinamizar y agilizar los procesos y procedimientos implementados. Además, se busca ajustar la carga laboral, manuales de funciones y estructura de cargos de tal forma que la planta de personal administrativa este acorde a las necesidades y requerimientos de la institución.

---

<sup>1</sup>Proyecto aprobado bajo resolución de Rectoría nro. 0632 de marzo 8 de 2012 en la universidad de Nariño , el cual tiene como objetivo Rediseñar organizacionalmente a la Universidad De Nariño, en función de los términos de referencia planteados por la institución.

## **ABSTRACT**

El presente plan de trabajo se enmarca en el “Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño” , 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.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe presenta las actividades desarrolladas como pasante en el proyecto “REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO” desarrollada entre los meses de Agosto de 2012 hasta Febrero de 2013.

En este informe se muestra las actividades que permitieron el logro de los objetivos y metas propuestas a inicio del proyecto las cuales le correspondían al equipo de pasantes-asesores del proyecto. El correcto cumplimiento de dichas actividades fue la base e inicio para el desarrollo del proyecto, siendo el levantamiento de cargas de trabajo puesto por puesto el más importante siendo el insumo principal para el diseño de diagnósticos, calculo de carga laboral y proyecciones. Además de la anterior actividad, se realizó el acompañamiento a los funcionarios en el proceso de revisión de formularios de entrevista, resolviendo sus dudas e inconvenientes. De igual manera se apoyó a los jefes de dependencia en su etapa de revisión de formularios y ajuste de carga laboral. La información recolectada sirvió para el diseño de informes de diagnostico de cada una de las dependencias que se tenía a cargo en la que se incluyen estadísticas y su respectivo análisis.

Con toda la información recolectada además de la experiencia adquirida respecto al funcionamiento de la Universidad, se diseñó la “Propuesta de reclutamiento, Selección e inducción de talento humano por competencias” siendo este un procedimiento en el que se ha encontrado varias falencias y un bajo nivel de cumplimiento, por se hace necesario rediseñar el mismo implementando un modelo de competencias con el fin de que, dada su aprobación e implementación, la universidad vincule talento humano de alta calidad capaces de cumplir con los objetivos y metas de la universidad de Nariño, en especial los reflejados en el “plan de desarrollo institucional-Pensar universidad de región 2008-2020”

Al final del informe se presenta una serie de recomendaciones para el cumplimiento del proyecto de rediseño organizacional como también la propuesta en los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La universidad de Nariño en aras del logro de la modernización administrativa y académica, viene adelantando proyectos de suma importancia enmarcados en el cumplimiento del Plan de desarrollo 2008-2020 “Pensar Universidad Región” siendo esta la carta de navegación bajo la cual se trata de desarrollar la institución. El proyecto de Rediseño Organizacional nace por la necesidad de continuar con el progreso universitario, enfocándose en el área administrativa como objeto de estudio, por medio del cual se trata de cumplir con los lineamientos relacionados con la Capacidad Directiva<sup>2</sup>, a través de la construcción participativa de propuestas (ver anexo 2) que permitan “implementar una administración eficaz, eficiente, efectiva y transparente, a través de la descentralización de la función académica, administrativa financiera, para el mejoramiento de todos los procesos de investigación, docencia y proyección social”<sup>3</sup>.

El proyecto se adopta por la Universidad de Nariño a través de resolución de Rectoría nro. 0632 de marzo 8 de 2012, iniciando así sus labores de campo y de integración y difusión. Al frente del mismo se encuentra un equipo profesional de asesores vinculados a la institución y con alta trayectoria en la misma, desempeñándose en diferentes áreas del conocimiento a favor del proyecto, entre estos el área de talento humano, organizacional, financiera, apoyados en la psicología, las comunicaciones, la informática, derecho, entre otros.

El proyecto de Rediseño organizacional de la Universidad de Nariño tiene como alcance la presentación a la dirección de diferentes propuestas que contribuyan el mejoramiento de las estructuras y procesos administrativos apoyándose en el compromiso de la alta dirección y de los funcionarios cuyo aporte es vital para el diagnóstico organizacional de la institución. Dichas propuestas o productos se distribuyeron entre el equipo consultor y equipo asesor según las especialidades de cada uno de los integrantes.

En el semestre A de 2012 en cumplimiento con las actividades académicas de 10mo Semestre de Administración de empresas en la asignatura de Practica empresarial, se ingresó al equipo consultor del proyecto periodo en el cual se desarrollo actividades de levantamiento de cargas en cada puesto de trabajo asignado, siendo este el insumo más importante para la construcción y desarrollo de las propuestas, en el que se indagó a cada funcionario para conocer de primera mano las funciones, opiniones y situaciones que presenta cada uno de ellos . Al

---

<sup>2</sup>Cuarto Eje según el Plan de desarrollo 2008-2012 “Pensar Universidad Región” de la Universidad de Nariño

<sup>3</sup>UNIVERSIDAD DE NARIÑO. PLAN DE DESARROLLO “ Pensar la Universidad y la Región” 2008 - 2020

termino de este periodo, como propuesta de investigación presentado en la asignatura de Seminario de Trabajo de Grado, se diseñó un anteproyecto para el diseño de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano del área administrativa de la Universidad de Nariño el cual se ha utilizado como un adelanto importante para la construcción y desarrollo de este producto en el proyecto.

En el periodo comprendido entre los meses de Agosto 2012 y Febrero 2013, como Asesor–Pasante del Proyecto de rediseño Organizacional, se desarrollará una actividad integral de diagnostico, asimilación, integración, acompañamiento, socialización y proposición (ver anexo 4) culminando con la presentación de los productos en los que se ha comprometido el proyecto, diseñados con la aprobación y asimilación tanto de la actual dirección como de los funcionarios que conforman la estructura organizacional de la universidad de Nariño. En este caso, uno de los productos a entregar es una propuesta de mejoramiento de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano, ya que en la institución requiere diseñar estos procedimientos de tal forma que sean los propicios para la elegir la planta de personal idónea para nueva estructura de la universidad y para el cumplimiento de los procesos misionales, esto debido a que disponer de personal con altos niveles de rendimiento, compromiso y de alto potencial, afirman Dolan et al. Es “Una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos”<sup>4</sup>. Para este fin se diseñará los procedimientos y actividades necesarias para lograr la idoneidad del personal según el cargo y perfil, actividad a entregar junto con los productos finales del proyecto de rediseño organizacional.

---

<sup>4</sup>Dolan, S. Valle, R. Jackson, S. & Shuler, R. La Gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill. 2007

## 2. JUSTIFICACIÓN

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

El Plan de desarrollo 2008-2020: Pensar la Universidad y la Región<sup>5</sup>, presenta 9 ejes temáticos, entre los cuales la Capacidad directiva incluye subprogramas basados en el diseño organizacional y administrativo, en el que se encuentra inmerso el descongelamiento de la planta de personal.

El presente plan de trabajo se enmarca en el “Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño”<sup>6</sup>, bajo el cual se plantea mejorar el diseño de la estructura organizacional, así como dinamizar y agilizar los procesos y procedimientos implementados. Además, se busca ajustar la carga laboral, manuales de funciones y estructura de cargos de tal forma que la planta de personal administrativa este acorde a las necesidades y requerimientos de la institución.

Para lo anterior se requiere realizar un estudio profesional, que identifique las dificultades, debilidades y fortalezas del actual diseño organizacional, requiriendo la asesoría y trabajo de campo de cinco egresados del programa de administración de empresas, los cuales serán nombrados pasantes asesores del proyecto de Rediseño Organizacional y cumplirán las funciones acordadas en la carta de compromiso aprobada por los estamentos reglamentarios. Siguiendo el mismo orden de ideas, la función principal como pasantes es contribuir, apoyar y asesorar la ejecución de las actividades, metas, propósitos y especialmente productos, asignados para el desarrollo del Proyecto. Dichos productos se deben desarrollar y diseñar a través de un modelo moderno “Macro orientado, es decir que trascienda al cargo, integral y global. Además el modelo es incremental por que busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización (...)”<sup>7</sup>.

Igualmente, para cumplir con el objeto de estudio de la pasantía, se acude al empleo de técnicas de recolección de datos cuantitativas que permiten obtener

---

<sup>5</sup>Plan de desarrollo aprobado por el consejo superior universitario bajo acuerdo número 108 en diciembre 17 de 2008.

<sup>6</sup>Proyecto aprobado bajo resolución de Rectoría nro. 0632 de marzo 8 de 2012 en la universidad de Nariño , el cual tiene como objetivo Rediseñar organizacionalmente a la Universidad De Nariño, en función de los términos de referencia planteados por la institución.

<sup>7</sup>Chiavenato, I. (2002). Gestión de talento humano. Bogotá: McGraw-Hill

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.

### **3. OBJETIVOS**

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

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

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Garantizar la confiabilidad de la información subida en la plataforma ROU, de tal forma que en el momento de la revisión de los funcionarios y directores de cada dependencia, la información consignada sea veraz y correctamente diligenciada.
- Determinar los cálculos de carga laboral según la información suministrada por el personal administrativo vinculado a la Universidad de Nariño.
- Establecer las características funcionales y organizacionales de cada una de las dependencias asignadas, de acuerdo al levantamiento de información realizado en cada puesto de trabajo del personal administrativo de la Universidad de Nariño.
- Ajustar con los directores y funcionarios de cada dependencia el diagnostico final, tomando como insumo primordial las socializaciones programadas.
- Diseñar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del Talento humano administrativo en el marco del proyecto del Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño.

#### 4. FUNCIONES

- ✓ Elaboración de las propuestas de reclutamiento, selección e inducción del talento administrativo de la Universidad de Nariño.
- ✓ Terminar el levantamiento de cargas de trabajo de los funcionarios administrativos en la extensión ubicadas en los municipios de Tuquerres e Ipiales, del departamento de Nariño, y en el resto de la sedes de Pasto.
- ✓ Seguimiento a la revisión individual de cada trabajador sobre su formulario digitado en el aplicativo
- ✓ Realizar cálculos de cargas de trabajo según información recopilada
- ✓ Seguimiento a la supervisión por parte de los jefes de dependencia sobre la información básica suministrada por los colaboradores
- ✓ Complementar diagnóstico sobre cargas de trabajo y socialización con cada dependencia
- ✓ Informe sobre diagnóstico de cargas de trabajo ya retroalimentado con las dependencias
- ✓ Asistencia a reuniones y demás actividades de capacitación e integración con el equipo consultor.
- ✓ Realización de informes.
- ✓ Otras concertadas con la dirección del proyecto, relacionadas al proyecto de Rediseño Organizacional.

## 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 METODOLOGÍA

**TABLA 1: METODOLOGIA**

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CÓMO	HERRAMIENTAS	
Garantizar la confiabilidad de la información subida en la plataforma ROU, de tal forma que en el momento de la revisión de los funcionarios y directores de cada dependencia, la información consignada sea veraz y correctamente diligenciada.	Terminar el levantamiento de cargas de trabajo de los funcionarios de la sede de Pasto de la Universidad de Nariño.	Realizar la programación de citas de entrevistas.	Programación de entrevistas concertada	
		Dirigirse a los puestos de trabajo para efectuar entrevistas.	Instrumentos de recolección de información (formato de entrevista)	
	Efectuar el monitoreo de la digitación de entrevistas.	Supervisar las digitaciones subidas al aplicativo Web (ROU) y realizar las correcciones pertinentes	Plataforma ROU.	
	Realizar el levantamiento de carga de las sedes de Ipiales y Tuquerres de la Universidad de Nariño.		Realizar la programación de citas de entrevistas en respectivas las sedes.	Programación de entrevistas concertada
			Socialización del Proyecto, a los funcionarios de las sedes	Apoyo de coordinador.
			Dirigirse a los puestos de trabajo para entrevistar a los funcionarios.	Instrumentos de recolección de información (formato de entrevista)

	Seguimiento a la revisión individual de cada trabajador sobre su formulario digitado en el aplicativo Web.	Informar a cada funcionario entrevistado, su fecha de revisión de formato y su contraseña	Programación de revisión de formato concertada
		Visitas diarias a las dependencias.	Cartas de recibido Llamadas telefónicas
		Envío de correos electrónicos como recordatorio.	
		Programar las fechas de revisión de jefes de dependencia de la información contenida en el sistema.	Plataforma ROU.
	Seguimiento a la supervisión por parte de los jefes de dependencia sobre la información suministrada por los colaboradores.	Informar a cada jefe de dependencia, la fecha de revisión de formatos en el aplicativo web y su contraseña	Citas concertadas.
		Realizar visitas a las dependencias.	Firmas de recibido
		Envío De Correos Electrónicos	

<b>OBJETIVO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>CÓMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<p>Determinar los cálculos de carga laboral según la información suministrada por el personal administrativo vinculado a la Universidad de Nariño.</p>	<p>Solicitud y recepción de formatos como soporte de las funciones</p>	<p>Tomar los formatos por puesto de trabajo y correlacionar la información</p>	<p>Plataforma ROU.</p>
	<p>Análisis y revisión de los tiempos consignados por las personas en contraste con los formatos entregados por los funcionarios</p>	<p>Contrastar tiempo con actividades de manera subjetiva</p>	
	<p>Calculo de los tiempos según el método de estándares subjetivos</p>	<p>Dirigirse a los puestos de trabajo para corroborar información</p>	
		<p>Indagar procesos y procedimientos con jefes y funcionarios</p>	<p>Manual de procesos y procedimientos de la Universidad de Nariño</p>

		<p>Permanente comunicación con los funcionarios a través del correo electrónico para solicitar soportes de información recopilada (actividades y funciones).</p>	<p>Métodos de observación</p>
--	--	--	-------------------------------

<b>OBJETIVO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<p>Establecer las características funcionales y organizacionales de cada una de las dependencias asignadas de acuerdo al levantamiento de información realizado en cada puesto de trabajo del personal administrativo de la Universidad de Nariño.</p>	<p>Elaboración de Matriz de diagnóstico organizacional</p>	<p>Determinar funciones, actividades y resultados finales del levantamiento de carga</p>	<p>Matriz de diagnóstico organizacional</p>
	<p>Análisis de Estadísticas arrojadas por el sistema</p>	<p>Sistematizar información final del levantamiento de carga</p>	<p>Plataforma ROU.</p>
	<p>Efectuar el Diagnóstico inicial de cada dependencia</p>	<p>Identificar aspectos significativos en cada dependencia y transcribir el diagnóstico</p>	<p>Plataforma ROU</p>
			<p>Herramientas office</p>

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CÓMO	HERRAMIENTAS
<p>Ajustar con los directores y funcionarios de cada dependencia el diagnóstico final, tomando como insumo primordial las socializaciones programadas.</p>	<p>Entregar el diagnóstico inicial a cada dependencia para su conocimiento.</p>	<p>Programar fechas de socializaciones</p>	<p>Fechas concertadas con jefes</p>
		<p>Entrega de diagnóstico inicial a cada dependencia</p>	<p>Documento de Diagnostico inicial y firma de recibido.</p>
	<p>Realizar una socialización en cada dependencia acompañado por el director del proyecto de Rediseño Organizacional</p>	<p>A través de la exposición del diagnóstico, creando un espacio para la retroalimentación de resultados</p>	<p>Herramientas office</p>
	<p>Llevar un registro de anotaciones, solicitudes, quejas y arreglos que los funcionarios y jefes realicen en la socialización.</p>	<p>Comparar la información contenida en el sistema con las observaciones realizadas en las socializaciones</p>	<p>Foro Lluvia de ideas Debate</p> <p>Ajuste en Plataforma ROU</p>

OBJETIVO GENERAL	ACTIVIDADES	COMO	HERRAMIENTAS
<p>Diseñar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del Talento humano administrativo en el marco del proyecto del Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño.</p>	<p>Análisis de tipo de contratación y tiempo vinculado a la institución según los resultados arrojados por el sistema.</p>	<p>Revisión de encuestas en campos de tipo de contrato y tiempo vinculado a la universidad de Nariño</p>	<p>Plataforma ROU</p>
	<p>Determinar la aplicación de los procedimientos de selección e inducción de para la contratación de personal</p>	<p>Diseñar formato de encuesta</p>	<p>Encuesta para diagnostico de procedimiento</p>
		<p>Encuestar a una muestra significativa de los funcionarios respecto a el método que se utilizó para su contratación en inducción</p>	
	<p>Efectuar el análisis estadístico de los resultados.</p>	<p>Sistematizar resultados</p>	<p>Herramientas office</p>
		<p>Tabulación y grafica de resultados</p>	
<p>Identificación de problemas de contratación de acuerdo a la naturaleza del cargo.</p>	<p>Revisión de resultados de encuesta y de entrevista de rediseño</p>	<p>Resultados de entrevistas y encuestas</p>	

## **5.2 HERRAMIENTAS METODOLOGICAS**

**5.2.1 Observación No participante o indirecta.** Se hará uso de este tipo de observación, ya que los miembros del estudio, no pertenecen a la muestra estudiada, y solo se hacen presentes con el propósito de obtener información primaria mucho más específica y específica del fenómeno a estudiar. Los Instrumentos que serán utilizados en la observación no participante o indirecta son: La guía de observación, Diario de campo, Libreta de notas.

**5.2.2 La Encuesta** la cual tiene como primordial característica una técnica dirigida en donde la persona no solo califica y responde las preguntas, sino que aporta según sus perspectivas y opiniones que serán insumos para la elaboración de la nueva propuesta. Por medio de la encuesta se obtendrá información proporcionada por los mismos funcionarios, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

**5.2.3 Método de los Estándares Subjetivos.** Consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. Se solicita a las personas experimentadas en la realización de las tareas, que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

Más que una técnica, es un procedimiento, y puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

**5.2.4 Plataforma virtual. ROU (Rediseño Organizacional UDENAR).** Basada en la gestión administrativa y la comunicación, la cual posibilita el acceso remoto desde cualquier lugar y en cualquier momento con conexión a Internet. Los usuarios acceden de esta manera a la información a través de navegadores existentes en el mercado, con acceso restringido portando cada funcionario su propia contraseña. La aprobación del formulario es indispensable para el seguimiento y monitoreo de las dependencias y de sus directores correspondientes.

Así que, la tecnología hace parte de la logística necesaria para llevar a cabo el análisis de la información recolectada en este proyecto debido a que se tienen datos tanto a nivel individual, como por dependencias unificadas y a nivel de dirección, los cuales son insumos para la elaboración de diagnóstico de cada dependencia.

**5.2.5 Matriz de diagnostico organizacional:** Presenta la distribución de horas de trabajo totales (anuales) necesarias para la prestación de los servicios entre los diferentes puestos de trabajo.

Calcula el dimensionamiento necesario de cada uno de los puestos de trabajo (número de horas necesarias), determinando el tiempo aplicado en la realización de cada actividad, además se cruza con los resultados de clima organizacional y demás temas de opinión que arroje la plataforma de tal forma que se pueda analizar de forma completa y amplia las deducciones finales en cada dependencia.

## **6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PASANTÍA**

A continuación se presenta de manera detallada las actividades realizadas en la pasantía en el “Proyecto Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño” en el periodo comprendido entre los meses de Agosto 2012 y Enero 2013.

### **6.1 LEVANTAMIENTO DE CARGAS DE TRABAJO EN LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

El levantamiento de cargas de trabajo se realizó a través de la aplicación de una entrevista (ver formato de entrevista en anexo) a cada funcionario en su puesto de trabajo de acuerdo a la programación inicial y distribución de dependencias realizada a inicios del proyecto (ver anexo). Por lo anterior, el levantamiento de cargas de trabajo se realizó en las siguientes dependencias:

- Vicerectoría De Investigaciones, Postgrados Y Relaciones Internacionales (VIPRI)
- Liceo Universidad de Nariño
- Centro de Idiomas
- Centro De Estudios E Investigaciones Latinoamericanas (CEILAT)
- Escuela de Auxiliares
- Centro De Estudios Socio Jurídicos (CIESJU)
- Centro De Estudios En Salud (CESUN)
- Extensión Tuquerres
- Extensión Ipiales
- Otros de manera parcial (Servicios generales, Granja Chimangual, Fondo de seguridad social en salud, Granja Botana)

Como resultado se realizó 104 entrevistas en cada puesto de trabajo.

Información recolectada se ajustó, digitó y entregó para ser subida en la Plataforma ROU del proyecto de rediseño organizacional. Para lo anterior se utilizó un formato en Excel en el cual se consignó la información recolectada en las entrevistas. A continuación se muestra uno ejemplo:

**FIGURA 1: DATOS PERSONALES**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO								PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL		
1. DATOS PERSONALES										
NOMBRE Y APELLIDOS:	EDAD:	NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS:	TÍTULO OBTENIDO:	ÁREAS RELACIONADAS:	CORREO ELECTRÓNICO:	TELÉFONO:	CÉDULA:			
	70	PRIMARIA								
	39	PRIMARIA	CURSO DE VIGILANCIA, CAPACITACIÓN CON LA POLICÍA, CURSO DE INFORMATICA							
	32	SECUNDARIA	SECUNDARIA	2 SEMESTRES EN ARTES						
	54	PRIMARIA		MANPOSTERIA, ALBANILERIA,						
	31	SECUNDARIA	SECUNDARIA	CAPACITACION EN VIGILANCIA						
	37	SECUNDARIA	SECUNDARIA	CURSO DE INFORMATICA BASICA						
	25	PROFESIONAL	COMERCIO INTERNACIONAL Y LICENCIADA EN CASTELLANO INGLES	CIÓN EN ARCHIVO, EFICIENCIA EN INGLES, EXCEL FINANCIERO						
	31	PROFESIONAL	COMERCIO INTERNACIONAL Y LICENCIADA EN CASTELLANO INGLES	DADES DEL AUDITOR, SISTEMAS						
	25	PROFESIONAL	LICENCIADA EN CIENCIAS NATURALES	MANEJO DE ARCHIVO						

**FIGURA 2: DATOS DEL CARGO**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO													PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL			
NOMBRE DEL CARGO:	NIVEL	GRADO	JEFE INMEDIATO	CARGO	TIEMPO EN EL CARGO:	TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN:	JORNADA NORMAL DE TRABAJO:	Nr. Trabajador de:	TIPO DE CONTRATO:	PROCESO AL QUE PERTENECE:	PROCEDIMIENTO AL QUE PERTENECE:	SALARIO QUE DEVENGA				
VIGILANTE	Auxiliar	1	ISABEL GOYES	DIRECTOR BA	276	276	7:00 AM-7:00 AM	24	Termine Fj			566.700				
VIGILANTE	Auxiliar	1	GENARO ESPARZA	SUPERVISOR DE	24	48	7:00 AM-7:00 AM	24	Termine Fj			917.000				
ASISTENCIAL 1	Auxiliar	1	LUIS FERNANDO VEGA	JEFE SERVICIO	29	29	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj			566.700				
OPERARIO DE MANTENIMIENTO	Auxiliar	1	LUIS FERNANDO VEGA	JEFE SERVICIO	420	420	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj			1.425.000				
VIGILANTE	Auxiliar	1	LUIS FERNANDO VEGA	JEFE SERVICIO	60	60	7:00 AM-7:00 AM	24	Termine Fj	Gestión de Recursos Físicos		566.700				
CONSERJE	Auxiliar	1	LUIS FERNANDO VEGA	JEFE DE SERVICIO	60	60	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj			566.700				
TECNICO DE PAGOS	Técnico	1	PATRICIA ROSERO	JEFE DE SERVICIO	24	54	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj	Gestión Financiera	PAGOS	1.063.000				
SECRETARIA	Auxiliar	3	JAVIER RODRIGUES BAZALES	COORDINADOR DE	12	12	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj			700.000				
ASISTENCIAL 4	Auxiliar	4	GABRIELA FERNANDEZ VEGA	COORDINADORA	6	24	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj			764.000				
TECNICO CONTABLE	Técnico	1	MIGUEL ANGEL VALENZUELA	JEFE DE SERVICIO	4	156	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj	Gestión Financiera		1.027.000				
CONSERJE	Auxiliar	1	ANA CLARA SANCHEZ	VICEDIRECTORA	14	14	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj			580.000				
TECNICO-ORIC	Técnico	1	MAGDA CAICEDO	DIRECTORA DE	12	12	8:00-12:00 AM 2:00-6:00 PM	5	Termine Fj			1.027.000				

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 3: MISION DEL CARGO**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO													PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL			
3. MISIÓN DEL CARGO										4. MISIÓN DEL ÁREA			CÉDULA:			
EN QUE CONSISTE SU TRABAJO?:										QUE HACER ESENCIAL DEL ÁREA:						
QUE HACER ESENCIAL DE SU PUESTO DE TRABAJO					QUE IMPORTANCIA LE ATRIBUYE USTED AL CARGO Y COMO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN?:											
CUIDADO DE ENTRADAS, EDIFICIO, EQUIPOS Y MANTENER EL CONTROL DEL PÚBLICO EN GENERAL					SE CONTRIBUYE CON LA SEGURIDAD Y ATENCIÓN AL PÚBLICO Y JEES.					BRINDAR SEGURIDAD A LA INSTITUCIÓN MANTENIMIENTO						
CUIDAR BIENES DE LA UNIVERSIDAD, BRINDAR INFORMACIÓN, PERMITIR ENTRADA A LA INSTITUCIÓN					ES MUY IMPORTANTE POR QUE SE SIRVE A LA UNIVERSIDAD Y SE LA PROTEGE					APOYO A PERSONAL Y						
PROPICIAR POR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA FÍSICA A TRAVÉS DEL ASESORÍAS Y PREVENCIÓN DE DAÑOS EN VÍAS HÍDRICAS Y VERIFICAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA FÍSICA Y HACER ASESORÍAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS.					ES IMPORTANTE PORQUE EL MANTENIMIENTO DE REDES HÍDRICAS ES INDISEÑABLE Y PARA EL BIENESTAR DE LOS BIENES.					TRATAR DE QUE LA UNIVERSIDAD FUNCIONE BIEN.						
VELAR POR LA SEGURIDAD DE LA PLANTA FÍSICA.					BRINDAR UN SERVICIO ADECUADO PARA QUE TODO FUNCIONE CON NORMALIDAD.					DOTAR DE MATERIALES, GESTIONAR						
MANTENER LIMPIO EL EDIFICIO Y PRESTAR EQUIPOS DE MANERA ORDENADA.					SE BRINDA UNA BUENA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD AL ESTAR LIMPIA Y ORDENADA.					BRINDAR LOS RECURSOS E INSUMOS PARA PERMITIR EL						
REALIZAR LOS PAGOS A PROVEEDORES Y COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE MANERA RÁPIDA Y EFECTIVA TRATANDO QUE LA INFORMACIÓN DE LA BRINDAR INFORMACIÓN OPORTUNA Y ADMINISTRAR LA DOCUMENTACIÓN DE LA DEPENDENCIA.					SE TIENE LA RESPONSABILIDAD POR EL BUEN MANEJO Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD, VIVIENDO EN SALUD LA UNIVERSIDAD REQUIERE LLEVAR UN CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN PARA UN BUEN SERVICIO A					SE ENCARGA DEL MANTENIMIENTO DE LAS REALIZAR, RECIBIR Y PAGAR TODAS LAS DELIGACIONES, FORMAR Y ENSEÑAR A LOS PROFESIONALES EN						

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 4: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL									
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES									
FUNCIÓN 1	FUNCIÓN 2	FUNCIÓN 3	FUNCIÓN 4	FUNCIÓN 5	FUNCIÓN 6	FUNCIÓN 7	FUNCIÓN 8	FUNCIÓN 9	CÉDULA:
CONTROL DE LA ENTRADA AL	VIGILAR LA PLANTA FÍSICA Y	VELAR POR LA SEGURIDAD	BRINDAR INFORMACIÓN A	CUMPLIR CON LAS ÓRDENES DE					
EVITAR INGRESO DE PERSONAL	VIGILANCIA DE BLOQUE	BRINDAR INFORMACIÓN	PERMITIR INGRESO A	INFORMAR NOVEDADES	MANTENIMIENTO DE CASETA Y				
MANTENIMIENTO DE BAÑOS	LIMPIEZA DE CAJA DE	REPARACIÓN DE VÍAS HIDRÍCAS	INSTALACIÓN DE TUBERÍAS	REALIZAR TRABAJOS DE	LIMPIEZA Y ARREGLOS DE				
REALIZAR TRABAJOS DE	REALIZAR REPARACIÓN DE	REALIZAR TRABAJOS DE	REALIZAR LABORES DE						
VELAR POR LA SEGURIDAD DE	VERIFICAR QUE QUIENES	BRINDAR INFORMACIÓN A							

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 5: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL								
N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA (FRECUENCIA)	N° DE TRANSACCIONES	TIEMPO EN CADA TRANSACCION (MINUTOS)	PROVEEDOR	USUARIO	CÉDULA:	
1	REVISAR PLANTA FÍSICA	1,000	60	20	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		
2	RECEPCIÓN DE INFORME DE COMPAÑEROS	1,000	15	10	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		
3	DILIGENCIAR MINUTA Y DOCUMENTO DE NOVEDADES	1,000	15	10	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		
4	INFORMAR AL SUPERIOR LAS ANOMALÍAS	1,000	15	10	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		
5	APERTURA DE OFICINAS	1,000	15	5	USUARIOS	USUARIOS		
6	DAR INFORMACIÓN AL PÚBLICO	1,000	750	1	USUARIOS	USUARIOS		
7	EVITAR INGRESO DE SOSPECHOSOS	1,000	150	3	USUARIOS	USUARIOS		
8	RECIBIR CORRESPONDENCIA	1,000	75	5	EMPRESA EXTERNA	USUARIOS		
1	APERTURA Y CIERRE DE ENTRADA VEHICULAR	1,000	7500	1	USUARIOS	USUARIOS		
2	VIGILAR TRAYECTO ENTRE	1,000	60	30	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		
3	ENTREGA DE TURNO EN ENTRADA VEHICULAR	1,000	15	15	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		
4	ENTREGA DE TURNO EN ENTRADA PEATONAL	1,000	15	15	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 6: COMPETENCIAS Y GRADO DE DOMINIO**

PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL			
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.			
7. COMPETENCIAS Y GRADO DE DOMINIO PARA LAS ACTIVIDADES			
COMPETENCIA	CALIFICACIÓN	CÉDULA:	
PREDISPOSICIÓN	8		
RELACIONES HUMANAS	8		
PENSAMIENTO RACIONAL	8		
ENTRENAMIENTO EN VIGILANCIA	10		
INTUICIÓN	9		
CONOCIMIENTO DE LUGAR DE TRABAJO	9		
RESPONSABILIDAD	10		
HONESTIDAD	10		
AGILIDAD	8		
CURSO BÁSICO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD	10		
BACHILLERATO	10		
AGILIDAD	9		
DISPOSICIÓN A TRABAJAR	9		
SENTIDO DE PERTENENCIA	8		

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 7: CLIMA ORGANIZACIONAL**

PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL													
8. CLIMA ORGANIZACIONAL													
EN LA ESCALA DE 1 A 10, CALIFIQUE SU GRADO DE SATISFACCION, SIENDO 1 MENOR SATISFACCION Y 10 MAXIMA SATISFACCION, TENIENDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES													
RENUMERACIÓN	RELACIONES LABORALES	COMUNICACIÓN	CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES	BIENESTAR SOCIAL	BIENESTAR PERSONAL	GOBERNABILIDAD	RECONOCIMIENTO	FACTORES PSICOSOCIALES	DESARROLLO PROFESIONAL	ESTABILIDAD LABORAL	CARGA DE TRABAJO	SATISFACCION	
9	9	9	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
10	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
11	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
12	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
13	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
14	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
15	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
16	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
17	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
18	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
19	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
20	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
21	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
22	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
23	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
24	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
25	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
26	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
27	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
28	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9
29	10	10	4	5	5	3	3	3	7	9	3	9	9

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 8: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN**

PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL									
9. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN									
PERSONAL DE BASE									
CUAL ES SU OPINIÓN FRENTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN? OBSERVACIONES.	PROCESOS DE COMUNICACIÓN	GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL	ESTRUCTURA Y UBICACIÓN DEL AREA	TRABAJO EN EQUIPO	SINERGIA ENTRE PROCESOS Y ESTRUCTURA	CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	CADENA DE MANDO	TRAMO DE CONTROL	FLEXIBILIDAD
9									
10	SE REQUIERE MEJORAR E INCREMENTAR LOS ESPACIOS PARA LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.								
11	SE REQUIERE MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON PERSONAL DIRECTIVO POR MEDIO DE FOROS Y SE DEBE GENERAR ESPACIOS PARA OPINAR, LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y LA ESTABILIDAD.								
12	LA COMUNICACIÓN CON LOS NIVELES ALTOS ES MUY DIFÍCIL Y POCALTRABAJA SE REQUIERE MÁS ESPACIOS DE COMUNICACIÓN CON ALTOS NIVELES.								
13	DIFICULTAD EN LA COMUNICACIÓN CON RECTOR DEBIDO A LOS CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA.								
14	SE REQUIERE MEJORAR LA INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS DEL AREA JURIDICA Y FINANCIERA.								
15	CONSIDERA QUE EL ESPACIO INTERIOR Y LA DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS TIENDEN A SER BUENAS.								
16	LA ACTUAL ESTRUCTURA ESTA BIEN DISEÑADA.								
17	EL JEFE DEL FUNCIONARIO NO DEBERIA SER EL JEFE DEL SECTOR DE LA VIVIENDA DIRECTAMENTE.								

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 9: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL	
10. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
CON QUE PROCEDIMIENTOS SE RELACIONA SU CARGO:	PROBLEMAS, DIFICULTADES Y SOLUCIONES EN LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON SU CARGO:
9 NO CONOCE PROCEDIMIENTOS	
10 NO CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS	LAS DOTACIONES SE ENTREGAN MINIMO CADA 2 AÑOS, LA MAYORIA DEL PERSONAL REQUIERE MEJORES UNIFORMES POR QUE ELLOS SON PARTE DE LA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD,
11 NO CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS	CONSIDERA QUE HAY UNA FALTA DE ORGANIZACIÓN, EN VARIAS OCACIONES HAY RECARGO DE TRABAJO Y CONTRATIEMPOS, SOLICITA QUE HAYA UN CALCULO REAL DE TIEMPOS QUE TOMA CADA TRABAJO
12 NO CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS	SERVICIOS GENERALES Y ALMACEN DEBEN CALCULAR LOS MATERIALES QUE SE REQUIEREN PARA DETERMINADOS TRABAJOS Y POSEER UN INVENTARIO FIJO Y AMPLIO PARA PODER RESPONDER MÁS RAPIDO, APENAS SE PRESENTE LA NECESIDAD, LA COMPRA Y DOTACIÓN DE MATERIALES SE SUELE DEMORARA HASTA 6 MESES
13 NO CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS	FALTA CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 10: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

II. 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	QUE NECESIDADES DE FORMACIÓN ORGANIZACIONAL	ENTREVISTADOR	ENTREVISTADO	JEFE INMEDIATO	CÉDULA	
8	CURSO DE RELACIONES HUMANAS, CURSO DE MANEJO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD Y CONTRA INCENDIOS	SIGC	DANIEL INSUASTY			
9	CAPACITACIÓN EN VIGILANCIA Y SEGURIDAD, CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL PÚBLICO, CAPACITACIÓN	SIGC, SEGUIMIENTO DE SIGC	DANIEL INSUASTY			
10	ACTUALIZACIÓN EN MATERIALES, CAPACITACIÓN EN CONOCIMIENTO DE REDES Y TUBERÍAS DE LA	SIGC	DANIEL INSUASTY			
11						
12	CURSO DE ELECTRICIDAD, ACTUALIZACIÓN EN MATERIALES	PLAN DE DESARROLLO, SIGC	DANIEL INSUASTY			
13	ACTUALIZACIÓN ANUAL	SIGC	DANIEL INSUASTY			
14	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE MATERIALES PARA REDUCIR DESPERDICIOS, SOCIALIZACIÓN EN CUIDADO DE LA	SIGC, PLAN DE DESARROLLO	DANIEL INSUASTY			
	CAPACITACIÓN PLATAFORMA BANCARIA, CAPACITACIÓN	SIGC, PLAN DE DESARROLLO	DANIEL INSUASTY			

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

## 6.2 SEGUIMIENTO A LA REVISIÓN INDIVIDUAL DE CADA TRABAJADOR SOBRE SU FORMULARIO DIGITADO EN EL APLICATIVO

Después de entregar la base de datos para ser subida al aplicativo web, se pasó a informar a cada una de las personas entrevistadas la fecha, contraseña y medio para revisar de manera individual sus respectivos formularios de entrevistas, en el cual debían ajustar, cambiar, y aprobar la información que consignada en el aplicativo. Para lo anterior se hizo entrega de manera personal del instructivo y contraseña el cual se muestra a continuación:

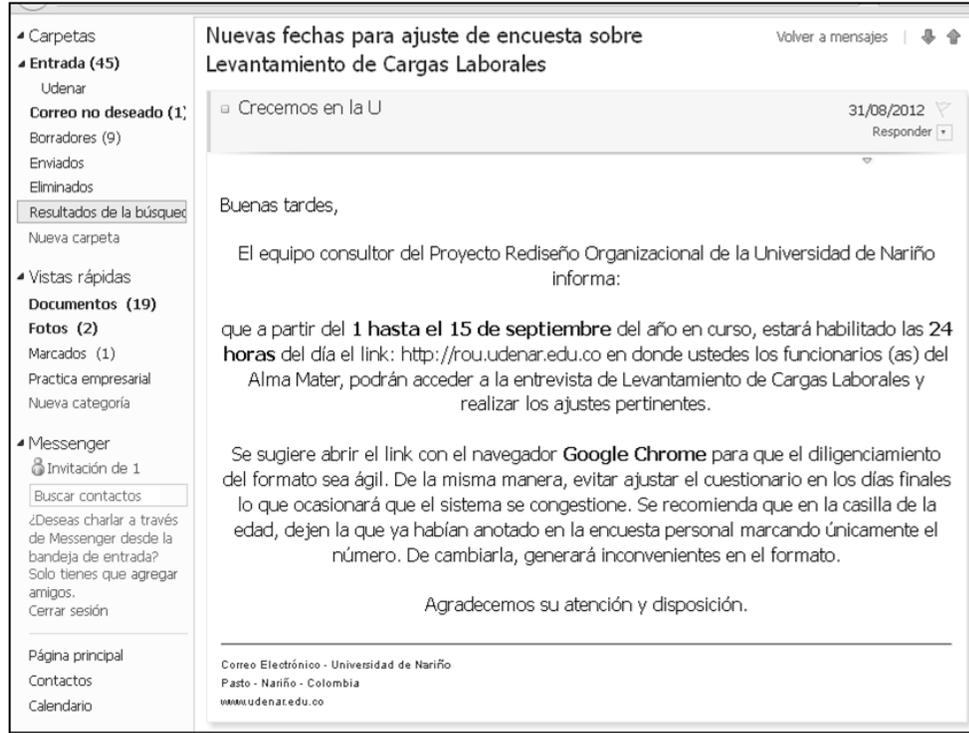
## FIGURA 11: CARTA DE REVISIÓN INDIVIDUAL

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b> <b>PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL</b> <b>REVISIÓN DE ENTREVISTA</b></p> <p style="text-align: right;"></p> <hr/> <p>San Juan de Pasto, Agosto del 2012</p> <p><b>SEÑOR (a)</b></p> <p>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.</p> <p>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 cédula y la contraseña asignada. Usted podrá hacer modificaciones a la información que se recolectó, de acuerdo a la veracidad e integridad que dichos datos requieran.</p> <p>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.</p> <p>Muchas gracias por su colaboración.</p> <p><b>FECHA:</b> Septiembre 1 a Septiembre 15 <b>HORA:</b> 8:00 am – 6:00 pm <b>LINK:</b> <a href="http://rou.udenar.edu.co">http://rou.udenar.edu.co</a> <b>CONTRASEÑA:</b> 686955</p> <p><b>INQUIETUDES Y SUGERENCIAS:</b></p> <p><b>Datos de contacto:</b> Asesor encargado: Daniel Esteban Insuasty Ceballos Teléfono: 317 24168 82 Correo electrónico: <a href="mailto:danielinsuasty@hotmail.com">danielinsuasty@hotmail.com</a></p> <p>Atentamente,</p> <p><b>DANIEL INSUASTY CEBALLOS</b> <b>ASESOR REDISEÑO ORGANIZACIONAL</b></p>
--

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Por otra parte se comunicó a través de correo electrónico, las fechas y link para realizar la revisión de formularios de entrevista.

**FIGURA 12: COMUNICADO REVISIÓN INDIVIDUAL**



FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Con lo anterior se dio respuesta a las dudas e inconvenientes que se les presentaban a los funcionarios especialmente por ajustes, cambios ó pérdida de contraseñas, como también preguntas respecto al contenido del formulario y la forma de ingresar al mismo. Lo anterior se logro a través de la pronta respuesta tanto por medio de asesoría por correo electrónico, llamada telefónica y de manera personalizada, en especial con funcionarios de Servicios generales para quienes se realizó una jornada especial en la Sede central, en la cual contaban con asesoría de un asesor.

La entrega y acompañamiento a los funcionarios se realizó en un 100% a través de la entrega de cartas de manera personal (ver anexo), evitando así que la información no llegue al destinatario ó se distorsione la información, además garantizando la confidencialidad de la contraseña.

Como resultado se presenta el porcentaje de funcionarios que revisaron su formulario según la dependencias, cabe resaltar la constante comunicación con funcionarios sin embargo no todos atendieron a esta actividad.

**TABLA 2: PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE REVISARON FORMULARIOS**

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PORCENTAJE DE REVISIÓN INDIVIDUAL</b>
VICERRECTORIA DE INVESTGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES	70%
CENTRO DE IDIOMAS	100%
CESUN	100%
CIESJU	100%
ESCUELA DE AUXILIARES	100%
LICEO UDENAR	70%
ORIC	100%
CEILAT	50%
REGISTRO POBLACIONAL DE CÁNCER	100%

### **6.3 CÁLCULO DE CARGAS DE TRABAJO SEGÚN INFORMACIÓN RECOPIADA**

Esta actividad consistió en determinar de manera subjetiva el tiempo que tardaba cada una de las actividades consignadas en los formularios de entrevista de los funcionarios, según los datos iniciales y los datos consignados después de la revisión por funcionarios con el fin de terminar un tiempo acorde a la actividad partiendo de la premisa que los funcionarios tienden a aumentar los tiempos para aumentar su carga laboral. A continuación se muestra la matriz utilizada para dicha actividad:

**FIGURA 13: CALCULO DE ACTIVIDADES**

	B	C	D	E	H	I	J	K	L
	DESPUES DE REVISIÓN			CALCULADA			INICIAL		
ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA (FRECUENCIA)	Nº DE TRANSACCIONES	TIEMPO EN CADA TRANSACCION	TIEMPO EN CADA TRANSACCION (MINUTOS)	UNIDAD DE MEDIDA (FRECUENCIA)	Nº DE TRANSACCIONES	TIEMPO EN CADA TRANSACCION		CEDULA
REVISAR PLANTA FÍSICA	MENSUAL	60	20	15	MENSUAL	60	20		5.197.197
RECEPCIÓN DE INFORME DE COMPARTIMENTOS	MENSUAL	15	10	10	MENSUAL	15	10		5.197.197
DILIGENCIAR MINUTA Y DOCUMENTO DE NOVEDADES	MENSUAL	15	10	10	MENSUAL	15	10		5.197.197
INFORMAR AL SUPERIOR LAS ANOMALÍAS	MENSUAL	15	10	10	MENSUAL	15	10		5.197.197
APERTURA DE OFICINAS	MENSUAL	15	5	10	MENSUAL	15	5		5.197.197
DAR INFORMACIÓN AL PÚBLICO	MENSUAL	750	1	1	MENSUAL	750	1		5.197.197
EVITAR INGRESO DE SOSPECHOSOS	MENSUAL	150	3	3	MENSUAL	150	3		5.197.197
RECIBIR CORRESPONDENCIA	MENSUAL	75	5	3	MENSUAL	75	5		5.197.197
APERTURA Y CIERRE DE ENTRADA VEHICULAR	MENSUAL	7500	1	1	MENSUAL	7500	1		98.383.734
VIGILAR TRAYECTO ENTRE ENTRADAS	MENSUAL	60	30	30	MENSUAL	60	30		98.383.734
ENTREGA DE TURNO EN ENTRADA VEHICULAR	MENSUAL	15	15	10	MENSUAL	15	15		98.383.734
ENTREGA DE TURNO EN ENTRADA PEATONAL	MENSUAL	15	15	10	MENSUAL	15	15		98.383.734
ENTREGA DE TURNO EN BLOQUE ADMINISTRATIVO	MENSUAL	15	15	10	MENSUAL	15	15		98.383.734
REALIZAR INFORMES DE NOVEDADES	MENSUAL	15	15	10	MENSUAL	15	15		98.383.734
ASEO DE ENTRADA Y CASETA	MENSUAL	15	30	30	MENSUAL	15	30		98.383.734
BRINDAR INFORMACIÓN A PÚBLICO EN GENERAL	MENSUAL	300	1	1	MENSUAL	300	1		98.383.734
		0	0						
LIMPIEZA DE BAÑOS	MENSUAL	100	15	15	MENSUAL	100	15		5.207.451
REPARACIÓN DE GOTERAS	MENSUAL	60	120	120	MENSUAL	60	120		5.207.451
LIMPIEZA DE CAJA DE DESAGUE	MENSUAL	1	60	60	MENSUAL	1	60		5.207.451
INSTALACIÓN DE TUBERIAS	MENSUAL	2	360	360	MENSUAL	2	360		5.207.451
LIMPIEZA DE TANQUES	SEMESTRAL	1	60	60	SEMESTRAL	1	60		5.207.451
DESTAPE DE CAÑERÍAS	MENSUAL	2	0	120	MENSUAL	2	SÓN COMPLEJOS		5.207.451
REPARACIÓN DE MAQUINARIA DE PLANTA PILOTO	MENSUAL	2	0	180	MENSUAL	2	SÓN COMPLEJOS		5.207.451
REPELLAR, REVOSAR Y PINTAR	MENSUAL	5	60	60	MENSUAL	5	60		12.967.630
CAMBIO DE LAMPARAS	MENSUAL	40	30	20	MENSUAL	40	30		12.967.630
CAMBIO DE VALVULAS	MENSUAL	10	30	30	MENSUAL	10	30		12.967.630
CAMBIO DE LAVAMANOS	MENSUAL	5	60	60	MENSUAL	5	60		12.967.630
CAMBIO DE TUBOS	MENSUAL	5	60	60	MENSUAL	5	60		12.967.630

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Finalizada esta actividad, se envió al ingeniero de sistemas del proyecto con el fin de determinar el porcentaje de carga laboral de cada funcionario, el cual servirá de punto de referencia para los jefes de dependencia para realizar el ajuste de cargas de su área.

#### **6.4 ACOMPAÑAMIENTO A LOS JEFES DE DEPENDENCIA EN LA REVISIÓN DE FORMATOS DE ENTREVISTA DE LOS FUNCIONARIOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU RESPONSABILIDAD.**

Esta actividad tuvo varios periodos para su realización ya que se encontró una limitada respuesta por parte de los jefes de dependencias a los cuales se les tuvo que abrir la plataforma en varias ocasiones para que puedan cumplir con esta tarea. Para el cumplimiento de la misma se hizo entrega personalizada a cada uno de los jefes de dependencia de las contraseñas e instructivo, en el cual se incluían el porcentaje de carga laboral, el cual les serviría de punto de referencia para calcular los tiempos de cada una de las actividades de los funcionarios. Además se estuvo enviando permanentemente correos para recordar las fechas y evitar pérdida de contraseñas. A cada jefe de dependencia se hizo entrega de una circular, instructivo y listado de contraseñas con porcentaje de carga. A continuación se presentan dichos documentos:

**FIGURA 14: COMUNICADO PARA REVISIÓN DE JEFES DE DEPENDENCIA**

The screenshot shows an email client interface. On the left is a sidebar with navigation options: 'Entrada (45)', 'Carpetas', 'Entrada (45) Udenar', 'Correo no deseado (1)', 'Borradores (9)', 'Enviados', 'Eliminados', 'Resultados de la búsqueda', 'Nueva carpeta', 'Vistas rápidas', 'Documentos (19)', 'Fotos (2)', 'Marcados (1)', 'Practica empresarial', 'Nueva categoría', 'Messenger', 'Invitación de 1', 'Buscar contactos', '¿Deseas charlar a través de Messenger desde la bandeja de entrada? Solo tienes que agregar amigos.', 'Cerrar sesión', 'Página principal', 'Contactos', and 'Calendario'. The main content area displays an email with the subject 'Información para Jefes de Dependencia y Funcionarios: revisión levantamiento cargas laborales'. The sender is 'Crecemos en la U' and the date is '25/09/2012'. The email body is addressed to 'Jefes de Dependencia y Funcionarios (as) Udenar' and contains the following text: 'Cordial saludo: Debido a la ampliación del plazo para los funcionarios para realizar los ajustes desde el aplicativo web de sus entrevistas para el Levantamiento de Cargas Laborales en el marco del Proyecto Rediseño Organizacional, esta semana se está adecuando la base de datos y el aplicativo tras la revisión por los mismos. De igual manera, se realizará una jornada especial para asesorar a los funcionarios de algunas dependencias que aún no han cumplido con la revisión de sus respectivos formularios. Las fechas para la verificación y aval de los jefes de dependencia en conjunto con sus colaboradores de la información suministrada por estos, en cuanto a funciones, actividades y competencias, se posterga par el período del 1 al 12 de octubre de 2012.' The email concludes with 'Gracias por su atención.' and 'Atentamente,' followed by the signature of 'CARLOS ARTURO RAMÍREZ', Director Proyecto Rediseño Organizacional at Universidad de Nariño. The footer of the email provides contact information: 'Correo Electrónico - Universidad de Nariño, Pasto - Nariño - Colombia'.

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

FIGURA 15: INSTRUCTIVO



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
PROYECTO DE "REDISEÑO ORGANIZACIONAL"



**Instructivo Para La Verificación Sobre Cargas Ocupacionales Por Parte De Los Jefes Inmediatos**

La revisión por parte de los jefes de la información suministrada por sus colaboradores inmediatos tiene por objeto garantizar la mayor confiabilidad posible de la información sobre cargas ocupacionales.

Esta revisión debe realizarse al jefe inmediato, independiente de si éste posee nombramiento oficial o no como tal, es decir, lo importante es que cumpla funcionalmente como responsable por el trabajo de otros funcionarios, así sea de manera informal. La revisión debe hacerse, en lo posible, de manera concertada con el respectivo funcionario a quien se le va a verificar la información suministrada.

Para efectos de la revisión por el jefe inmediato sólo se le habilita la información correspondiente a DATOS GENERALES, IDENTIFICACION DEL CARGO, MISION DEL CARGO, FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TIEMPOS Y COMPETENCIAS, del formulario de su colaborador. Los demás ítems del formulario se consideran información privada del colaborador.

Para empezar por favor ingrese a la siguiente página: <http://sojefes.udenar.edu.co>, y luego teclear el número de cédula del funcionario y contraseña respectiva (se adjunta el listado de cédulas y contraseñas al final del documento)

A continuación se presentan algunas instrucciones y recomendaciones:

1. El jefe inmediato puede realizar las correcciones o cambios que crea pertinente en cada ítem mencionado, en concertación con el funcionario respectivo.
2. Recuerde que cada vez que pulsa en SIGUIENTE FORMULARIO para continuar con la revisión en cada ítem la información precedente queda automáticamente registrada.
3. Al final se pueden consignar las observaciones o aclaraciones que se crean pertinentes, bien sea por parte del jefe inmediato o del funcionario respectivo o de ambos.
4. Después de realizar las correcciones pertinentes en concertación con su colaborador los dos deben consignar el número de la cédula de cada cual, en el espacio REVISADO POR.
5. Una vez se han suministrado los dos números de cédula el sistema queda automáticamente clausurado para el formulario respectivo, sin opción a revisar nuevamente.
6. Se debe tener muy en cuenta que cuando ya se ha iniciado una sesión en el sistema, no se debe recargar la página con F5 o con los botones para este fin, ya que navegador por defecto dejará el formulario actual en blanco y al dar clic en siguiente formulario se guardará como tal. Si sucede esto, cierre el navegador y vuelva a entrar al sistema normalmente.
7. En el cuadro de actividades se debe tener especial cuidado a la hora de diligenciarlo. Con estos valores se calculará el factor de carga laboral de cada funcionario con la siguiente fórmula:

$$Fc (\%) = \frac{Freq \cdot Tiempo \text{ en cada Transacción} \cdot No \text{ de Transacciones}}{FT} \cdot 100$$

Donde:

- Freq= Es cuántas veces se repite la actividad en un mes. Diligencie según la siguiente tabla

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 15: INSTRUCTIVO PARTE 2**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
PROYECTO DE "REDISEÑO ORGANIZACIONAL"



FRECUENCIA	INTRODUCIR
DIARIO	DI
SEMANAL	SE
QUINCENAL	QUI
MENSUAL	MEN
BIMENSUAL	BI
TRIMESTRAL	TRI
SEMESTRAL	SEM
ANUAL	AN

- Tiempo en cada transacción: es el tiempo que se demora al funcionario en desarrollar la actividad, se debe diligenciar en minutos.
- No de Transacciones: es el número de actividades que desarrolla en un espacio de tiempo. Note que depende de la frecuencia.
- FT es el factor de transformación y corresponde al producto de 60 min \* 160 horas mes. Es una constante.

El factor de carga de un funcionario debe ser un valor cercano a 100% lo que significará que trabaja 8 horas diarias, 5 días semanales, 4 semanas al mes. Junto a este instructivo encontrará una tabla con los factores de carga calculados a partir de los datos suministrados por su colaborador, favor tenerlos muy en cuenta, especialmente en los casos en que hay variaciones enormes con respecto a la carga normal de 100%, por exceso o por defecto. Así por ejemplo, si este dato para un funcionario es de 700% significa que trabaja 56 horas diarias y merece especial revisión su cuadro de actividades.

Ejemplo:



FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 15: INSTRUCTIVO PARTE 3**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
PROYECTO DE "REDISEÑO ORGANIZACIONAL"



La anterior figura muestra que una actividad se realiza 3 veces, diariamente y que el funcionario se demora en **CADA ACTIVIDAD** 45 minutos en ejecutada, el sistema posteriormente se encarga de multiplicar esos valores por la cantidad de veces que se repita, por tanto en nuestro ejemplo el sistema calculará 135 minutos.

Reiteramos el agradecimiento por su valioso aporte.

Recuerde que usted cuenta con uno de nuestros asesores para que le resuelva cualquier duda oportunamente, bien sea por teléfono, por correo o personalmente.

**INQUIETUDES Y SUGERENCIAS:**

**Datos de contacto:**  
 Asesor encargado: Daniel Esteban Insuasty Ceballos  
 Teléfono: 317 2416882  
 Correo electrónico: [danielinsuasty@hotmail.com](mailto:danielinsuasty@hotmail.com)

Atentamente,

CARLOS ARTURO RAMÍREZ  
 Director del Proyecto de Rediseño Organizacional

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 16: MODELO DE CONTRASEÑAS Y CARGA**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
PROYECTO DE "REDISEÑO ORGANIZACIONAL"

DEPENDENCIA: CIESJU

NOMBRE Y APELLIDOS:	CÉDULA:	CODIGO	FACTOR DE CARGA %
ISABEL GOYES MORENO		3925620	
GLADYS HOYOS SOTELO		7449490	44,23
SANDRA ALEYDA MONTEZUMA MISNAZA		5967260	450,36
AURA CECILIA TORRES BURBANO		1950350	70,92

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

## FIGURA 17: CIRCULAR REVISIÓN DE JEFES DE DEPENDENCIA



### UNIVERSIDAD DE NARIÑO PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Número 010

San Juan de Pasto, 03 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:

Mediante la presente me permito informar a ustedes que en el marco del Proyecto Rediseño Organizacional, se realizó la revisión de la información suministrada por cada uno de los funcionarios en los puestos de trabajo a través del aplicativo diseñado para el efecto.

Por tal razón la actividad a desarrollar será la verificación y aval de los jefes de dependencia en conjunto con sus colaboradores, en cuanto a identificación del cargo, funciones, actividades y competencias, la cual se realizará durante el periodo comprendido entre el **2 al 12 de octubre del presente año**, a través del link: <http://roujefes.udenar.edu.co>. Ingresando el número de cedula y la contraseña del funcionario a revisar.

La revisión de los formularios por parte de los jefes de dependencia es indispensable, pues a través de ella usted aprobará la veracidad de la información que nuestro asesor recogió de sus inmediatos colaboradores en cada puesto de trabajo, se pondrán hacer modificaciones a la información recolectada, 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 comuníquese con uno de nuestros asesores. Estaremos entregando un instructivo, el cual servirá como guía para dicha actividad.

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

Atentamente,

---

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Como aporte personal al proyecto para el correcto y normal desarrollo de esta actividad, a algunos jefes de dependencias que tuvieron inconvenientes con el cálculo de tiempos, se entregó de manera personal una matriz de apoyo en Excel el cual contiene el nombre del funcionario, el total de actividades, frecuencia y tiempos, y el porcentaje de carga. Con este documento al jefe de dependencia se

le facilitaba ajustar el porcentaje cargas de trabajo tratando de llegar al 100%, ya que cada actividad y tiempo estaba interrelacionado de tal forma que cada cambio que se realice en tiempo ó frecuencia reducía ó aumentaba el porcentaje de carga. Después el jefe tenía que pasar los datos en limpio a la plataforma ROU ingresando con cedula y contraseña del funcionario. A continuación se presenta la matriz utilizada:

**FIGURA 18: MATRIZ DE APOYO PARA CALCULO DE CARGA**

	A	B	C	D	E	G	H	
1								
2				<b>PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL</b>				
3								
4								
5								
6								
7		<b>NOMBRE</b>	<b>CARGA LABORAL</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>N° DE TRANSACCIONES</b>	<b>TIEMPO EN CADA TRANSACCION (MINUTOS)</b>
8		MARIA CRISTINA ARTEAGA BENAVIDES	115%	1	REALIZAR DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	SEMESTRAL	1	160
9				2	REUNIÓN DE EQUIPO	SEMESTRAL	1	160
10				3	VISITAR PUESTOS DE TRABAJO	SEMESTRAL	3	160
11				4	REALIZAR INVESTIGACIÓN POR ACCIDENT	SEMESTRAL	6	240
12				5	REUNIÓN DE COMITÉ	SEMESTRAL	2	240
13				6	REALIZAR VISITAS A DEPENDENCIAS	MENSUAL	6	120
14				7	BRIGADA DE EMERGENCIA	SEMESTRAL	1	240
15				8	SEGUIMIENTO A RESULTADOS	SEMESTRAL	2	120
16				9	DISEÑO DE SISTEMA DE RIESGO SOCIAL	SEMESTRAL	1	480
17				10	PROGRAMA DE INDUCCIÓN-REUNIONES	SEMESTRAL	3	180
18				11	EXAMENES MEDICO -OCUPACIONALES	SEMESTRAL	1	160
19				12	EXAMENES PGRHS	SEMESTRAL	1	480
20				13	RESPUESTA A SOLICITUDES	DIARIO	2	15
21				14	JORNADAS DE DESCONTAMINACIÓN	SEMESTRAL	1	2400
22				15	REUNIÓN COPASO	MENSUAL	2	240
23				16	REALIZAR INFORMES	ANUAL	1	2400
24				17	COORDINACIÓN DE CONTRATOS	ANUAL	1	1440
25				18	COORDINACIÓN DE CAPACITACIONES	ANUAL	1	2400
26				19	VISITAR EXTENSIONES	SEMESTRAL	8	480
27		LUISA MERCEDES BRAVO GOYES	100%	1	ELABORACION DE ACTAS	QUINCENAL	1	180
28				2	VERIFICACION DE LA CALIDAD DE LA BASE	MENSUAL	1	960
29				3	VERIFICACIÓN DE DATOS EN FICHA DE MO	DIARIO	8	10
30				4	VISITA A FUENTES	ANUAL	3	600
31				5	SEGUIMIENTO DE CASOS	ANUAL	3	960
32				6	ELABORAR CONSULTA A ESPECIALISTAS	ANUAL	3	180
33				7	REALIZAR TABLAS DE FRECUENCIAS DE C	SEMESTRAL	2	180
34				8	CONTRIBUCION A LA FORMULACION DE PF	ANUAL	2	4800
35				9	CONTRIBUIR A LA ORGANIZACIÓN DE BASE	ANUAL	1	5760
36				10	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	ANUAL	1	12000
37				11	ELABORACIÓN DE DOCUMENTO	ANUAL	1	8000
38				12	CONTRIBUCION A LA ELABORACION DE AF	ANUAL	2	2400
39				13	PRESENTACIÓN DE INFORMES	ANUAL	2	240
40				14	PARTICIPACION EN REUNIONES DEL GRUP	SEMESTRAL	2	320
41				15	PARTICIPACION EN REUNIONES DEL REGIS	SEMESTRAL	1	240
42						16		

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Como resultado de la actividad, se logró que el 100% de los jefes de dependencia asignados revisara y aprobara las cargas de trabajo de los funcionarios a su cargo. A continuación se muestra el resultado de la actividad y la forma en que se realizó en cada dependencia:

**TABLA 3: PORCENTAJE DE REVISIÓN DE JEFES DE DEPENDENCIA**

DEPENDENCIA		JEFE DE DEPENDENCIA	DETALLE
Vicerectoría de investigación, postgrados y relaciones internacionales		<b>FREDY VILLALOBOS</b>	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se visitó dos veces en este periodo. La revisión se hizo el día 30 de Noviembre, sin embargo la plataforma no le permitía ingresar a los formatos de varios funcionarios, por lo tanto le envié una base de datos de sus funcionarios para que la modificara, la cual la envió el mismo día en la tarde. Esta base de datos se tiene que enviar al ingeniero para que la suba al sistema. Se realizó asesoría por teléfono.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% Optima		
LICEO UNIVERSIDAD DE NARIÑO		<b>BRAULIO EMILIO DIAZ ARCOS</b>	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se visitó dos veces a la dependencia y se recibieron 2 llamadas para disculparse por no alcanzar a realizar la actividad en las fechas establecidas. Se les envió una base de datos en Excel el día viernes 30 de noviembre, la cual se recibió en el día siguiente.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% Media		
<b>CENTRO DE IDIOMAS</b>		<b>ARMANDO AGREDA MARTINEZ</b>	La revisión se realizó en la primera semana del periodo anterior, sin ningún inconveniente, de manera completa.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% Optima		
<b>CEILAT</b>		<b>PEDRO PABLO RIVAS</b>	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se visitó dos veces la dependencia en las cuales todavía no se había realizado la actividad. No se recibieron ni correos ni llamadas.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% Media		

<b>CIESJU</b>		<b>ISABEL GOYES MORENO</b>	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se realizó asesoría personalizada y por teléfono el día 26 de noviembre de manera completa.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% optima		
<b>CESUN</b>		<b>MARIA CLARA YEPEZ</b>	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se realizó asesoría por teléfono y por correo los días 29 y 30 de noviembre. A la directora le faltó realizar la revisión de 1 funcionario, para lo cual se le facilitó una base de datos en Excel para que se pueda subir al sistema.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% optima		
<b>ESCUELA DE AUXILIARES</b>		<b>GLADYS ACOSTA</b>	En la dependencia se hizo entrega formal de instructivo y carta, con datos de contacto. Se realizó asesoría personalizada el día 26 de noviembre, en la cual se presentaron problemas para ingresar al sistema para 3 formatos de entrevista, para los cuales se realizó la revisión por medio de la base de datos en Excel.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% optima		
<b>FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD</b>		<b>MARIA ISABEL CALVACHE</b>	La revisión la realizó el día 12 de octubre, sin embargo en la misma se le presentaron varios inconvenientes por que el sistema se cerraba al modificar el formulario 4, a pesar de esto la revisión fue completa. Se solicitó una reunión para analizar el diagnostico.
Porcentaje de revisión y desempeño	100% optima		

## **6.5 INFORME DIAGNOSTICO POR DEPENDENCIA**

Con la información recolectada por medio de las entrevistas y su posterior revisión por parte de los funcionarios, se realizó un diagnóstico inicial para cada una de las dependencias asignadas, en el cual se analizan aspectos generales de la dependencia como son edad, antigüedad, tipo de contratación entre otros, también aspectos específicos de los cargos y la capacidad de identificación de funciones, actividades y competencias por parte de los funcionarios. A continuación se presentan a manera de RESUMEN los documentos diagnósticos de las dependencias Vicerrectoría De Investigaciones, Postgrados Y Relaciones Internacionales, Liceo Udenar, CEILAT, CIESJU, CESUN, Escuela de auxiliares, Centro de idiomas, Extensión Tuquerres y Extensión Ipiales:

### **6.5.1 Informe de diagnóstico de carga de Trabajo-Vicerrectoria de investigaciones, postgrados y relaciones internacionales**

#### **A. DATOS PERSONALES**

##### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

En la dependencia de Vicerrectoría de investigaciones, postgrados y relaciones internacionales el promedio de edad es de 36.6 años la cual se considera una edad adecuada según la complejidad de los cargos, la naturaleza de los mismos, como también la misión del área.

##### **A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS**

La dependencia se encuentra en un nivel de formación adecuada siendo el nivel de estudios como “Profesional” el que se presenta con mayor frecuencia (43%). A pesar de esto se considera que en la VIPRI se debe fomentar la formación de los trabajadores de tal forma que se permita la especialización de los mismos dado que la dependencia requiere un nivel mayor considerando que la misión de la misma es la formación en estudios especializados.

#### **B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

##### **B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios de la dependencia identifican claramente la denominación de su cargo, tanto de manera genérica como según el nivel que la universidad maneja.

##### **B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO**

El tiempo promedio de antigüedad en el cargo en la dependencia es de dos años y medio (2.5 años) lo cual implica un nivel medio de rotación en especial en el área de oficinas de postgrados.

### **B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO**

En la dependencia la totalidad de contratos (100%) se encuentra pactado a término fijo, que apoyado en el dato de antigüedad y conformidad con el tipo de contratación, se debe considerar como un aspecto a mejorar ya que los funcionarios no se sienten estables y seguros en sus puestos.

### **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

Los cargos que se encuentran adscritos a la VIPRI tienden a ser de naturaleza asistencial 3-4 (33%) y profesional (33%), adecuados teniendo en cuenta la naturaleza de los cargos, los cuales se enfocan en labores de oficina, además se debe considerar que el nivel salarial promedio es de 1.046.000 el cual es bajo.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

La mayoría de los funcionarios logran explicar claramente la misión de su cargo, sin embargo en varios casos trataron de explicar la misión a través de actividades y de su quehacer diario.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

En la dependencia no existe una unanimidad de criterio respecto a la misión de la VIPRI, sin embargo se debe considerar que existe una división en el interior de la misma en cuanto a su misión la cual está dividida en investigación y relaciones internacionales, como también en los diferentes postgrados los cuales tienen su propia misión. A pesar de esto los funcionarios no reconocen como tal la misión de su área.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Los funcionarios identifican claramente sus funciones apoyados también en el SIGC y en sus contratos laborales, en algunos casos como el ORIC se han adelantado reformas en pro del desarrollo de la oficina de tal forma que se pueda aumentar el campo de acción de la dirección.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor. La siguiente tabla muestra el factor de carga ocupacional Promedio de la Vicerectoría de investigaciones, postgrados y relaciones internacionales (VIPRI).

**TABLA 4: FACTOR DE CARGA VIPRI**

Valores		
Rótulos de fila	Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos	Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor
VICERRECTORIA INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES VIPRI	105,35	85,24

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

En Promedio la dependencia se encuentra con una carga ocupacional normal es decir que los funcionarios que conforman la dependencia están cumpliendo con las 160 horas/mes laborales estándar, sin embargo se debe analizar ciertos cargos en específico que poseen una sobrecarga laboral en especial en el área de tesorería, de tal forma que se pueda agilizar los procedimientos y evitar demoras.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia VIPRI los funcionarios consideran que dominan las competencias y exigencias que requiere el cargo en un alto porcentaje (93%), por lo tanto piensan que existe cierta idoneidad entre su perfil y el perfil del cargo.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios de la VIPRI respecto a la remuneración que recibe por sus labores es de 7.2 lo cual nos indica que existe una cierta insatisfacción en este ítem, especialmente en las dependencias de postgrados, sin embargo dicho valor no es significativo.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** El nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en cuanto al trato de sus compañeros y jefes es de 9.4, por lo tanto se concluye que las personas se sienten cómodas con el ambiente laboral que las rodea.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios no se sienten satisfechos del todo con la comunicación que existe en el interior de la dependencia y de la misma con el resto de la universidad, sin embargo consideran que por el momento el sistema es adecuado. El promedio de satisfacción en este ítem es de 8.3

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios se encuentran satisfechos con su oficina e implementos que rodean su puesto de trabajo, en comparación con el promedio general de la

universidad, demostrando cierta preocupación de los jefes de dependencia en suministrar un entorno adecuado. El valor de este ítem en promedio es de 8.9

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia se percibe cierto descontento en cuanto a la oferta de programas de integración y socialización relacionados con el bienestar social y salud ocupacional, no solo por la oferta de estos sino también por la programación y la cobertura de la misma. El valor de este ítem es de 6.17

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios consideran que la Universidad tiene ciertas debilidades en cuanto a los programas de bienestar social, en especial en la preocupación por su bienestar y por el de su familia. el nivel de satisfacción es de 7.5

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Las personas entrevistadas se sienten satisfechas en un nivel medio respecto a la forma en que la actual dirección toma las decisiones y respecto a los resultados de las mismas, en especial consideran que la toma de decisiones es centralizada y lenta. La calificación para este ítem es de 7.9

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios no se sienten reconocidos totalmente por sus labores, consideran que se deben crear mayores programas de incentivos y motivación. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 8.1

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten insatisfechos (6.05) respecto a la equidad e igualdad que existe en la dependencia en cuanto a trato y oportunidades.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos son un poco estresantes y de alta tensión, más no en exceso. La calificación para este ítem es de 5.7

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** La calificación para este ítem es de 7.4 lo cual nos indica cierta insatisfacción respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad. Consideran que dichos programas se enfocan en el personal de la sede central y en horarios de trabajo.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 7.7. los funcionarios opinan que dicho sistema es adecuado aunque presenta varias debilidades ya que es subjetivo y de poca importancia.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad y su impacto en ella es adecuada aunque requiere mejorar, en especial en la cobertura. La calificación en este ítem es de 8.4

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización pero no en su totalidad. La calificación respecto a la autorrealización es de 7.9

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** Las personas de la Vipri logran identificar un líder en su dependencia (en especial en su superior) y consideran que su gestión es adecuada pero limitada. El nivel de satisfacción en este ítem es de 7.9

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es baja y crítica (4.4), ya que los funcionarios no se sienten estables en sus cargos en especial por el tipo de contratación de los últimos años.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados en un nivel medio, lo cual indica que alcanzan a realizar sus labores en su horario aunque en varias ocasiones requieren llevar trabajo a sus hogares. La calificación es de 6.8

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia VIPRI es de 7.42 lo cual nos indica que los funcionarios se sienten contentos en sus cargos y con lo que rodea los mismos, sin embargo se deben tener cuenta los puntos críticos mencionados y trabajar en programas que mejoren ciertos descontentos.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios consideran que la estructura como tal está bien distribuida y organizada de manera correcta, sin embargo consideran que esta debe mejorar en aspectos de flexibilidad y tramitología lo cual impide que los procesos se realicen de manera correcta y ágil.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

El 80% de los funcionarios no conocen los procesos y procedimientos que corresponden a su cargo y al área. Por lo tanto se propone realizar una retroalimentación por parte del SIGC, además en la oficina ORIC no se ha realizado el levantamiento de procesos y procedimientos.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Las capacitaciones que más solicitan los funcionarios son los relacionados con sistemas y manejo de base de datos al igual que cursos y actualización en normatividad legal y contable.

### **6.5.2 Informe de diagnóstico de carga de trabajo- liceo de la universidad de Nariño**

#### **A. DATOS PERSONALES**

##### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

El promedio de edad del Liceo de la Universidad de Nariño es de 41 años el cual es una edad aceptable de acuerdo a las actividades de la dependencia. Sin embargo es un dato a tener en cuenta para un futuro próximo en especial en la rotación de cargos.

##### **A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS**

**TABLA 5: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL-LICEO**

<b>LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO</b>		
<b>Nivel de estudios académicos</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
TECNICO	2	22%
PROFESIONAL	2	22%
SECUNDARIA	2	22%
ESPECIALIZACIÓN	2	22%
MAESTRIA	1	11%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta la naturaleza de los cargos de la dependencia además de las funciones de cada uno de ellos, el nivel de estudios académicos del área es adecuado.

#### **B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

##### **B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios del liceo de la universidad de Nariño identifican claramente su cargo, nivel y funciones.

## **B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO**

En la dependencia el promedio de antigüedad es de 9 años, lo cual implica un bajo nivel de rotación tanto por ascensos como de traslados, sin embargo los funcionarios se sienten cómodos en sus puestos e identificados con la misión y objetivos de la dependencia.

## **B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO**

En la dependencia se presenta un mayor porcentaje de funcionarios con contratos a término fijo (56%) a pesar de que la antigüedad de los funcionarios es de 9 años, solo el 22% correspondiente a 1 funcionario ha sido contratado por término indefinido.

## **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

El nivel de los cargos que se presenta en la dependencia predomina en el nivel asistencial (38%) y técnico (38%) lo cual muestra un nivel bajo de capacitación además de una mala ubicación de los cargos ya que varios de los mismos tienen actividades que corresponden a cargos profesionales y los funcionarios tienen un nivel académico especializado.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO.**

Los funcionarios identifican totalmente la misión de su cargo, al igual que sus responsabilidades.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

Los funcionarios identifican la misión del área por medio de palabras claves que han interiorizado y que identifican los objetivos y propósitos del liceo de la Universidad de Nariño

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

El 70% de los funcionarios identifican sus funciones a través de su contrato o el manual de convivencia del liceo, el 30% identifican los sus funciones a través de actividades y tareas.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor.

**TABLA 6: FACTOR DE CARGA LICEO**

	Valores	
Rótulos de fila	<b>Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos</b>	<b>Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor</b>
LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	227,26	205,52

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El liceo de la universidad de Nariño presenta una sobrecarga laboral de cerca del doble (227%) de la carga normal de 160 horas/mes, la cual se puede deber a una sobrecarga de funciones en algunos cargos como el de secretaria académica, los cuales requieren un análisis profundo con el fin de distribuir algunas actividades de tal forma que se evite demoras en los procedimientos.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO los funcionarios consideran que dominan las competencias y exigencias que requiere el cargo por completo (98%), con lo cual podemos inferir que existe cierta idoneidad entre el funcionario y el cargo que desempeñan (según su propia opinión)

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios del LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO en cuanto a su remuneración es de 8.11 lo cual nos indica que existe una remuneración adecuada y justa para los funcionarios teniendo en cuenta las labores que desempeñan.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** El nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en cuanto al trato de sus compañeros y jefes es de 9.44, por lo tanto inferimos que existe un excelente ambiente laboral de respeto y cordialidad.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios se sienten satisfechos con la comunicación que existe en el interior de la dependencia, aunque se requiere mejorar la comunicación de la misma con el resto de la universidad. El promedio de satisfacción en este ítem es de 9.22

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios no se encuentran satisfechos del todo con su oficina e implementos que rodean su puesto de trabajo, en especial por el área limitada en la que se ubica la dependencia para poder desarrollar ampliaciones y mejoras en la institución. El valor de este ítem en promedio es de 7.33

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia se sienten satisfechos con los programas de integración y salud ocupacional, ya que piensan que son adecuados, aunque requieren mejorar en cuanto a la programación de los mismos. El valor de este ítem es de 8.22

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios no han sido participes de programas y aspectos que demuestren la preocupación por su bienestar y por el de su familia sea psicológica o recreacional por parte de la universidad. El nivel de satisfacción es de 5.67

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Los funcionarios consideran que la universidad de Nariño presenta varios problemas de dirección y gestión por parte de la alta dirección, en especial por la centralización de recursos y baja autonomía por parte de las dependencias. El nivel de satisfacción es de 4.0

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios no se sienten reconocidos de forma adecuada por sus labores. Consideran que se debe mejorar el sistema de incentivos, programas de motivación y promoción. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 5.67

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten satisfechos en un nivel medio (7.11) respecto a la equidad e igualdad, sin embargo consideran que existen oportunidades que se limitan para funcionarios de otras dependencias.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos generan stress y tensión en un nivel medio. La calificación para este ítem es de 5.33

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** la calificación para este ítem es de 6.67 lo cual nos indica un nivel a analizar de insatisfacción respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad los cuales son limitados, de baja cobertura, no adecuados y destinados a funcionarios de otras áreas.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 8.56. Los funcionarios se sienten satisfechos con el actual método de evaluación, considerando que es adecuado y eficaz.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad es de alto impacto y se desarrolla de manera correcta enfocándose en el apoyo a la población de bajos recursos al permitir el ingreso a la educación superior de esta población y brindarles ciertos apoyos económicos. La calificación en este ítem es de 9.33

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización y el logro de sus objetivos personales. La calificación respecto a la autorrealización es de 8.67

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** Las personas del LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO consideran como un líder a su jefe además opinan que su gestión es adecuada pero limitada al presupuesto que le destina la dirección central y el MEN. El nivel de satisfacción en este ítem es de 7.11

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es baja y crítica (4.67), ya que los funcionarios no se sienten estables en sus cargos en especial por el tipo de contratación de los últimos años y por la inestabilidad generada por las decisiones del MEN respecto a la municipalización del colegio y la gestión de la Universidad respecto al tema.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados y con una carga alta, lo cual indica que tiene que realizar sus labores en horas extra laborales o en periodos cortos de tiempo. La calificación es de 5.2

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO es de 7.67 lo cual nos indica que los funcionarios se sienten satisfechos en sus cargos y con lo que la universidad les brinda para el normal desarrollo de sus funciones, sin embargo se debe tener en cuenta la situación de incertidumbre que vive la dependencia y los cambios que puede sufrir la misma.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios consideran que la estructura organizacional de la universidad está bien diseñada sin embargo consideran que la misma es muy centralizada y no permite la flexibilidad de procesos.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

El liceo de la universidad se rige por el PEI, más no por el SIGC debido a que no se ha levantado procesos y procedimientos en la dependencia.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Las capacitaciones que más se requieren según los funcionarios son los relacionados con archivo, presupuesto y normatividad, como también SIGC.

### 6.5.3 Informe diagnóstico de carga de trabajo- centro de investigaciones y estudios latinoamericanos CEILAT

#### A. DATOS PERSONALES

La dependencia está conformada por 3 funcionarios, entre los cuales se encuentran el director del centro, su secretaria y un funcionario encargado del funcionamiento de la biblioteca del centro. Los resultados de las entrevistas se muestran a continuación:

##### A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD

El promedio de edad de la dependencia es de 43 años, dato que demuestra la experiencia que tienen los funcionarios del centro, no bastante dicho dato no tienen ninguna implicación debido a que las actividades que se desarrollan son de carácter académico-administrativas las cuales requieren experiencia y reconocimiento.

##### A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS

**TABLA 7: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS - CEILAT**

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS	Frecuencia	%
ESPECIALIZACIÓN	1	33%
DOCTORADO	1	33%
MAESTRIA	1	33%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La dependencia muestra una correcta profesionalización y especialización de los funcionarios según los objetivos y funciones que se cumplen en la dependencia los cuales requieren un alto nivel de conocimientos y reconocimiento de parte de los funcionarios que en esta trabajan. Sin embargo se debe tener en cuenta los requerimientos de los cargos al igual que el nivel de cada uno, para permitir que los funcionarios se desempeñen en cargos idóneos según su formación.

#### B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

##### B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO

Los funcionarios identifican claramente el nombre del cargo, su jefe inmediato, sus responsabilidades y objetivos que deben cumplir dentro del centro.

## **B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO**

El promedio de antigüedad en la dependencia es de 9 años y medio lo cual muestra una baja rotación sin embargo hay que resaltar el compromiso de los funcionarios al igual que el sentido de pertenencia por el centro.

## **B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO**

Teniendo en cuenta el dato de antigüedad en el cargo y que el 67% de los funcionarios tienen contrato a termino fijo se puede inferir cierto nivel de estabilidad laboral a pesar del tipo de contratación, sin embargo también se debe tener en cuenta la satisfacción laboral respecto a estabilidad laboral.

## **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

**TABLA 8: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL- CEILAT**

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL	Frecuencia	%
Técnico	1	33%
Director	1	33%
Profesional	1	33%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La dependencia se encuentra bien distribuida sin embargo, con los anteriores datos de “distribución por nivel de estudios académicos”, y la presente grafica vemos que hay cargos que requieren cierta nivelación o que están ocupados por funcionarios común nivel académico superior al que requiere el cargo y se encuentran subvalorados.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios se apoyan en sus funciones para definir la misión de su cargo, no obstante dicha descripción es correcta y completa.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

Existe una uniformidad de criterios para definir la misión del área, la cual se ha interiorizado en especial al definir el objetivo principal del centro y las áreas de investigación en las cuales se ha especializado dicha dependencia.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Los funcionarios identifican claramente sus responsabilidades y sus funciones, apoyados en su manual de funciones y en su contrato, cabe resaltar que cada funcionario tiene funciones adecuadas para su cargo, además son propias del mismo, además están bien diseñadas.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor.

**TABLA 9: FACTOR DE CARGA -CEILAT**

	Valores	
Rótulos de fila	<b>Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos</b>	<b>Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor</b>
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS LATINOAMERICANOS CEILAT	163,63	137,57

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El CEILAT presenta una sobrecarga de 63% por encima de lo normal, lo cual es un porcentaje el cual se puede ajustar tras un análisis

De los tiempos dedicados a cada actividad y de la distribución de funciones entre funcionarios. Lo anterior significa que los funcionarios están trabajando más de las 160 horas/mes normales, es decir 12 horas al día con el fin de cumplir con todas sus tareas.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia CEILAT los funcionarios consideran que dominan las competencias y exigencias que requiere el cargo en un alto porcentaje (97%), con lo cual podemos inferir que existe cierta idoneidad entre el perfil del funcionario y el perfil que cargo requiere.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios del CEILAT en cuanto a su remuneración es de 7.33 lo cual nos indica que, a opinión de los funcionarios, el salario que están recibiendo no es el adecuado según las funciones, responsabilidades y perfil del cargo que desempeñan.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** El nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en cuanto al trato de sus compañeros y jefes es de 7.0, por lo tanto inferimos que existen ciertas situaciones a analizar en cuanto a relaciones entre funcionarios.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios se sienten satisfechos con la comunicación que existe en el interior de la dependencia, aunque se requiere mejorar la comunicación de la misma con el resto de la universidad. El promedio de satisfacción en este ítem es de 7.0

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios no se encuentran satisfechos del todo con las condiciones actuales de la oficina y con su ubicación debido en parte a la distancia con las sedes principales de la universidad, lo cual provoca que los funcionarios se desplacen necesariamente para realizar trámites y demás actividades operativas. El valor de este ítem en promedio es de 6.67

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia se sienten insatisfechos con los programas de integración y salud ocupacional, incluso dudan sobre su existencia ya que son pocas las oportunidades en que se les ha invitado a estos eventos. El valor de este ítem es de 4.33

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios no han sido participes de los programas de recreación, integración o socialización, por razones de falta de conocimiento o de tiempo para asistir, sin embargo consideran que son limitados y de baja concurrencia. El valor de este ítem es de 5.67

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Los funcionarios consideran que la universidad de Nariño presenta varias dificultades en la capacidad de gestión y de toma de decisiones por parte de la alta dirección, en especial en la distribución de recursos, además no se permite la autonomía de las dependencias. El nivel de satisfacción es de 4.0

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios no se sienten reconocidos de forma adecuada por sus labores. Consideran que se debe crear un sistema de incentivos, promociones y de motivación. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 5.67

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios califican al nivel de equidad e igualdad en la universidad en un nivel bajo (4.33) ya que consideran que existen ciertas preferencias no solo por funcionarios sino también por dependencias.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos generan un alto nivel de stress y tensión, debido al constante trámite y a la alta responsabilidad de los mismos. La calificación para este ítem es de 2.33

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** la calificación para este ítem es de 6.00 el cual demuestra una gran insatisfacción respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad los cuales son programados y diseñados de manera inadecuada, además se dirigen en especial a los funcionarios de planta y se olvida a los demás.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 3.33. Los funcionarios no se sienten satisfechos con el actual método de evaluación, considerando que es subjetivo, inapropiado y que no se tiene en cuenta para la continuidad de contratos.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad es de alto impacto y se desarrolla de manera correcta en especial por el desarrollo de proyectos de investigación en favor de la población menos favorecida, además de la generación de subsidios para este tipo de personas. La calificación en este ítem es de 7.00

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos no les permiten alcanzar su autorrealización del todo sin embargo si ha significado un buen comienzo o un apoyo para lograrlo. La calificación respecto a la autorrealización es de 7.0

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** Las personas del CEILAT consideran como un líder a su jefe de dependencia, además opinan que en la universidad existen varios líderes, sin embargo no todos son positivos. El nivel de satisfacción en este ítem es de 6.0

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** los funcionarios consideran que no existe estabilidad laboral en la Universidad de Nariño en especial por el tipo de contratación y por la incertidumbre que genera cada elección de rector. La calificación para este ítem es muy baja, 1.33

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados y con una carga alta, lo cual indica que tiene que realizar sus labores en horas extra laborales o en periodos cortos de tiempo. La calificación es de 4.0.

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia CEILAT es de 5.31 lo cual nos indica que los funcionarios no se sienten satisfechos con lo que la universidad les brinda para el normal desarrollo

de sus funciones, en especial por la baja estabilidad y la mala distribución de recursos para los centros de investigación.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios consideran que existe cierta centralización que retarda y limita los procedimientos, haciendo a la estructura rígida, entre estos aspectos mencionan la parte financiera con la VIPRI y la centralización de la biblioteca.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

Los funcionarios identifican claramente los procesos, no obstante la mayoría no identifica los procedimientos con los que se relaciona su cargo.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Los funcionarios consideran que requieren capacitación en capacitación en bibliotecología, base de datos, sistemas de bibliotecas, relaciones humanas y dirección, normatividad relacionada con las instituciones de educación superior

### **6.5.4 Informe diagnóstico de carga de trabajo- centro de estudios en salud (CESUN)**

#### **A. DATOS PERSONALES**

La CESUN se encuentra conformada por los funcionarios propios del centro como también por los funcionarios del Registro poblacional de Cáncer de cuyas entrevistas se lograron los siguientes resultados.

##### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

La edad promedio de la dependencia es de 38 años, la cual es una edad adecuada para las labores de investigación y labores administrativas que se desarrollan en la dependencia.

## A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS

**TABLA 10: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS-CESUN**

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS	Frecuencia	%
TECNICO	2	14%
ESPECIALIZACIÓN	4	29%
PROFESIONAL	4	29%
MAESTRIA	3	21%
ESPECIALISTA	1	7%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La dependencia muestra un alto nivel de profesionalización y especialización en cuanto a sus funcionarios quienes cuentan con una formación apropiada de acuerdo a las funciones que realizan especialmente en cuanto al desarrollo de proyectos de investigación.

## B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

### B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO

Respecto a este numeral, existe cierta confusión ya que los funcionarios, en su mayoría, identifican el nombre del cargo según la clasificación por nivel de la universidad no por el nombre del cargo en específico.

### B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO

El promedio de antigüedad en el cargo del CESUN es de 6 años, lo cual nos indica un bajo nivel de rotación, además se debe resaltar que para las funciones y responsabilidades de los cargos, es un nivel adecuado.

### B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO

Los funcionarios de la dependencia han sido contratados a término fijo (86%), en su mayoría, lo cual nos puede indicar cierta incertidumbre por parte de los funcionarios en cuanto a su estabilidad laboral, en especial teniendo en cuenta la antigüedad de varios de ellos y la continuidad que requieren las investigaciones.

#### **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

**TABLA 11: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL -CESUN**

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL	Frecuencia	%
Asistencial	1	7%
Profesional	9	64%
Docente tiempo completo	1	7%
Técnico	2	14%
Director	1	7%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Respecto a la distribución por nivel se considera que los cargos se han asignado de manera correcta según las funciones y responsabilidades de los cargos, al igual que la asignación en función de la formación académica, la cual es adecuada para cada cargo.

#### **C. MISIÓN DEL CARGO**

##### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios idéntica correctamente la misión de su cargo apoyándose en sus funciones y en la contribución que el mismo aporta al desarrollo de la comunidad, ya que el tipo de investigaciones que se realizan en el mismo son de alto impacto para el sector salud.

#### **D. MISIÓN DEL ÁREA**

##### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

Los funcionarios tienen ciertos puntos de coherencia en la definición de la misión ya que la mayoría ha enfatizado en el hecho de “Fortalecer el sector Salud” a través del desarrollo de proyectos de investigación y oferta de postgrados en temas relacionados con dicho sector. Sin embargo hace falta asimilar un poco más la misión de tal forma que en un lapso corto, se logre que todos los funcionarios se apropien de la misma.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Los funcionarios conocer correctamente sus funciones, apoyados en sus contratos, en los documentos e investigaciones, las cuales apoyan su labor, además permiten que estos conozcan paso a paso sus responsabilidades.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor.

**TABLA 12: FACTOR DE CARGA- CESUN**

	Valores	
Rótulos de fila	<b>Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos</b>	<b>Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor</b>
CENTRO DE ESTUDIOS EN SALUD CESUN	3711,91	3771,48

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Lo anterior muestra una excesiva sobrecarga laboral de 3711% lo cual se debe a que los funcionarios no logrando definir correctamente los tiempos de cada una de sus actividades, especialmente en los casos de los proyectos de investigación los cuales requieren labores no estandarizadas ó continuas lo cual puede dificultar el cálculo de tiempos. Por lo anterior se debe analizar aquellos cargos para realizar un mejor cálculo de actividades.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia CESUN los funcionarios consideran que dominan las competencia y exigencias que requiere el cargo en un alto porcentaje (91.5%), sin embargo existen cargos en los que consideran que se requiere cierta capacitación debido a la constante actualización que requieren las funciones desarrolladas.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios del CESUN en cuanto a su remuneración es de 8.29 lo cual nos indica que existe una remuneración adecuada y justa para los funcionarios teniendo en cuenta las labores que desempeñan y la importancia de las mismas, como también su nivel académico.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** Los funcionarios que el trato que tienen con sus compañeros y jefes es excelente basados en la cordialidad y amabilidad con la que se trabaja. La calificación es de 9.14

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios se sienten satisfechos con la comunicación que existe en el interior de la dependencia, sin embargo consideran que los procesos no son adecuados y perjudican la comunicación. El promedio de satisfacción en este ítem es de 9.21

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios no se encuentran satisfechos del todo con su oficina e implementos que rodean su puesto de trabajo, en especial porque el espacio es limitado. El valor de este ítem en promedio es de 7.43

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia se sienten insatisfechos con los programas de integración y salud ocupacional, ya que piensan que son inadecuados, limitados y de bajo. El valor de este ítem es de 6.93

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios se sienten satisfechos en un nivel medio respecto a los programas enfocados en generar bienestar para ellos y para su familia, en especial se menciona los subsidios recibidos por algunos trabajadores. el nivel de satisfacción es de 8.21

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Los funcionarios consideran que el actual estilo de dirección no es adecuado ya que es centralizado, inflexible, lo cual limita el desarrollo del CESUN y el crecimiento de los proyectos y programas que éste desarrolla. La calificación para este ítem es de 6.21

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios se sienten reconocidos de forma adecuada por sus labores, en especial por su jefe inmediato y por sus compañeros. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 8.36

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten insatisfechos (6.36) respecto a la equidad e igualdad que existe en la universidad, ya que existen oportunidades y recursos que se limitan para algunos funcionarios o áreas específicas.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos generan stress, tensión, además son muy especializados y limitados a su puesto de trabajo. La calificación para este ítem es de 5.36

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** La calificación para este ítem es de 6.86 lo cual nos indica un nivel de insatisfacción considerable respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad los cuales, según los funcionarios, son muy pocos y enfatizados en áreas específicas y técnicas.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 7.57. Los funcionarios se no sienten satisfechos del todo con el actual método de evaluación, considerando que es subjetivo y de bajo impacto, ya que no repercute en incentivos o algún tipo de reconocimiento.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad es adecuada sin embargo se requiere una inversión mayor en la investigación para lograr que los proyectos sean de mayor impacto en la sociedad y generen mayor reconocimiento institucional. La calificación en este ítem es de 8.0

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización y el logro de sus objetivos personales y profesionales, en especial al desarrollar investigaciones de impacto en la sociedad. La calificación respecto a la autorrealización es de 8.57

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** Las personas del CESUN consideran como un líder a su jefe además valoran su gestión y labor como directora y representante del centro y de los funcionarios que lo conforman, a pesar de las limitaciones presupuestales. El nivel de satisfacción en este ítem es de 7.36 ya que se requiere más líderes en la universidad de Nariño que representen de manera eficaz a los funcionarios en su totalidad.

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es alta (8.64), ya que los funcionarios se sienten estables en sus cargos en especial por el alcance que tienen los proyectos que desarrolla cada funcionario.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados y con una carga alta, en especial por el continuo seguimiento y control que requiere cada proyecto y función que los cargos desarrollan. La calificación es de 4.0

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia CESUN es de 8.64 lo cual nos indica que los funcionarios se sienten satisfechos en sus cargos y con lo que la universidad les brinda para el normal desarrollo de sus funciones, sin embargo se debe apoyar de mejor manera los centros de investigación e incentivar a los funcionarios para desarrollar los mismos de una manera adecuada y propositiva, valorando sus propuestas y aportes.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios se encuentran a favor de la actual estructura, además desde la misma hacen una propuesta para mejorar sus aportes a través de la creación de una “Escuela de Salud Pública” la cual integre a las dependencias relacionadas con el sector salud.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

Los funcionarios conocen el proceso al cual está adscrito el CESUN sin embargo solo el 30% de los mismos, dieron una respuesta correcta respecto al conocimiento de los procedimientos que se desarrollan o dependen de su cargo.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Las capacitaciones que más se solicitan son las relacionadas con Epidemiología, manejo de base de datos, salud pública y SIGC

### **6.5.4 Informe diagnóstico de carga de trabajo-centro de estudios e investigaciones socio-jurídicas (CIESJU)**

#### **A. DATOS PERSONALES**

La dependencia – CIESJU se encuentra conformada por 4 funcionarios, los cuales han aportado los siguientes datos:

##### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

El promedio de edad es de 43 años, siendo un dato importante pero que no tiene implicaciones ya que las funciones que se desarrollan en el centro requieren experiencia y conocimiento del cargo.

##### **A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS**

**TABLA 13: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS-CIESJU**

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS	Frecuencia	%
PROFESIONAL	2	50%
ESPECIALIZACIÓN	1	25%
DOCTORADO	1	25%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

En la dependencia existe un nivel correcto de profesionalización y especialización de sus funcionarios, de acuerdo al cargo que operan y las necesidades de los mismos, además la formación que han obtenido es acorde a las funciones que desempeñan.

## **B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

### **B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios identifican claramente el nombre del cargo, su jefe inmediato, sus responsabilidades y objetivos que deben cumplir dentro del centro.

### **B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO**

El promedio en cuanto a la antigüedad de los funcionarios es de 7 años lo cual muestra un nivel bajo de rotación, además hay que resaltar que en la dependencia existe una amplia brecha ya que el 50% de los funcionarios apenas pasa el primer año de antigüedad mientras que el otro 50% supera los 9 años en su cargo.

### **B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO**

Los funcionarios del CIESJU tienen un promedio alto de antigüedad a pesar de su tipo de contratación la cual generaría cierta insatisfacción en cuanto a la estabilidad laboral (75% termino fijo), sin embargo la opinión de los mismos es de querer pertenecer a dicha dependencia lo cual genera un alto sentido de pertenencia.

### **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

Con esta distribución de los cargos vemos que existe cierta coherencia e idoneidad con el funcionario (75% profesional) que los ocupa, es decir los funcionarios se adaptan a las necesidades y requerimientos del cargo.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios definen correctamente la misión de su cargo apoyándose de sus funciones y al aporte de las mismas al cumplimiento de la misión del área.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

Existe cierta coherencia y unidad de criterio al definir la misión del área ya que identifican el aporte del centro a la comunidad, en qué áreas y de qué forma lo hacen, sin embargo hace falta interiorizar un poco más dicha misión.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Los funcionarios se apoyan en su contrato y en el manual de funciones levantado por el SIGC, para definir y explicar sus funciones, las cuales están bien diseñadas, no se repiten y se cumplen a cabalidad.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor.

**TABLA 14: FACTOR DE CARGA-CIESJU**

	Valores	
Rótulos de fila	<b>Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos</b>	<b>Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor</b>
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOCIO-JURIDICAS CIESJU	148,28	106,31

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El CIESJU presenta una sobrecarga laboral moderada, la cual es posible de ajustar, además se debe tener en cuenta algunas fallas en el cálculo de tiempo que pueden tener los funcionarios los cuales causaron dicha diferencia. La dependencia tiene un factor de carga de 148% según los funcionarios, lo que significa que los funcionarios están trabajando algo más de las 160 horas/mes normales, lo cual se puede ajustar tras un análisis más detallado de los tiempos para ajustar dicha carga.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia CIESJU los funcionarios consideran que dominan las competencias y exigencias que requiere el cargo por completo (97.1%), con lo cual podemos inferir que existe cierta idoneidad entre el funcionario y el cargo que desempeñan, en términos de habilidades, conocimientos y destrezas que el cargo requiere.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios del CIESJU en cuanto a su remuneración es de 8.50 lo cual nos indica que existe una remuneración adecuada y justa para los funcionarios teniendo en cuenta las labores que desempeñan y su nivel académico.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** El nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en cuanto al trato de sus compañeros y jefes es de 9.75, por lo tanto inferimos que existe un excelente ambiente laboral de respeto y cordialidad.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios se sienten satisfechos con la comunicación que existe en el interior de la dependencia, aunque se requiere mejorar la comunicación de la misma con el resto de la universidad, ya que al encontrarse alejado de la sede central, los funcionarios requieren desplazarse para la realización de trámites. El promedio de satisfacción en este ítem es de 8.5

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios no se encuentran satisfechos con su oficina, equipos e implementos que rodean su puesto de trabajo. El valor de este ítem en promedio es de 9.0

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia no se sienten satisfechos con los programas de integración y salud ocupacional, ya que la cobertura de los mismos es corta y no se ajustan a los horarios de los funcionarios. El valor de este ítem es de 4.75

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios no han sido participes de programas de bienestar, recreación e integración, ni tampoco sus familias. El nivel de satisfacción es de 6.75

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Los funcionarios consideran que la universidad de Nariño está bien dirigida, además están de acuerdo con la centralización ya que es un medio para evitar las disputas políticas. El nivel de satisfacción es de 9.5

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios se sienten reconocidos de forma adecuada por sus labores, en especial por el trabajo en equipo y la confianza que existe en la dependencia. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 9.5

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten satisfechos (9.25) respecto a la equidad e igualdad, consideran que no existen preferencias.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos generan stress, tensión en un nivel medio, el cual se genera por la gran responsabilidad y el prestigio que ha obtenido el centro el cual requiere un trabajo eficaz que le permita mantener el nivel. La calificación para este ítem es de 5.0

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** La calificación para este ítem es de 7.0 lo cual nos indica que los funcionarios están satisfechos respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad, aunque se requiere mejorar en términos de cobertura y oferta.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 9.75. Los funcionarios se sienten satisfechos con el actual método de evaluación, considerando que es adecuado y eficaz.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad es de alto impacto y se desarrolla de manera correcta a través de la oferta de programas para todo tipo de población, generación de subsidios y desarrollo de proyectos de investigación productivos. La calificación en este ítem es de 9.25

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización y el logro de sus objetivos personales. La calificación respecto a la autorrealización es de 9.75

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** Las personas del CIESJU consideran como un líder a su jefe además opinan que su gestión es adecuada. Además consideran que existen varios líderes en la universidad que no generan desarrollo sino problemas a la institución. El nivel de satisfacción en este ítem es de 7.75

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es baja (6.75), ya que los funcionarios sienten incertidumbre en cada cambio de rectoría y cada fin de semestre donde se teme por su no continuidad.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados y con una carga alta, lo cual indica que tiene que realizar sus labores en horas extra laborales o en periodos cortos de tiempo. La calificación es de 4.5

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia CIESJU es de 8.5 lo cual nos indica que los funcionarios se sienten satisfechos en sus cargos y con lo que la universidad les brinda para el normal desarrollo de sus funciones, sin embargo se debe tener en cuenta la carga de trabajo de los funcionarios y permitir su participación en programas de recreación, esparcimiento o capacitación, en momentos oportunos.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios consideran que la estructura está bien diseñada, sin embargo existen muchos trámites que demoran trámites e impiden el normal desarrollo de las dependencias.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

Los funcionarios conocen el proceso al cual está vinculado el CIESJU, a pesar de ello no identifican claramente los procedimientos con los que se relaciona su cargo.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Los funcionarios consideran que requieren capacitación en presupuesto, archivo, investigación jurídica, y SIGC.

## **6.5.2. INFORME DIAGNOSTICO DE CARGA DE TRABAJO- ESCUELA DE AUXILIARES**

### **A. DATOS PERSONALES**

La escuela de auxiliares está conformada principalmente por personal docente, los cuales aportaron al proyecto de rediseño organizacional de manera eficiente, los siguientes son los resultados de las entrevistas realizadas en dicha dependencia:

#### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

El promedio de edad de la dependencia es de 43 años de edad siendo este un nivel adecuado principalmente por la actividad principal que se desarrolla en la dependencia que es la docencia la cual requiere primordialmente personal con experiencia.

#### **A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS**

Como muestra la anterior grafica el 56% de los funcionarios adscritos a la escuela de auxiliares poseen estudios especializados, además si solo contamos con la planta docente podemos decir que el 76% de los mismos han realizado estudios de postgrado, lo cual es un dato adecuado dado las funciones académicas que se realizan en la dependencia, las cuales requieren de una planta docente de experiencia y capacitada.

### **B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

#### **B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios conocen de manera adecuada la denominación de su cargo, identifican adecuadamente a su superior inmediato y su línea de mando.

#### **B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO**

El promedio de antigüedad y permanencia en el cargo de los funcionarios es de 6 años y medio, un número que de acuerdo a las funciones de los cargos, es

adecuado. Además cabe resaltar la rotación que se lleva a cabo en cuanto a las responsabilidades que requiere la dependencia, como son la dirección de programas o el manejo de biblioteca y laboratorios.

### **B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO**

Debido a la naturaleza de los cargos, solo el 33% de los funcionarios (docentes) tienen un contrato a término indefinido o de docente a tiempo completo, como vemos solo son cupos de docente y todavía no se ha contratado de manera indefinida a ninguno de los funcionarios administrativos.

### **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

**TABLA 15: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL ESC. AUXILIARES**

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL	Frecuencia	%
Docente tiempo completo	3	33%
Profesional	3	33%
Asistencial	3	33%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La distribución y asignación de cargos se ha hecho de manera correcta considerando las necesidades de la dependencia, las funciones y responsabilidades que cada uno posee. Además cabe resaltar que existe cierta coherencia entre la formación y el cargo que la persona desempeña.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

Los funcionarios conocen claramente la misión de su cargo, mencionando los objetivos de sus funciones y los resultados que se obtienen de los mismos.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

En la dependencia existe cierta uniformidad de criterios respecto a la misión del área, los cuales coinciden en aspectos como la “Formación” y la “formación por competencias en el área de la salud”, sin embargo todavía no se ha asimilado totalmente la misma.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Debido a la naturaleza de los cargos y a las necesidades de la dependencia, existen varias funciones en común. Por otra parte los funcionarios identifican claramente sus responsabilidades y su aporte a la dependencia apoyados en sus contratos y a manuales que les facilitan dicha labor.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor.

**TABLA 16: FACTOR DE CARGA –ESC. AUXILIARES**

	Valores	
Rótulos de fila	Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos	Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor
ESCUELA DE AUXILIARES (HOSPITAL SAN PEDRO)	250,09	242,82

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La escuela de auxiliares de la universidad presenta una sobrecarga laboral de más del sobre de lo normal, es decir que los funcionarios están dedicando a su trabajo casi 16 horas diarias con el fin de cumplir con sus funciones. Por lo anterior se debe realizar un análisis en algunos cargos que presentan sobrecarga como es el caso de la secretaria que presenta una sobrecarga de 148%, entre otros.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia ESCUELA DE AUXILIARES los funcionarios consideran que dominan las competencia y exigencias que requiere el cargo en un alto porcentaje (95.3%), es decir piensan que existe cierta coherencia entre el perfil del cargo que desempeñan y su perfil profesional.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios del ESCUELA DE AUXILIARES en cuanto a su remuneración es de 7.13 lo cual nos indica cierta insatisfacción con la escala salarial y la inexistencia de programas de incentivos destinados para su dependencia.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** En la dependencia se presenta un buen clima laboral basado en la buena relación que existe y el buen trato entre compañeros y jefes, por ello la calificación de este ítem es de 9.13.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios no se sienten satisfechos con la comunicación que existe entre la dependencia y la sede central de la universidad ya que consideran que se les ve como una dependencia ajena y alejada de la actualidad universitaria. El promedio de satisfacción en este ítem es de 8.75

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:**

Los funcionarios no se encuentran satisfechos del todo con su lugar de trabajo, en especial por el área limitada en la que se ubica la dependencia, la distancia con la sede central, la antigüedad de la infraestructura y las reparaciones que se realizan en el hospital San Pedro. El valor de este ítem en promedio es de 6.13

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia se sienten insatisfechos con los programas de integración y salud ocupacional, ya que son destinados en especial a los funcionarios de la sede central. El valor de este ítem es de 6.25

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios no se sienten satisfechos del todo con los programas de la universidad para generar su bienestar personal, en especial por que dichos programas no alcanzan a ofrecerse en la dependencia y solo se limita a la sede central. El valor de este ítem es de 7.13

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Los funcionarios consideran que la universidad de Nariño requiere mejorar en cuanto al estilo de dirección y la forma en que se toman las decisiones en ella, en especial con la asignación de recursos financieros y la administración del talento humano. El nivel de satisfacción es de 6.25

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios no se sienten reconocidos de forma adecuada por sus labores. Consideran que se debe mejorar el sistema de incentivos, además consideran que se debe tener más en cuenta a la dependencia y generar mecanismos que mejoren la comunicación e integración de las dependencias. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 6.63

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten satisfechos en un nivel bajo (6.0) respecto a la equidad e igualdad, sin embargo consideran que existen oportunidades que se limitan para funcionarios de otras dependencias de la sede central, al igual que la asignación de recursos.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos generan stress y tensión en un nivel medio, lo cual se agudiza por el hecho de trabajar de manera independiente a las actividades de la sede central. La calificación para este ítem es de 6.00

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** la calificación para este ítem es de 6.50 lo cual nos indica un nivel alto de insatisfacción respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad los cuales son limitados, de baja cobertura, destinados a funcionarios de las sedes principales y en temas técnicos.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 7.13. Los funcionarios consideran que es adecuado, sin embargo no se tiene mucho en cuenta por parte de la oficina de talento humano.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad es de bajo en especial porque no ha generado programas de alto impacto en la sociedad y el reconocimiento por ello, hasta ahora es bajo. La calificación en este ítem es de 7.38

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización y el logro de sus objetivos personales. La calificación respecto a la autorrealización es de 8.38

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** Las personas del ESCUELA DE AUXILIARES consideran que existen varios líderes en la universidad y en su propia dependencia sin embargo no han sido escuchados y no existen los medios para hacérselo. El nivel de satisfacción en este ítem es de 7.50

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es baja (6.75), ya que los funcionarios no se sienten estables en sus cargos en especial por el tipo de contratación y la incertidumbre que existe cada fin de semestre.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados y con una carga alta, en especial por el manejo y control que requieren los estudiantes en sus horas de práctica y en horas académicas. La calificación es de 6.13

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia ESCUELA DE AUXILIARES es de 7.13 lo cual nos indica que los funcionarios no se sienten satisfechos del todo en sus cargos y con lo que la universidad les brinda para el normal desarrollo de sus funciones, en especial por la poca atención que se les brinda por ubicarse alejados de las sedes principales de la universidad.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios coinciden en que la estructura organizacional de la universidad está bien diseñada, no obstante consideran que la estructura no es flexible, es burocrática y centralizada, aspecto que se refleja más en el caso propio ya que al estar alejados de la sede central, la comunicación es muy limitada y parcializada.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

Los funcionarios de la dependencia identifican totalmente el proceso al cual pertenece la escuela, a pesar de esto, la totalidad de los funcionarios no identifican correctamente los procedimientos que se relacionan con su cargo.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Para los funcionarios las capacitaciones que requieren son las relacionadas con la salud pública y enfermería como también las relaciones interpersonales.

### **6.5.3. INFORME DIAGNOSTICO DE CARGA DE TRABAJO- CENTRO DE IDIOMAS**

#### **A. DATOS PERSONALES**

En la dependencia fueron entrevistados 11 personas adscritas al centro de idiomas quienes aportaron los siguientes datos:

##### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

El promedio de edad del centro de idiomas es de 39 años y 6 meses siendo esta una edad aceptable para la dependencia de acuerdo a las funciones académico-administrativas de la misma, teniendo en cuenta que cerca del 50% de los funcionarios tiene una edad superior a los 40 años.

##### **A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS**

**TABLA 17: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS- C. DE IDIOMAS**

Nivel	Frecuencia	%
PRIMARIA	1	9%
ESPECIALIZACIÓN	4	36%
PROFESIONAL	2	18%
TECNICO	1	9%
SECUNDARIA	1	9%
MAESTRIA	2	18%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

En la dependencia se presenta un alto porcentaje de talento humano capacitado en niveles altos de formación académica, a pesar de lo anterior se debe tener en cuenta el nivel del cargo y los requerimientos del mismo. Cabe resaltar además

que los títulos y profesiones de los funcionarios son, en su mayoría, acordes al cargo en el que se desempeñan.

## **B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

### **B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO**

La totalidad de los funcionarios identifican claramente su cargo, sus funciones y responsabilidades, al igual que su superior inmediato y el conducto regular que se debe seguir.

### **B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO**

En la dependencia el promedio de antigüedad de los funcionarios en el cargo es de 6 años y medio, de los cuales hay que tener en cuenta que el 50% de los mismos han permanecido por más de 5 años en su cargo, siendo este un dato a considerar respecto a dos 2 aspectos como son el sentido de pertenencia y conocimiento de la dependencia como también el bajo nivel de rotación dentro de la misma.

### **B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO**

La dependencia se encuentra conformada en su mayoría por funcionarios contratados a término fijo (82%), siendo este un dato importante teniendo en cuenta la antigüedad de los funcionarios y su nivel de satisfacción respecto a su estabilidad laboral.

### **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

En el centro de idiomas se presenta un problema en la asignación de cargos, nivel y requerimientos del cargo, el 43% de los cargos son de nivel asistencial 3, a pesar que los funcionarios poseen un nivel académico superior, por lo tanto se requiere una nivelación en algunos cargos que por su aporte requieren una mejoría en este sentido.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

La totalidad de los funcionarios conocen y saben explicar la misión de su cargo de manera correcta.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

Existe cierta unidad de criterio respecto a la misión del centro de idiomas en términos generales, sin embargo todavía no se ha adoptado completamente la misma ya que son varios los aspectos que se pasan por alto.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.**

La totalidad de los funcionarios identifican sus funciones claramente, los cargos se encuentran bien definidos y sus funciones son propias y adecuadas, las cuales se ajustan a la realidad del cargo.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor.

**TABLA 18: FACTOR DE CARGA-C. IDIOMAS**

	Valores	
Rótulos de fila	<b>Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos</b>	<b>Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor</b>
CENTRO DE IDIOMAS	194,37	172,62

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El centro de idiomas presenta una sobrecarga ocupacional (194% vs 172%), es decir que existen cargos que están trabajando más de 8 horas diarias, según el cálculo casi el doble de horas al mes para cumplir con sus funciones. Por lo tanto se debe empezar por identificar aquellas funciones que generan sobrecarga y tratar de distribuir actividades entre diferentes funcionarios.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia CENTRO DE IDIOMAS los funcionarios consideran que dominan las competencia y exigencias que requiere el cargo en un alto porcentaje (94.8%), por lo tanto piensan que existe cierta idoneidad entre su perfil y el perfil del cargo.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios del CENTRO DE IDIOMAS respecto a la remuneración que recibe por sus labores es de 7.83, lo cual indica que los trabajadores consideran que el salario que reciben no es del todo acorde con sus funciones y nivel académico.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** El nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en cuanto al trato entre compañeros y con

su jefe es de 9.25, lo cual indica que la dependencia se maneja de manera cordial, en el que prima el trabajo en equipo y la confianza.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios se sienten satisfechos con la comunicación que existe en el interior de la dependencia y de la misma con el resto de la universidad. El promedio de satisfacción en este ítem es de 9.08

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios se encuentran satisfechos con su oficina e implementos que requieren para el desarrollo de sus funciones, aunque consideran que se requiere hacer una actualización y mejora en equipos usados para la enseñanza de inglés, en especial en el área de laboratorios. El valor de este ítem en promedio es de 8.25

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia se percibe cierta satisfacción en cuanto a la oferta de programas de bienestar social y salud ocupacional, al considerar que son adecuados y de gran importancia. El valor de este ítem es de 8.08

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios consideran que la Universidad ha desarrollado programas adecuados para mejorar su bienestar y el de su familia, en especial por los subsidios y apoyo económico a los trabajadores. El nivel de satisfacción es de 8.25

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Las personas entrevistadas se sienten satisfechas respecto a la actual dirección de la universidad, con los mecanismos para la toma las decisiones, aunque consideran que la toma de decisiones es centralizada. La calificación para este ítem es de 8.58

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios se sienten reconocidos por sus labores, sin embargo consideran que su desempeño no se ve reflejado en incentivos o ascensos, aunque valoran el reconocimiento recibido al interior de la dependencia. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 8.5

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten insatisfechos (7.08) respecto a la equidad e igualdad que existe en la dependencia en cuanto a trato y oportunidades.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos no manejan un nivel de stress alto y las situaciones se pueden manejar de manera adecuada y se pueden administrar de manera autónoma. La calificación para este ítem es de 7.0

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** La calificación para este ítem es de 7.0 lo cual nos indica cierta insatisfacción respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad. Consideran que dichos programas solo se enfocan en ciertas dependencias o para ciertos cargos, además son muy técnicos.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 8.58. los funcionarios opinan que dicho sistema es adecuado y acorde al desempeño real.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad y su impacto en ella es alta en especial por el apoyo a estudiantes y trabajadores de bajos recursos. La calificación en este ítem es de 9.0

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización, en especial por el reconocimiento recibido dentro de la dependencia, sin embargo consideran que las posibilidades de ascenso son limitadas. La calificación respecto a la autorrealización es de 8.58

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** Los funcionarios identifican como su líder al jefe de dependencia y valoran la gestión desarrollada aunque consideran limitada por el presupuesto destinado para el área. El nivel de satisfacción en este ítem es de 8.0

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es media (7.75), ya que los funcionarios no se sienten estables del todo en sus cargos en especial por el tipo de contratación y la inestabilidad por cuestiones políticas.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados en un nivel medio, en especial por el manejo de estudiantes de diferentes edades las cuales requieren una atención frecuente, inmediata y acorde. La calificación para este ítem es de 6.25

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia CENTRO DE IDIOMAS es de 8.75 lo cual nos indica que los funcionarios se sienten contentos en sus cargos y con lo que la universidad le brinda para el desarrollo de sus funciones, sin embargo no se debe descuidar los aspectos mencionados anteriormente en especial respecto a la remuneración y reconocimiento.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios consideran que la estructura está bien diseñada sin embargo piensan que hay varios procedimientos que hay que mejorar en especial en los relacionados con la vinculación y evaluación de talento humano, como también aportan ciertos ajustes en la distribución de las dependencias, por ejemplo la presencia de subdivisiones de OCARA y almacén en la sede panamericana. Por otra parte en la dependencia se han adelantado ajustes en cuanto a su estructura organizacional y han realizado varios ajustes en beneficio del centro de idiomas.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

El 70% de los funcionarios conocen correctamente el proceso al cual está vinculado el centro de idiomas según el SIGC, sin embargo la mayoría de los mismos desconoce los procedimientos relacionados con su cargo al igual que el proveedor y el usuario relacionado.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

La mayoría de los funcionarios consideran que requieren capacitación en sistemas, electrónica y manejo de base de datos como también en idiomas y SIGC.

### **6.5.5 Informe diagnóstico de carga de trabajo- extensión Tuquerres**

#### **A. DATOS PERSONALES**

La dependencia es la sede principal en la ciudad de Ipiales, la cual está conformada por 6 funcionarios, dirigidos por la coordinador de la extensión. Se debe tener en cuenta que las extensiones trabajan con cierta incertidumbre teniendo en cuenta la disminución en la oferta de programas en estas sedes.

#### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

El promedio de edad de la dependencia es de 43 años, de lo cual podemos resaltar la experiencia que tienen los funcionarios y continuidad en el trabajo.

## A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS

**TABLA 19: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL ACADÉMICO- EXT. TUQUERRES**

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS	FRECUENCIA	%
PROFESIONAL	3	50%
TECNOLOGO	1	17%
PRIMARIA	1	17%
SECUNDARIA	1	17%

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La distribución por nivel de estudios académicos en la dependencia es adecuada, teniendo en cuenta el nivel y naturaleza de los cargos, como también las necesidades de la extensión.

## B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

### B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO.

Los funcionarios determinan claramente el nombre y nivel de su cargo, como también logran identificar su jefe inmediato y el conducto regular dentro de la dependencia.

### B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO

Los funcionarios han permanecido en sus cargos por un promedio de 7 años, lo cual nos muestra un bajo nivel de baja rotación dentro de la dependencia, como también la continuidad en el trabajo, lo cual genera cierto conocimiento organizacional.

### B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO

El 100% de los funcionarios de la dependencia han sido contratados a termino Fijo durante los 7 años (en promedio) que han trabajado en la extensión, lo cual nos muestra el sentido de pertenencia de los funcionarios, no obstante se debe analizar el periodo y la frecuencia con la que se está contratando de esta forma, evitando así futuros problemas legales.

### B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO

En la dependencia priman los cargos de nivel Asistencial 1, es decir los cargos de mantenimiento, aseo y vigilancia ocupando el 66% de los cargos. A pesar de ello se debe realizar la nivelación del cargo de técnico en sistemas el cual tiene un nivel de “Asistencial 1” el cual no se ajusta a la naturaleza del cargo.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

El 100% de los funcionarios de la dependencia definen claramente la misión de su cargo identificando sus responsabilidades, funciones principales y área de trabajo de manera correcta.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

Los funcionarios coinciden en varios aspectos de la misión de la extensión en especial en lo relacionado con la formación académica en las diferentes áreas del saber facilitando el acceso a la educación superior a las personas que viven en la ciudad de Tuquerres, sin embargo todavía no existe una unidad de criterio en la identificación de la misma.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Los funcionarios definen claramente sus funciones apoyándose en sus contratos y en sus tareas diarias, a pesar de esto, existe cierta confusión en algunos de ellos respecto a sus responsabilidades y lugares de trabajo.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. PROMEDIO DE CARGA LABORAL%**

**TABLA 20: FACTOR DE CARGA- EXT. TUQUERRES**

	Valores	
Rótulos de fila	Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos	Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor
EXTENSION TUQUERRES	77,55	66,74

La extensión de Tuquerres presenta una carga laboral inferior a lo normal, es decir que los funcionarios están trabajando menos de las 160 horas/mes normales. No obstante debido a que hay cargos que tienen actividades permanentes como por ejemplo el de los vigilantes, esto puede reducir los tiempos de estos cargos y por lo tanto la carga general de la dependencia.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia EXTENSIÓN TUQUERRES los funcionarios consideran que dominan las competencias y exigencias que requiere el cargo casi por completo

(98.4%), con lo cual podemos inferir que la selección de personal es correcta al ubicar en el cargo al personal idóneo.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios de la EXTENSIÓN TUQUERRES en cuanto a su remuneración es de 6.67 lo cual nos indica que para los funcionarios salario no es el adecuado teniendo en cuenta las labores que desempeñan y su nivel académico.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** El nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en cuanto al trato de sus compañeros y jefes es de 9.67, lo cual no indica que el ambiente laboral es ameno y cordial.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios no están satisfechos con la comunicación que existe con el resto de la universidad en especial porque se ha abandonado un poco a las extensiones y se requiere desplazarse constantemente para realizar ó dar solución a tramites personalmente. El promedio de satisfacción en este ítem es de 6.67

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios no se encuentran satisfechos con su oficina, equipos e implementos que rodean su puesto de trabajo, ya que en varias ocasiones los implementos de aseo ó de oficina no llegan a tiempo. El valor de este ítem en promedio es de 6.33

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia no se sienten satisfechos con los programas de integración y salud ocupacional, ya que la cobertura de los mismos es corta enfocándose en la sede principal y obviando a las extensiones. El valor de este ítem es de 5.67

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios han sido participes muy pocas veces de los programas de bienestar, recreación e integración, ni tampoco sus familias, y cuando se realizan, no son completos. El nivel de satisfacción es de 6.33

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Los funcionarios consideran que la universidad de Nariño está bien dirigida, sin embargo creen que el manejo que se les da a las extensiones no puede ser igual a las facultades, ya que estas sedes requieren más apoyo. El nivel de satisfacción es de 8.57

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios se sienten reconocidos de forma adecuada por parte de su jefe de dependencia, pero no han recibido ningún tipo de reconocimiento o apoyo de parte de la universidad directamente. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 8.5

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten satisfechos (8.5) respecto a la equidad e igualdad, además no creen que exista preferencias, a todos se los trata por igual.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos generan stress, tensión en un nivel medio, el cual se genera por la gran responsabilidad y el trabajo físico que requieren algunos cargos, en especial por la concentración de labores administrativas en 2 funcionarios. La calificación para este ítem es de 7.17

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** La calificación para este ítem es de 5.5 lo cual nos indica que los funcionarios no están satisfechos respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad, debido a que son limitados y de corta duración, incluso no se concluyen.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 7.83. Los funcionarios no se sienten satisfechos por completo ya que consideran que es inadecuado y subjetivo.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad es adecuada en especial para el caso de las extensiones ya que estas se convierten en una puerta cercana para ingresar a la educación superior. La calificación en este ítem es de 8.33

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización y el logro de sus objetivos personales, ya que la universidad les ofrece un trabajo cerca a su hogar, legal y estable. La calificación respecto a la autorrealización es de 8.17

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** El personal de la EXTENSIÓN TUQUERRES califican de manera adecuada la gestión de su jefe de dependencia, al cual identifican como su líder y representante. El nivel de satisfacción en este ítem es de 7.83

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es baja (4.67), no se sienten seguros por la situación actual de las extensiones y la pérdida parcial del apoyo por parte de la alta dirección.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados y con una carga media, ya que las labores de oficina se distribuyen entre dos personas. La calificación es de 7.5

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia EXTENSIÓN TUQUERRES es de 8.17 lo cual nos indica que los

funcionarios se sienten satisfechos en algunos aspectos, los funcionarios requieren que la universidad aclare la situación de las extensiones.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios consideran que la estructura organizacional de la universidad de Nariño es correcta, pero consideran que la misma es centralizada y burocrática, la cual limita la autonomía de las dependencias y el correcto funcionamiento de los procesos.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

El 83% de los funcionarios no conocen los procesos y procedimientos a los cuales están adscritos tanto la extensión como sus puestos de trabajo.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Los funcionarios requieren capacitación en Sistemas, relaciones interpersonales, manejo de residuos y materiales como también en normatividad.

### **6.5.5 Informe diagnóstico de carga de trabajo--extensión Ipiales**

#### **A. DATOS PERSONALES**

La dependencia es la sede principal en la ciudad de Ipiales, la cual está conformada por 7 funcionarios, dirigidos por la coordinadora de la extensión. Se debe tener en cuenta que la dependencia ha venido dejando de funcionar gradualmente, ya que poco a poco se han cerrado diferentes programas académicos, por lo cual la concurrencia de estudiantes es menor.

#### **A.1. DISTRIBUCIÓN POR EDAD**

El promedio de edad de la dependencia es de 44 años, de lo cual podemos resaltar la experiencia que tienen los funcionarios, sin embargo esto debe ser apoyado por programas de capacitación los cuales permitan que los funcionarios puedan rotar en diferentes cargos.

#### **A.2. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS**

La dependencia tiene un bajo nivel académico en el cual priman los funcionarios con estudios básicos y medios (72%), de lo cual debemos rescatar que los cargos en la dependencia no requieren una alta especialización, sin embargo se debería permitir la tecnificación de alguno de ellos. A pesar de esto, varios funcionarios demuestran el interés por cualificarse por medio de la participación en cursos online o presenciales ofrecidos por la universidad o por el SENA.

## **B. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

### **B.1. CLARIDAD EN DENOMINACIÓN DEL CARGO.**

Los funcionarios determinan claramente el nombre y nivel de su cargo, como también logran identificar su jefe inmediato y el conducto regular dentro de la dependencia.

### **B.2. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO**

Los funcionarios han permanecido en sus cargos por un promedio de 7 años, lo cual nos muestra la alta experiencia que poseen los funcionarios, a pesar de no contar con un nivel académico superior, lo cual demuestra el sentido de pertenencia y la baja rotación dentro de la dependencia. Cabe resaltar que existe cierta rotación de responsabilidades para evitar la especialización.

### **B.3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO**

El 86% de los funcionarios han sido contratados a término fijo y han permanecido por 7 años en sus cargos (en promedio), lo cual ha generado cierta insatisfacción e incertidumbre, en especial cada elección de rector.

### **B.4. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EN EL CARGO**

En la dependencia priman los cargos de nivel Asistencial 1, es decir los cargos de mantenimiento, aseo y vigilancia ocupando el 71% de los cargos. Cabe señalar que los funcionarios coinciden en que dentro de la dependencia se requiere un cargo que se ocupe del mantenimiento y administración de redes y equipos informáticos, para tal caso se requiere un ingeniero o técnico en sistemas.

## **C. MISIÓN DEL CARGO**

### **C.1. CLARIDAD EN LA CONCEPCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO**

El 86% de los funcionarios de la dependencia logran identificar claramente la misión, funciones y responsabilidades de su cargo, sin embargo hay algunos funcionarios que no logran definir su trabajo en términos generales.

## **D. MISIÓN DEL ÁREA**

### **D.1. CLARIDAD DE LA MISIÓN DEL ÁREA**

Los funcionarios coinciden en algunos aspectos de la misión de la extensión en especial en lo relacionado con la formación académica a los jóvenes de la ciudad de Ipiales, sin embargo no existe una unidad de criterio ni una asimilación total de la misma.

## **E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **E.1. CLARIDAD EN LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Los funcionarios definen claramente sus funciones apoyándose en sus contratos y en sus tareas diarias, a pesar de esto, existe cierta confusión en algunos de ellos respecto a sus responsabilidades y lugares de trabajo.

## **F. CARGA OCUPACIONAL**

### **F.1. FACTOR DE CARGA OCUPACIONAL**

A continuación se muestra el factor de carga ocupacional calculada por los funcionarios después de realizar su entrevista y su respectiva revisión individual, como también el factor de carga ocupacional calculada por el equipo consultor.

**TABLA 21: FACTOR DE CARGA- EXT. IPIALES**

	Valores	
Rótulos de fila	Promedio de Factor de Carga % Primera Base de Datos	Promedio de Factor de Carga % Equipo consultor
EXTENSION IPIALES	107,24	53,36

FUENTE: PROYECTO REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La extensión presenta una leve sobrecarga laboral de 7% el cual no es significativo. Lo anterior significa que los funcionarios están trabajando las 160 horas/ mes normales. La dependencia debe analizar los requerimientos de personal para la dependencia con el fin de cubrir todas sus necesidades.

## **G. COMPETENCIAS**

### **G.1. DOMINIO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS**

En la dependencia EXTENSIÓN IPIALES los funcionarios consideran que dominan las competencias y exigencias que requiere el cargo en un alto porcentaje (92.4%), con lo cual podemos inferir que el funcionario se ajusta a los requerimientos del cargo que desempeñan, en términos de habilidades, conocimientos y destrezas, aunque se debe fortalecer la formación académica a través de capacitaciones.

## **H. CLIMA LABORAL**

**H.1. REMUNERACIÓN:** El promedio de satisfacción de los funcionarios de la EXTENSIÓN IPIALES en cuanto a su remuneración es de 6.86 lo cual nos indica que para los funcionarios salario no es el adecuado teniendo en cuenta las labores que desempeñan y su nivel académico.

**H.2. RELACIONES LABORALES:** El nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en cuanto al trato de sus compañeros y jefes es de 9.0, por lo tanto inferimos que existe un excelente ambiente laboral de

respeto y cordialidad, sin embargo existen ciertas discrepancias con un funcionario.

**H.3. COMUNICACIÓN:** Los funcionarios no están satisfechos con la comunicación que existe con el resto de la universidad en especial porque se ha abandonado un poco a las extensiones y la información en tardía y se hace necesario desplazarse a la ciudad de pasto. El promedio de satisfacción en este ítem es de 6.29

**H.4. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES DE PUESTO DE TRABAJO:** Los funcionarios no se encuentran satisfechos con su oficina, equipos e implementos que rodean su puesto de trabajo, ya que en varias ocasiones los implementos de aseo ó de oficina no llegan a tiempo. El valor de este ítem en promedio es de 5.71

**H.5. BIENESTAR SOCIAL:** En la dependencia no se sienten satisfechos con los programas de integración y salud ocupacional, ya que la cobertura de los mismos es corta enfocándose en la sede principal y obviando a las extensiones. El valor de este ítem es de 6.14

**H.6. BIENESTAR PERSONAL:** Los funcionarios no han sido participes de programas de bienestar, recreación e integración, ni tampoco sus familias, son contadas las ocasiones en que los funcionarios visitan a la extensión para realizar este tipo de actividades. El nivel de satisfacción es de 6.43

**H.7. GOBERNABILIDAD:** Los funcionarios consideran que la universidad de Nariño está bien dirigida, no obstante consideran que se ha abandonado a las extensiones y no se les ha brindado el apoyo que requieren para mantenerse en funcionamiento. El nivel de satisfacción es de 7.0

**H.8. RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios se sienten reconocidos de forma adecuada por parte de su jefe de dependencia, pero no han recibido ningún tipo de reconocimiento o apoyo de parte de la universidad directamente. El reconocimiento en la dependencia percibida por los funcionarios es de 7.57

**H.9. EQUIDAD:** Los funcionarios se sienten satisfechos (7.14) respecto a la equidad e igualdad, aunque consideran que existen algunas preferencias en la asignación de personal.

**H.10. FACTORES PSICOSOCIALES:** En la dependencia consideran que sus cargos generan stress, tensión en un nivel medio, el cual se genera por la gran responsabilidad y el trabajo físico que requieren algunos cargos. La calificación para este ítem es de 6.14

**H.11. DESARROLLO PROFESIONAL:** La calificación para este ítem es de 4.57 lo cual nos indica que los funcionarios no están satisfechos respecto a los programas de capacitación y desarrollo de talento humano en la universidad, ya que se limitan a la sede central, y son contadas las ocasiones en las que se ofrecen este tipo de cursos para los funcionarios de las extensiones.

**H.12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El sistema actual de evaluación fue calificado en promedio con un 8.0. Los funcionarios se sienten satisfechos con el actual método de evaluación, considerando que es adecuado y eficaz.

**H.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para los funcionarios la labor de la universidad en la sociedad es adecuada en especial para el caso de las extensiones ya que permite llegar a la educación superior a las personas que residen en ciudades diferentes a la capital. La calificación en este ítem es de 8.43

**H.14. AUTOREALIZACIÓN:** Los funcionarios opinan que sus cargos les permiten alcanzar su autorrealización y el logro de sus objetivos personales, en especial por ofrecer un trabajo digno en una institución reconocida. La calificación respecto a la autorrealización es de 8.86

**H.15. RELACIONES DE LIDERAZGO:** El personal de la EXTENSIÓN IPIALES califican de manera adecuada la gestión de su jefe de dependencia, convirtiéndose en una líder. El nivel de satisfacción en este ítem es de 8.86

**H.16. ESTABILIDAD LABORAL:** La satisfacción respecto a este aspecto es baja (5.57), ya que los funcionarios sienten incertidumbre en cada cambio de rectoría y cada fin de semestre donde se teme por su no continuidad, en especial por la actual situación de las extensiones las cuales han perdido apoyo por parte de la alta dirección.

**H.17. CARGA LABORAL:** Los funcionarios consideran que sus cargos son pesados y con una carga alta, en especial por que las labores de oficina recaen en dos personas, hace falta un funcionario que se encargue de el aula de informática y dado el trabajo físico que realizan el resto de funcionarios. La calificación es de 4.57

**H.18. SATISFACCIÓN:** EL nivel de satisfacción en términos generales en la dependencia EXTENSIÓN IPIALES es de 7.0 lo cual nos indica que los funcionarios no se sienten satisfechos con lo que la universidad les brinda para el normal desarrollo de sus funciones en especial por el abandono hacia las extensiones que se ha venido presentado con las últimas administraciones.

## **I. ESTRUCTURA**

Los funcionarios consideran que la estructura organizacional está bien diseñada, no obstante se necesita mejorar en varios aspectos como son las demoras en el desarrollo de los procedimientos, la falta de comunicación, centralización y falta de autonomía por parte de las dependencias. Además se deba aclarar definitivamente la situación de las extensiones y en el caso de continuar, se requiere analizar los requerimientos de personal de las mismas.

## **J. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **J.1. GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CARGO.**

El 57% de los funcionarios no conocen los procedimientos que corresponden a su cargo, por lo cual se debe realizar una retroalimentación en estos temas por parte de la oficina de SIGC de la universidad.

## **K. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Los funcionarios requieren capacitación en Sistemas, relaciones interpersonales, manejo de residuos y materiales como también en normatividad.

## **6.6 DISEÑO DE PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

A continuación se presenta el contenido principal de la propuesta de reclutamiento, selección e inducción de talento humano para la universidad de Nariño (para ver la propuesta completa ver anexo)

### **6.6.1 Introducción:**

La presente propuesta pretende diseñar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano administrativo de la Universidad de Nariño, teniendo en cuenta el inicio del proyecto de Rediseño organizacional y los avances del Sistema Integrado de Gestión de calidad (SIGC). Para el desarrollo de la propuesta se realizó un diagnóstico del manejo que se le ha dado a los procedimientos de vinculación y orientación de talento humano, a través de encuestas y entrevistas, los cuales han reflejado una vaga aplicación de los mismos y la necesidad de rediseñarlos y contrarrestarlos con los del SIGC más los ajustes que se propone en este documento. En ese documento se presentan ciertos lineamientos que deberán regir los nuevos procedimientos en los cuales se agregan nuevas estrategias para reclutamiento, selección e inducción, tratando de que los mismos contribuyan al cumplimiento del plan de desarrollo de la Universidad de Nariño “Pensar Universidad y la Región, 2008-2020”

## **6.6.2 Procedimientos de reclutamiento, selección e inducción aplicados.**

La presente investigación se limita al análisis de los procedimientos de vinculación e inducción de talento humano y selección de talento humano administrativo, para ello se realizó el levantamiento de cargas a los funcionarios del área administrativa de la Universidad de Nariño, de la cual se obtuvo información relevante relacionado con este tema, Además se indagó a los últimos Jefes de la Dependencia de Recursos humanos<sup>8</sup> de la Universidad Dra. Elena Quiñones, Dr. Humberto Palacios y Dr. Julio Ignacio Garzón, quienes dieron una breve explicación de los procedimientos utilizados y aspectos relacionados a los mismos, apoyado de los documentos formales manejados por el área. Los resultados del trabajo de campo y de entrevista se presentan a continuación:

### **6.6.2.1 Procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de personal actual.**

El procedimiento tiene como objetivo seleccionar al personal administrativo que hará parte de la Universidad de Nariño mediante un sistema de selección transparente, público y basado en el mérito.

#### **Etapa 1: Disponibilidad de Talento Humano.**

El procedimiento inicia con el análisis de la disponibilidad de talento humano y de los datos de evaluación de desempeño, en el caso de haber una vacante para personal de carrera se acude a una convocatoria nacional a través de la comisión nacional de servicio civil. Con esto se identifica la necesidad del cargo y el perfil del mismo. Respecto a lo anterior se debe puntualizar la inexistencia de un sistema adecuado de planificación de talento humano, por lo cual la información respecto a futuras necesidades de talento humano y futuras vacantes, es limitada ó nula. Por lo tanto no existe un análisis real de los cargos y de sus ocupantes, tanto actuales como futuros, lo cual perjudica notablemente los procesos de selección, ya que la información respecto a misión, funciones, competencias y requisitos de los cargos es nula ó limitada y desactualizada.

#### **Etapa 2: Reclutamiento de Talento Humano**

Se abre convocatoria a través de la página web de la universidad donde se especifica fechas y lugar, también se informa a los grupos de interés relacionados con la universidad a través de correo electrónico. Después se recibe las hojas de vida y se comprueba que tenga completos todos los documentos requeridos (ver anexo 4). Las Bases y requisitos para la convocatoria se determinan según la naturaleza del cargo, lo dispuesto por el Comité de selección y el reglamento de selección.

---

<sup>8</sup> Hoy área de “Gestión Humana”

La anterior etapa presenta ciertos vacíos teniendo en cuenta los costos, difusión, cobertura y funcionalidad a futuro del actual procedimiento. Es decir, es limitada ya que solo se reciben hojas de vida cada semestre ó según necesidad, lo cual impide la creación de una base de datos a futuro, en especial porque, después de cada selección, no se tienen en cuenta a los candidatos no seleccionados, los cuales, a futuro son talentos potenciales para ocupar una vacante. En la mayoría de los casos, los funcionarios recibieron la información a través de un familiar, un amigo, por un docente ó funcionario de la Universidad, y en contados casos fueron llamados por políticas de retribución a estudiantes destacados. Esto nos refleja las pobres campañas de divulgación y la baja inversión que se destina al procedimiento, dado que no logra cubrir una población considerable, y se limita a los funcionarios, familiares o amigos de los mismos. Otro mecanismo que se ha evidenciado a través de las entrevistas es que debido a la inestabilidad política que genera el cambio de rector, el proceso de reclutamiento cae en la informalidad ya que los principales voceros de vacantes son los miembros de la alta dirección quienes además, se convierten en receptores de hojas de vida, lo cual perjudica el correcto funcionamiento de los procedimientos de vinculación de talento humano.

### **Etapa 3: Selección de Talento humano**

Siguiendo con el procedimiento, ante la existencia de una vacante, se procede a aplicar las pruebas necesarias a cargo del comité de selección (generalmente prueba escrita y entrevista). La decisión final se hace llegar a través de comunicado y listado de admitidos, de acuerdo al mérito.

De los pasos que se deberían llevar a cabo para la vinculación de personal, solo los procesos iniciales de recepción de hojas de vida, llamado de dirección, entrevista, y en algunos casos una prueba de conocimiento, se han realizado, por lo tanto se está obviando el análisis de competencias comportamentales, sociales y demás relacionadas con el “ser” del candidato, limitándose al “saber ó saber hacer”.

Un dato a analizar es el promedio de antigüedad en el cargo de los funcionarios entrevistados, el cual es de 4 años y 3 meses, lo cual no indica un alto nivel de rotación el cual se debe a la inestabilidad de carácter político y los vicios administrativos que se generan cada cambio de rector. Otro análisis que nos permite este dato es la alta rotación de funcionarios por bajo desempeño a causa de un pobre proceso de selección que no permite elegir de manera idónea.

Lo anterior se basa en el procedimiento formulado por el SIGC sin embargo no siempre se ha llevado a cabo en su totalidad, según los últimos directores del área de Gestión humana en el periodo en que ocuparon este cargo solo en dos dependencias se han realizado procesos de selección adecuados, como son los realizados en el Fondo de Seguridad en Salud y Laboratorios, procesos que cumplieron con una convocatoria, recepción de hojas de vida, entrevista con el director del área, pruebas escritas y la selección final. Cabe resaltar la poca

participación del director del área de gestión humana, ya que el director del área donde se presenta la vacante se encarga de la selección, aplicación de pruebas y de entrevistas, lo cual evidencia el bajo cumplimiento de los procedimientos formales de vinculación.

Con lo anterior nos damos cuenta de la total inconformidad respecto a esta práctica del talento humano, la cual ha sido la causante del bajo nivel de compromiso de algunos funcionarios y la alta rotación de personal que se presenta semestralmente, lo cual es causante de una mala atención, un mal servicio, un gran número de problemas y cuellos de botella, relacionados con la alta tramitología y el bajo desempeño de algunos funcionarios no aptos para los cargos.

#### **Etapa 4: Vinculación e Inducción de talento humano.**

El procedimiento tiene como objetivo vincular e inducir al personal seleccionado para trabajar dentro de la Universidad de Nariño

Esta tarea implica darle la bienvenida a la Institución, facilitar el Cronograma de Inducción donde se especifiquen las actividades, la fecha, hora y lugar. Además se da a conocer a los compañeros de área y los superiores inmediatos.

Se brinda al Nuevo Empleado información general sobre la Universidad de Nariño con el fin de facilitar su adaptación e integración: Reseña Histórica; Organigrama, Mapa de Procesos; Misión; Visión; Política y Objetivos de Calidad; Manual de Funciones, de Procesos, procedimientos, Código de Ética, Reglamentos, entre otros.

Según los entrevistados su inducción se enfocó en aspectos como el tipo de contratación, la explicación de funciones y responsabilidades y la presentación con compañeros y jefes, de manera rápida y general lo cual ha implicado grandes pérdidas por funciones mal desarrolladas, material desperdiciado, cartas mal redactadas, entre otros.

Los anteriores Directores del Área de Gestión humana coinciden en que este procedimiento es el que mejor se ha desarrollado respecto a la vinculación de talento humano, ya que en este el director de Gestión humana es el encargado de exponer los aspectos generales de la Universidad en una sesión en la que se reúne al nuevo personal en el auditorio, posteriormente se hace la presentación en cada puesto de trabajo con sus compañeros y jefe, el cual se encarga de la inducción específica que consiste en la presentación de las herramientas, manuales, responsabilidades y asuntos pendientes.

El procedimiento de inducción se ha limitado en una vaga explicación de los aspectos específicos del cargo, sin tener en cuenta los aspectos que rodean al cargo, entre estos los programas ofrecidos por la universidad, y la misma presentación de la institución.

En general el manejo del área de gestión humana ha recibido varias críticas, ya que son evidentes ciertos indicios de clientelismo y de contratación sin fundamentos, obviando la idoneidad de los cargos, incluso se considera que esta División solo se limita a los procesos de contratación y generación de nómina.

Como conclusión, la división de gestión humana ha venido creciendo y mejorando continuamente, sin embargo el hecho de contar con los documentos y procedimientos formales y certificados, y no hacer uso de los mismos utilizando prácticas de contratación antiguas y sin fundamentos, marcados por serios indicios de clientelismo, se convierte en un reto a enfrentar directamente por la actual dirección de la Universidad de Nariño, si esta pretende caracterizarse por contar con un excelente capital humano, de alto desempeño que le permita a la institución crecer a través del aprovechamiento de estos talentos.

#### **6.6.2.2 Identificación de Debilidades de los procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción de talento humano de la Universidad de Nariño.**

Los procedimientos actuales presentan las siguientes debilidades, problemas y/o carencias:

- Bajo compromiso de la alta dirección por el correcto cumplimiento de los procedimientos de talento humano
- Clientelismo
- Los procedimientos no se cumplen en su totalidad, basta con tener recomendación
- Ausencia de manuales de funciones actualizados, los cuales están mal diseñados y no incluyen las competencias necesarias para el cargo.
- No existe Planeación de talento humano
- El reclutamiento es limitado a funcionarios. La principal estrategia es la difusión por página web y canal regional, y en especial por el Voz a voz.
- La selección evalúa solamente aspectos cognitivos y experiencia
- Inexistencia de política de promoción interna.
- El campo de acción del Director de Talento Humano es limitado.
- Los procesos se desarrollan en solamente 2 ó 3 áreas.
- Los encargados de la selección suelen ser el director del área directamente ó miembros de la alta dirección.

#### **6.6.3 Problema de investigación**

##### **6.6.3.1 Planteamiento del problema**

La Universidad de Nariño ha iniciado un proceso de modernización administrativa de acuerdo a las exigencias del entorno educativo por ello es necesario iniciar un proceso de “Rediseño Organizacional” en la Universidad de Nariño, el cual se

ajusta al “Programa de capacidad directiva”<sup>9</sup> a través de proyectos que permitan el “Diseño de una estructura orgánica, sinérgica y flexible que responda a criterios de descentralización y a los requerimientos de las funciones misionales de la Universidad y los de la sociedad, (...). Para ello uno de los subprogramas es descongelar la planta de personal administrativo para el proceso de selección y vinculación de funcionarios”<sup>10</sup> además apoyados en los artículos 27 a 31 de la ley 909<sup>11</sup>, a través de las cuales se plantea dotar a la Universidad de nuevo personal eficiente, acorde y calificado en el área administrativa para el desarrollo de funciones que permitan cumplir con los Procesos Misionales de tal forma que se alcance la eficiencia y eficacia de los mismos.

En términos de los procedimientos de Reclutamiento, selección e inducción de personal, la Universidad ha puesto en práctica aquellos diseñados por el SIGC, sin embargo, estos no son aplicados en su totalidad. Los funcionarios han sido seleccionados y vinculados de manera paralela<sup>12</sup> a los procedimientos ya establecidos los cuales son la causa principal de la no idoneidad de perfiles con los cargos asignados y por lo tanto es la causa del bajo rendimiento y/o bajo nivel de satisfacción laboral y satisfacción del servicio por parte de los grupos de interés. Antes de 2008 era incluso más difícil poder establecer un sistema lógico de contratación. Cabe resaltar la obsolescencia de los documentos que soportan la función del departamento de recursos humanos, entre estos el manual de funciones vigente desde 1993 y el estatuto de carrera administrativa de 1990 (acuerdo 166 de agosto de 1990), aspectos que no son funcionales a la actualidad de la Universidad teniendo en cuenta el entorno, su crecimiento, y las proyecciones institucionales.

Es por estas razones que se hace necesario definir los procedimientos actuales para el reclutamiento, selección e inducción de personal administrativo en la Universidad de Nariño y el cumplimiento de los mismos, además de determinar el porcentaje de funcionarios los cuales han ingresado a la institución a través de un proceso formal y estructurado, y cuantos han recibido la respectiva e efectiva inducción a su puesto de trabajo. Lo anterior permitirá diagnosticar el cumplimiento de los procedimientos de vinculación y orientación de personal de tal forma que se pueda identificar aquellas falencias en procedimientos y la inexistencia de algunos, lo cual servirá de base para formular la nueva propuesta.

---

<sup>9</sup> Eje temático que tiene como propósito implementar una administración eficaz, oriente, efectiva y transparente a través de la descentralización de la función académica, administrativa y financiera

<sup>10</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Pensar Universidad y la Región, Construcción participativa: plan de desarrollo de Universidad de Nariño 2008-2020. San Juan de Pasto, Diciembre 17 de 2008.

<sup>11</sup> Ley 909: por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En sus artículos 27-31 se tratan los temas de ingreso y ascenso a los empleos de carrera administrativa.

<sup>12</sup> En parte casos de clientelismo, cuotas políticas, entre otros.

Es de gran importancia diseñar paso a paso los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal administrativo de la Universidad de Nariño. Para ello se requiere identificar las etapas que se va a incluir, en cada procedimiento, identificando su respectivo orden y coherencia, de tal forma que al finalizar cada actividad, el número de candidatos se limita a aquellos que cumplan y superen con los requisitos y pruebas, candidatos que provendrán tanto de fuentes internas como fuentes externas selectas, todo esto a través de predictores<sup>13</sup> que le permitirán a la empresa anticipar como rendirá un candidato según los criterios del puesto del trabajo. A esto Dolan et al. (2007) denominan el modelo de salto de vallas en la cual: “la decisión que se tome respecto a la prueba siguiente depende de superar la prueba anterior, (...). Las pruebas deben ordenarse en función de su validez relativa (lo más importante debería ir en primer lugar y la menos importante en el último” (p.139). Cabe resaltar que esto debe ir de la mano con la ley 909 antes mencionada y el SIGC presente en la institución de tal manera que estos sean apoyos permanentes para el ajuste de cada etapa según los requisitos legales e institucionales.

Es vital procurar por el seguimiento y control de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual posibilitara el efectivo cumplimiento de las etapas y la veracidad de los resultados, de tal modo que, a través de indicadores, el director de Gestión humana conozca qué aspectos se han cumplido, cuales requieren mejorar y en cuales existen inconsistencias.

Existe una gran necesidad de formular los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal de tal forma que sean los propicios para la elegir la planta de personal idónea para nueva estructura de la Universidad y para el cumplimiento de los procesos misionales, esto debido a que disponer de personal con altos niveles de rendimiento, compromiso y de alto potencial es “Una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos”<sup>14</sup>. Para este fin se diseñará los procedimientos y actividades necesarias para lograr la idoneidad del personal según el cargo y perfil. El cargo, además, desarrollará las capacidades del funcionario, facilitando su promoción hasta llegar a los niveles altos de la estructura jerárquica universitaria. Todo esto a través de un proceso coherente, funcional, coordinado y controlado, el cual dará como resultado una planta de personal correctamente asignada, motivada y productiva, con altas aspiraciones y ansias por progresar en la Universidad de Nariño.

---

<sup>13</sup> DOLAN, VALLE, JACKSON Y SHULER. Gestión de los recursos humanos. McGraw Hill.

España.2007. pp.131

<sup>14</sup> *Ibíd.*

#### 6.6.4 Justificación.

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

El Plan de desarrollo 2008-2020: Pensar la Universidad y la Región<sup>15</sup>, presenta 9 ejes temáticos, entre los cuales la Capacidad directiva incluye subprogramas basados en el diseño organizacional y administrativo, en el que se encuentra inmerso el descongelamiento de la planta de personal.

El presente plan de trabajo se enmarca en el “Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño”<sup>16</sup>, bajo el cual se plantea mejorar el diseño de la estructura organizacional, así como dinamizar y agilizar los procesos y procedimientos implementados. Además, se busca ajustar la carga laboral, manuales de funciones y estructura de cargos de tal forma que la planta de personal administrativa este acorde a las necesidades y requerimientos de la institución.

Para lo anterior se requiere realizar un estudio profesional, que identifique las dificultades, debilidades y fortalezas del actual diseño organizacional, requiriendo la asesoría y trabajo de campo de cinco egresados del programa de administración de empresas, los cuales serán nombrados pasantes asesores del proyecto de Rediseño Organizacional y cumplirán las funciones acordadas en la carta de compromiso aprobada por los estamentos reglamentarios. Siguiendo el mismo orden de ideas, la función principal como pasantes es contribuir, apoyar y asesorar la ejecución de las actividades, metas, propósitos y especialmente productos, asignados para el desarrollo del Proyecto. Dichos productos se deben desarrollar y diseñar a través de un modelo moderno “Macro orientado, es decir que trascienda al cargo, integral y global. Además el modelo es incremental por que busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización (...)”<sup>17</sup>.

Igualmente, para cumplir con el objeto de estudio de la pasantía, se acude al empleo de técnicas de recolección de datos cuantitativas que permiten obtener

---

<sup>15</sup>Plan de desarrollo aprobado por el consejo superior universitario bajo acuerdo número 108 en diciembre 17 de 2008.

<sup>16</sup>Proyecto aprobado bajo resolución de Rectoría nro. 0632 de marzo 8 de 2012 en la universidad de Nariño , el cual tiene como objetivo Rediseñar organizacionalmente a la Universidad De Nariño, en función de los términos de referencia planteados por la institución.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw hill. Brasil. 2002 Pp. 81-161.

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.

#### **6.6.5 formulación de propuesta de mejoramiento para el reclutamiento, selección e inducción de talento humano administrativo de la universidad de Nariño**

Teniendo en cuenta el análisis hecho respecto a los actuales procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano, además apoyados en bibliografía pertinente, en los avances hechos por el Sistema Integrado de Gestión de calidad de la Universidad de Nariño y el desarrollo del “Proyecto de Rediseño Organizacional de la Universidad de Nariño”, la presente propuesta se desarrolla paralelamente con las propuestas de diseño de manuales de funciones, perfiles y competencias al igual que de evaluación de desempeño, desarrollo de personal, clima organizacional, entre otros, siendo el primero el insumo principal para un correcto diseño de los procedimientos de vinculación de talento humano.

##### **6.6.5.1 Objetivo**

Definir los procedimientos y actividades que permitirán el reclutamiento, selección e inducción de talento humano calificado y acorde a los perfiles que desempeñen sus funciones de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y del Plan de desarrollo institucional.

##### **6.6.5.2 Principios**

Los siguientes principios se relacionan con los definidos por la Ley 909 para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa, los cuales son:

- **Mérito.** Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos;
- **Libre concurrencia e igualdad en el ingreso.** Todos los ciudadanos que acrediten los requisitos determinados en las convocatorias podrán participar en los concursos sin discriminación de ninguna índole;
- **Publicidad.** Se entiende por esta la difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que permitan ser conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales;
- **Transparencia.** En la gestión de los procesos de selección y en el escogimiento de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección;
- **Especialización.** De los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección;
- **Garantía de imparcialidad.** De los órganos encargados de gestionar y llevar a cabo los procedimientos de selección y, en especial, de cada uno de los miembros responsables de ejecutarlos;
- **Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados.** Para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera;
- **Eficacia** en los procesos de selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del empleo;
- **Eficiencia** en los procesos de selección, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección.

#### **6.6.5.3 Compromisos De La Alta Dirección De La Universidad De Nariño.**

- **Gestión del talento humano como área estratégica**  
La Universidad debe considerar al área de Gestión humana como una área estratégica para el cumplimiento del Plan de desarrollo Institucional, empezando por la vinculación del talento humano en la plataforma estratégica de la Universidad reflejándose en la Misión y Visión. Con esto la Universidad debe comprometerse en fortalecer dicha área por medio de la aprobación de un mayor presupuesto y una mayor autonomía lo cual permita un correcto cumplimiento de todos los procedimientos que se desarrollen en ella.
- **Política de promoción interna e implementación de la carrera administrativa de la universidad de Nariño**  
La alta dirección de la Universidad de Nariño debe comprometerse en la implementación de la carrera administrativa y el descongelamiento de la planta de personal administrativo de la Institución, a través de la correcta construcción y aprobación del estatuto de carrera administrativa y la generación de una política de promoción interna.

– **Creación De Sistemas De Información**

Como parte fundamental del desarrollo institución de la Universidad debe empezar a desarrollar sistemas de información y/o Tics que le permitan el correcto y ágil funcionamiento de sus procesos apoyados en el SIGC. Para el caso de los procedimientos de vinculación de talento humano, se debe crear un sistema para la planeación estratégica del talento humano, en la cual se interrelacione la situación actual de la planta de personal, la necesidad actual y futura de talentos, la oferta de vacantes y sus perfiles, el análisis y descripción de cargos, entre otros aspectos. Lo cual permite el correcto seguimiento y control de los procesos de selección desde antes de que se presente la vacante hasta la evaluación de desempeño del personal contratado.

– **Gestión Del Talento Humano Por Competencias**

Conforme al interés e iniciativa por la modernización administrativa de la Universidad de Nariño, la alta dirección debe comprometerse en iniciar un proceso complementario al SIGC como es la Gestión por competencias por medio del ajuste del área de Gestión humana tradicional hacia un área de Gestión de Talento Humano por Competencias, rediseñando todos los procedimientos vinculado al área, iniciando por un correcto diseño de perfiles por competencias que sea base para la planeación del talento humano por competencias, siguiendo con selección , evaluación, capacitación y demás procedimientos enfocados en las competencias del cargo y de la persona.

#### **6.6.5.4 Procedimientos Para Vinculación Y Orientación De Talento Humano**

– **Responsables del proceso:** Las etapas de planeación de talento humano deben desarrollarse en un principio por el director del área de Gestión humana el cual debe mantener actualizada la información de la planta de personal de la Universidad y prever las futuras vacantes, información que se debe presentar cada fin de periodo al consejo superior. Además es el encargado de gestionar el procedimiento de reclutamiento. Para el proceso de selección el responsable es el “Consejo de Selección” el cual lo conforman el director del área de GH, el director ó responsable del área donde se presente la vacante, un representante del Consejo Superior y un Psicólogo (para los casos de selección de personal de los niveles profesional y directivo)

– **Competencias:** A continuación se presentan las competencias que se van a evaluar en los candidatos a ocupar una vacante en la Universidad de Nariño, las cuales se han dividido en las siguientes:

- **Competencias Específicas:** son aquellos conocimientos, habilidades y destrezas específicos que requiere poseer una persona para poder cumplir con las funciones y objetivos del cargo. Entre estos tenemos los conocimientos en

bibliotecología, archivo, negocios internacionales, contabilidad pública, etc. según el cargo.

- **Competencias comportamentales:** son las que definen las responsabilidades, habilidades, aptitudes y actitudes que debe poseer la persona que ocupe el cargo.
- **Competencias estratégicas:** Son aquellas que se desprenden de la orientación estratégica de la institución. Es decir son aquellas actitudes y aptitudes que una persona debe poseer para cumplir con la misión, visión y estrategias de la institución, en el caso de la universidad de Nariño se debe poseer un conocimiento básico, medio ó alto (según el nivel) del SIGC.

TABLA 22: DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIAS POR NIVEL.

NIVEL	REQUISITOS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	COMPETENCIAS ESTRATEGICAS
<b>DIRECTIVO</b>	TITULO PROFESIONAL CON ESPECIALIZACIÓN  EXPERIENCIA DE 1 AÑO EN CARGOS DIRECTIVOS	SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS Y FUNCIONES DEL CARGO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS TRANSPARENCIA LIDERAZGO PLANEACIÓN CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES CAPACIDAD DE DIRECCIÓN CONOCIMIENTO DEL ENTORNO CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	RECONOCIMIENTO HABILIDADES DE MENTOR CONOCIMIENTO DE CONOCIMIENTO EN SIGC CONOCIMIENTO EN ADMINISTRACIÓN PUBLICA Y EDUCATIVA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO ORIENTACIÓN AL USUARIO COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN ESPIRITU INVESTIGATIVO
<b>ASESOR</b>	TITULO PROFESIONAL  EXPERIENCIA 1 AÑO	SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS Y FUNCIONES DEL CARGO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS TRANSPARENCIA EXPERTICIA CONOCIMIENTO DEL ENTORNO INICIATIVA PROACTIVIDAD	CONOCIMIENTO AVANZADO EN EL AREA A ASESORAR CONOCIMIENTO DE NORMATIVIDAD EDUCATIVA CONOCIMIENTO EN ADMINISTRACIÓN PUBLICA

				ORIENTACIÓN AL USUARIO COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN CONOCIMIENTO EN SIGC
<b>PROFESIONAL</b>	TITULO PROFESIONAL  EXPERIENCIA DE 1 AÑO	SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS Y FUNCIONES DEL CARGO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS TRANSPARENCIA APRENDIZAJE CONTINUO EXPERTICIA PROFESIONAL TRABAJO EN EQUIPO CREATIVIDAD E INNOVACIÓN CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES PROACTIVIDAD COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	ORIENTACIÓN AL USUARIO COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA CAPACIDAD DE ANALISIS CONOCIMIENTO EN ADMINISTRACIÓN PUBLICA CONOCIMIENTO EN SIGC
<b>TÉCNICO</b>	TITULO DE TECNICO REALIZADO	SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS Y FUNCIONES DEL CARGO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS TRANSPARENCIA EXPERTICIA TECNICA TRABAJO EN EQUIPO CREATIVIDAD E INNOVACIÓN DISCRECIÓN EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	SENTIDO DE PERTENENCIA ORIENTACIÓN AL USUARIO COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN CONOCIMIENTO EN NORMATIVIDAD EDUCATIVA CONOCIMIENTO EN SIGC CLASIFICACIÓN DE

				LA INFORMACIÓN
<b>ASISTENCIAL</b>	TITULO BACHILLER	SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS Y FUNCIONES DEL CARGO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS TRANSPARENCIA ADAPTACIÓN AL CAMBIO DISCIPLINA RELACIONES INTERPERSONALES COLABORACIÓN	DISCRECIÓN EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN ORIENTACIÓN AL USUARIO COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA CONOCIMIENTO EN SIGC CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

**FUENTE:** Diseño Propio

**6.6.5.5 Reclutamiento De Talento Humano.** Es el mecanismo que usará la Universidad de Nariño para divulgar su deseo de llenar las vacantes que se presenten, de tal forma que a la convocatoria concurren diversidad de candidatos que cumplan con los requisitos, facilitando la preselección y enfocando la selección en un perfil específico. El proceso no solo busca atraer y contratar sino “aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados”<sup>18</sup> Para este procedimiento se trata de hacer partícipe a todos los funcionarios de la Universidad aprovechando el “voz a voz”, además aprovechando el mercado de trabajo potencial que cuenta la Universidad en sus estudiantes, logrando que los estudiantes distinguidos se vinculen a la institución. Por otra parte se utilizará los medios de difusión propiedad de la Universidad tanto radiales, escritos y televisivos, los cuales tienen cobertura regional.

– **Análisis de necesidad.** Identificar los requerimientos y perfil que necesita el cargo vacante, para ello se cuenta con una matriz de previsión en la cual se deben agregar los datos correspondientes al análisis de cargos por competencias presente y datos específicos que permitan prever vacantes. A continuación se presenta la MATRIZ DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO:

---

<sup>18</sup> DOLAN, VALLE, JACKSON Y SHULER. Gestión de los recursos humanos. McGraw Hill. España.2007. pp.109-162

**FIGURA 19: MATRIZ DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO**

DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA																								
MATRIZ DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO																								
DEPENDENCIA	Nº DE CARGOS	NIVEL	DENOMINACIÓN	SALARIO	PROCESO													TIPO DE CONTRATO						
					Estratégico		Misionaria			Apoyo						Control y evaluación	C.A	O.P.S	T.F	T.I	O.C	L.N	D.T.C	D.H.C
					D.E	G.C	F.A	I.n.v.	P.S	G.B.U	G.R.F	G.J	G.I.T	G.F	S.P.M									

**FUENTE:** Diseño propio

FECHA DE VINCULACIÓN	FECHA FIN DE CONTRATO	FECHA DE PENSIÓN	CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CARÁCTER		PERFIL DEL CARGO	REQUISITOS		COMPETENCIAS			Situación actual		Nº REQUISICIÓN	PRIORIDAD			NOVEDADES
				T	P		ESTUDIOS	EXPERIENCIA	ES	C	ET	Ocupado	Vacante		A	M	B	

**DEPENDENCIA:** Ingresar el código de la dependencia  
Nro. De cargos: Número de Funcionarios  
pertenecientes a la dependencia

Nivel: Según el cargo: Profesional, Director, Técnico,  
Asistencial 1/2/3/4

**Denominación: Nombre genérico del cargo**

**Procesos:**

**D.E:** Direccionamiento estratégico

**G.R.F:** Gestión de Recursos físicos

**G.J:** Gestión Jurídica

**G.I.T:** Gestión De Información Y Tecnología

**G.F:** Gestión Financiera

**S.P.M:** Soporte de Procesos Misionales

**G.C:** Gestión De Comunicaciones

**G.D:** Gestión Documental

**G.H:** Gestión Humana

**TIPO DE CONTRATO:**

**C.A:** Carrera Administrativa

**OPS:** Orden por Prestación de Servicios

**T.F:** Termino Fijo

**T.I:** Termino indefinido

**OC:** Ocasional

**L.N:** Libre Nombramiento y remoción

**D.T.C:** Docente Tiempo Completo

**D.H.C:** Docente Hora Cátedra

**CARÁCTER:**

**T:** Temporal

**P:** Permanente

**COMPETENCIAS**

**Es:** Específicas

**C:** Comportamentales

**Et:** Estratégicas

**PRIORIDAD:**

**A:** Alta

**M:** Media

**B:** Baja

La anterior matriz debe ser alimentada por medio de la actualización de los manuales de funciones y competencias y cuando existe una vacante se utilizará un formato de requisición diligenciado por el jefe de ó director de dependencia en la cual se especifica el contenido de la convocatoria y los requerimientos.

**FIGURA 20: REQUISICIÓN DE TALENTO HUMANO**

		<b>DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA</b>				<b>COD.</b>					
		<b>REQUERIMIENTO DE TALENTO HUMANO</b>				<b>PAG.</b>					
<b>FECHA DE SOLICITUD</b>		<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>			<b>FECHA DE RECEPCIÓN</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>											
<b>DEPENDENCIA</b>											
<b>CODIGO DEL CARGO</b>											
<b>MISION DEL CARGO</b>											
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>TERMINO FIJO</b>				<b>NIVEL</b>	<b>DIRECTIVO</b>					
	<b>TERMINO INDEFINIDO</b>					<b>ASESOR</b>					
	<b>OPS</b>					<b>PROFESIONAL</b>					
	<b>LIBRE NOMBRAMIENTO</b>					<b>TÉCNICO</b>					
	<b>OCASIONAL</b>					<b>ASISTENCIAL 1</b>					
	<b>OCENTE TIEMPO COMPLET</b>					<b>ASISTENCIAL 2</b>					
	<b>DOCENTE HORA CATEDRA</b>					<b>ASISTENCIAL 3</b>					
						<b>ASISTENCIAL 4</b>					
<b>INFORMACIÓN DE LA VACANTE</b>											
<b>PRIORIDAD</b>	<b>ALTA</b>		La vacante se presentó por:				<b>RENUNCIA</b>				
	<b>MEDI</b>						<b>LICENCIA</b>				
	<b>BAJA</b>						<b>VACACIONES</b>				
							<b>TRASLADO</b>				
							<b>FIN DE CONTRATO</b>				
							<b>DESPIDO</b>				
							<b>OTRO</b>				
<b>FUNCIONES</b>											



COMPETENCIAS				
FORMACIÓN ACADÉMICA			AREA DE FORMACIÓN:	
BACHILLER				
TÉCNICO				
PROFESIONAL				
ESPECIALISTA				
MASTER				
			OTROS ESTUDIOS:	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS:				
FECHA DE INICIO	D	M	A	OBSERVACIONES:
NOMBRE DE SOLICITANTE			FIRMA	

Fuente: Diseño propio.

– **Consulta y selección de las fuentes de reclutamiento.** Enfocar la convocatoria a Estudiantes y egresados distinguidos como también a funcionarios que cumplan con el perfil del cargo y se desempeñen en cargos afines, aprovechando así su conocimiento en la institución y su sentido de pertenencia. Según Ivancevich<sup>19</sup> una de las influencias más poderosas en la selección es el tamaño, composición y disponibilidad de mercados laborales, que para el caso de la Universidad, tiene un mercado amplio y formado en sus propias arcas.

– **Publicación de oferta de empleo.** Crear y promocionar la convocatoria (abierta para ocupar puestos de carrera) en:

<sup>19</sup> IVANCEVICH. Administración de los recursos humanos. McGraw Hill. México, 2005. Pp.196-248.

- Comisión nacional de registro civil
- Página web
- Bolsas de empleo-web (elempleo.com)
- Bienestar universitario
- Redes sociales
- Divulgación interna (Oficinas por correo interno)
- Diario del sur
- Difusión radial y Televisiva
- Voz a Voz

– ***Presentación espontanea de candidatos.*** Este método consiste en diseñar un espacio en la página Web de la Universidad un Vínculo de “Trabaje con Nosotros” de tal forma que cualquier personas pueda diligenciar un formulario Web ó Curriculum vitae con el propósito de estandarizar y facilitar la preselección de candidatos, creándose una banco de datos permanente la cual perdure por un periodo y permita tener una oferta de candidatos mayor. Para ello se debe estipular fechas límite, para la presentación a inicios de año. Para lo anterior se muestra los siguientes ejemplos:

FIGURA 21: CONVOCATORIA

The image shows a screenshot of a job vacancy page from the Universidad de Nariño website. The page has a yellow header with the university's logo and the word "Convocatorias". The main content is in a white box with a green border. It starts with "CONVOCATORIA" in bold. The "OBJETO" section states that the university invites the community to participate in a vacancy for a position in the administrative area. The "SE REQUIERE" section lists requirements: a university degree, experience in financial management, knowledge of public budgeting, decision-making capacity, and leadership. The "OFRECE" section lists benefits: incorporation into the administrative career, a good work environment, prestige, a fixed salary, and permanent training. At the bottom, it provides a link to the application form: <http://www.udenar.edu.co/trabaja> and specifies the deadline for reception as 21/01/2013 and the date of publication of results as 30/01/2013.

Fuente: <http://www.udenar.edu.co/>

FIGURA 22: LINK PARA DESCARGAR CURRICULUM

The image shows a screenshot of the Universidad de Nariño website homepage. The header includes the university's name, logo, and navigation menu. The main content area features a large banner for a conference on biological diversity, a sidebar with a quality management system, and a "Trabaja con nosotros" button. The "Trabaja con nosotros" button is highlighted with a red border and a mouse cursor pointing to it. The page also displays various news items and a calendar of events.

Fuente: <http://www.udenar.edu.co/>



<b>FECHA DE TERMINACION</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Establecimiento donde termino el último año</b>	<b>Municipio</b>

## 2. EDUCACION SUPERIOR (PREGRADO Y POSTGRADO)

<b>NOMBRE DEL CURSO</b>	<b>Terminación</b>		<b>Establecimiento</b>	<b>Municipio</b>
	<b>Mes</b>	<b>Año</b>		

## 3. OTROS ESTUDIOS

<b>Cursos</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Horas</b>	<b>Año</b>

## IV EXPERIENCIA LABORAL

<b>Empresa o Entidad</b>		<b>Publica</b>	<b>Privada</b>	<b>País</b>
<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Dirección</b>		
<b>Cargo o Contrato Actual</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Tiempo de Servicio</b>	

<b>2. EMPLEOS O CONTRATOS ANTERIORES</b>				
<b>Empresa o Entidad</b>		<b>Publica</b>	<b>Privada</b>	<b>País</b>
<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Dirección</b>		
<b>Cargo o Contrato Actual</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Tiempo de Servicio</b>	
<b>Empresa o Entidad</b>		<b>Publica</b>	<b>Privada</b>	<b>País</b>
<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Dirección</b>		
<b>Cargo o Contrato Actual</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Tiempo de Servicio</b>	
<b>Dedicación</b>				
<b>Empresa o Entidad</b>		<b>Publica</b>	<b>Privada</b>	<b>País</b>
<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Dirección</b>		
<b>Cargo o Contrato Actual</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Tiempo de Servicio</b>	
<b>Dedicación</b>				
<b>Empresa o Entidad</b>		<b>Publica</b>	<b>Privada</b>	<b>País</b>
<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Dirección</b>		
<b>Cargo o Contrato Actual</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Tiempo de Servicio</b>	
<b>Dedicación</b>				

IX REFERENCIAS			
REFERENCIAS LABORALES	RELACIÓN	OCUPACIÓN	TEL
REFERENCIAS PERSONALES	RELACIÓN	OCUPACIÓN	TEL
<b>X FIRMA DEL ASPIRANTE</b>			
<b>FIRMA:</b> _____			

Fuente: Diseño propio

– **Preselección.** Recepción de Curriculum vitae. Primer descarte de candidatos que no cumplan con los requisitos e informar y agradecer por su participación, sin descartar su Curriculum, el cual se tendrá en cuenta para una próxima convocatoria.

**6.6.5.6 Selección De Talento Humano.** La Universidad de Nariño dispondrá de una serie de pruebas y puntos de decisión o modelo de salto de vallas<sup>20</sup> mediante los cuales se elegirá a la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado<sup>21</sup>.

Después del análisis de Curriculum y la selección de precandidatos, se publicará el listado de las personas que cumplen con el perfil, y se solicita la presentación de soportes de formación académica y de experiencia laboral y se establecen las fechas para las entrevistas y aplicación de pruebas.

– **Examen médico:** Antes de seguir con los demás pasos, se debe exigir un examen médico de tal manera que se pueda prever alguna enfermedad que pueda poner en riesgo la salud del funcionario, como también se libra a la Universidad de alguna demanda por riesgos profesionales, en el caso de que se sospeche de que la enfermedad la obtuvo por el desarrollo de sus funciones y no por fuera de la institución.

<sup>20</sup> IDOLAN, VALLE, JACKSON Y SHULER. Gestión de los recursos humanos. McGraw Hill. España.2007. pp.109-162

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw hill. Brasil. 2002 Pp. 81-161.

– **Entrevista inicial.** La primera entrevista se hará con aquellos candidatos que se ajusten a los requerimientos formales requeridos, basados en los requerimientos del puesto y el perfil necesario. Esta entrevista será aplicada por un comité de selección, integrado por el director de gestión humana, el director de la dependencias donde se presente la vacante y un representante de la rectoría, con el fin de evaluar a los candidatos técnicamente aptos de los cuales se seleccionarán los más idóneos en relación al puesto y a la cultura de la Universidad. En este encuentro se tendrá en cuenta el contacto interpersonal, la presencia, la disposición, el ritmo, el interés por el cargo se comprobará algunos de los datos diligenciados en el Curriculum.

**FIGURA 24: ENTREVISTA INICIAL**

				<b>DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA</b> <b>SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				<b>COD.</b>		
				<b>FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL</b>				<b>PAG.</b>		
<b>FECHA DE SOLICITUD</b>		<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>			<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>										
<b>DEPENDENCIA</b>										
<b>CODIGO DEL CARGO</b>										
<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b>										
<b>CEDULA</b>										
<b>ESTADO CIVIL</b>										
<b>PREGUNTA N° 1: ¿Cuál considera su mayor cualidad y dificultad?</b>					<b>CALIF.</b>					
<b>PREGUNTA N° 2: ¿Porque considera que merece el cargo?</b>					<b>CALIF.</b>					
<b>PREGUNTA N° 3: ¿Que lo motivo a presentarse a la convocatoria?</b>					<b>CALIF.</b>					
<b>PREGUNTA N° 4: Que conoce respecto a la Universidad de Nariño?</b>					<b>CALIF.</b>					
<b>PREGUNTA N° 5: ¿Cuáles son sus estudios académicos?</b>					<b>CALIF.</b>					

<b>DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA</b>		<b>COD.</b>
<b>SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		<b>PAG. 2</b>
<b>FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL</b>		
<b>PREGUNTA N° 6: ¿Cuénteme acerca de su familia?</b>		<b>CALIF.</b>
<b>PREGUNTA N° 7: ¿Cuénteme acerca de su anterior trabajo?</b>		<b>CALIF.</b>
<b>PREGUNTA N° 8: ¿Qué espera del cargo?</b>		<b>CALIF.</b>
<b>PREGUNTA N° 9: Cómo se relaciona con los demás?</b>		<b>CALIF.</b>
<b>PREGUNTA N° 10: PREGUNTA DEL ENTREVISTADOR</b>		<b>CALIF.</b>
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>		<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>
<b>NOMBRE ENTREVISTADOR</b>		<b>FIRMA</b>
<b>NOMBRE CANDIDATO</b>		<b>FIRMA</b>

Fuente: Diseño Propio

– **Aplicación de pruebas Psicométricas ó de Conocimientos.** La evaluación consiste en efectuar una prueba de conocimientos y habilidades y destrezas requeridos para el puesto que se va a ocupar. Con este se trata de verificar el nivel técnico del candidato. Las pruebas a realizar tienen como objetivo determinar la inteligencia, razonamiento abstracto o numérico, memoria, imaginación y atención. también se considera una prueba de personalidad, nos indica la capacidad de adaptación del individuo al medio social y laboral, así como la confianza en sí mismo. Cada aspecto a evaluar y la prueba a aplicar dependerá de los requerimientos del cargo y la opinión del psicólogo. En el anexo12 se presenta una tabla de posibles pruebas a aplicar.

**FIGURA 25: CLASIFICACION GENERAL DE ALGUNOS TEST APLICADOS EN EL MERCADO LABORAL**

<b>TEMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>DENOMINACION</b>
<b>Inteligencia general</b>	Escalas de desarrollo y test de inteligencia. Individual	Alexander
	Test de inteligencia - colectivos	AMPE elemental
		D-70
		Naipes
<b>Aptitudes</b>		Cambios
	General	DAT
	Percepción/atención	Cuadro de letras
	Musicales	SeasShore
	Destreza motora	Bennett
	Mecánicas	MacQuarrie
	Administrativas	BTA
	Comerciales	BAC
<b>Personalidad-General</b>	Proyectivos	HTO
		Familia
		Rorschach
	Cuestionarios	HSPQ
		16 PF-5
<b>Personalidad-Especifica</b>	Sociabilidad	Sociograma
	Adaptación	Bell
	Intereses	Kunder-C
	Aptitudes escolares	TEA
	Aptitudes Psicolingüísticas	ITPA

**Fuente:** [www.pseaconsultores.com/catalogo%20final.pdf](http://www.pseaconsultores.com/catalogo%20final.pdf)

**FIGURA 26: PRUEBAS PSICOMETRICAS SEGÚN COMPETENCIAS A EVALUAR**

<b>PRUEBA</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
Juego de Roles	Comunicación Orientación al Cliente Planificación-Organización Resistencia a la Tensión Iniciativa Flexibilidad Toma de Decisiones Negociación Solución de Problemas
Método del Caso	Análisis Planificación-Organización Toma de Decisiones Solución de Problemas Observación Manejo de Datos Conocimientos Técnicos Colaboración Comunicación Liderazgo Iniciativa
Juegos de la Organización	Liderazgo Planificación-Organización Iniciativa Análisis Solución de Conflictos Innovación Toma de Decisiones Comunicación Gestión de negocio Conocimientos Técnicos
Bandeja de Llegada	Planificación-Organización Toma de Decisiones Delegación Comunicación Escrita
Ejercicios de Presentación	Planificación-Organización Creatividad Conocimientos técnicos Comunicación Oral Tolerancia a la tensión Flexibilidad

Fuente: PALACIOS, Humberto. GUIA METODOLOGÍA para el mejoramiento y racionalización del proceso de Talento Humano con base en el modelo de competencias.

– **Entrevista en profundidad.** se trata de una situación intersubjetiva cuyo objetivo es el conocimiento del candidato a profundidad, mediante la exploración de datos históricos, características personales, valores, intereses, estilo de vida, proyección, expectativas, necesidades, etc. Para ello, esta se realizara con el acompañamiento de un psicólogo de tal manera que se pueda identificar comportamientos, actitudes y aspectos psicológicos relevantes. La entrevista se realizara de manera estructurada de tal forma que se siga una coherencia, permitiendo la libre opinión del entrevistado, la cual se dividirá en aspectos relativos al cargo, su vida personal, vida profesional y académica

## FIGURA 27: ENTREVISTA DE PROFUDIDAD

	DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA SELECCION DE TALENTO HUMANO FORMATO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	COD. <b>PAG 1</b> FECHA
---	---	-------------------------------

**FECHA:**  
**NOMBRE:**  
**CC:**

**CANDIDATO AL CARGO DE:**  
**PROCEDENCIA:**  
**ESTADO CIVIL:**

### MOTIVACION POR EL CARGO E INSTITUCIÓN

**Calif:**

- ¿Qué sabes acerca de la Universidad de Nariño?
- ¿Qué te parece lo más interesante de ella?
- ¿Qué ambiente de trabajo prefieres?
- ¿Estarías dispuesto a trasladarte a vivir a otra ciudad, a otro país, a viajar con frecuencia?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles para este puesto?
- ¿Qué te ves haciendo dentro de cinco años?
- ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo?
- ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto?
- ¿Con qué tipo de jefe te gustaría trabajar?
- ¿Cuánto quieres ganar ahora?
- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?

### FORMACIÓN ACADEMICA

**Calif:**

- Por qué estudiaste X carrera?
- ¿Qué asignaturas te gustaban más o menos?
- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida de estudiante?
- ¿Piensas ampliar tus estudios de alguna manera?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?

**VIDA PROFESIONAL****Calif:**

Cuénteme acerca de su experiencia profesional

¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?

¿Por qué dejó el último empleo?

¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

**VIDA PERSONAL****Calif:**

¿Prefieres trabajar con gente o te gusta más trabajar solo?

¿Te consideras un líder o un seguidor? ¿Por qué?

Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social, ¿qué es lo que realmente te gustaría hacer?

¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales

¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales

¿Cuénteme acerca de su familia?

¿Cuénteme acerca de su vida por fuera de sus labores?

¿Por qué es merecedor de este cargo y no otra persona?

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
OBSERVACIONES	CALIFICACION TOTAL
NOMBRE ENTREVISTADOR	FIRMA
NOMBRE CANDIDATO	FIRMA

Fuente: Diseño Propio.

– **Criterios de Selección:** Las etapas de selección se han distribuido según la complejidad del cargo de tal forma que permitan una mejor elección al final del proceso teniendo en cuenta los costos que se generan por cada herramienta utilizada para dicho procedimiento. Cada etapa tiene un porcentaje relativo con la calificación final, el cual es diferente según el nivel del cargo que se pretende ocupar.

• **Hoja de Vida:** En primera instancia se evaluará el cumplimiento con los requisitos de la convocatoria, evaluación de títulos y estudios académicos, evaluación de la experiencia específica y general, evaluación de la relación del aspirante con la universidad,

- **Evaluación de Formación académica:**
  - ❖ **Formación académica titulada:** 10 por cada título obtenido en términos de Bachillerato, Técnico, Pregrado, Especialización, Maestría, Doctorado y Post doctorado
  - ❖ **Formación académica relacionada:** 5 puntos por cada año aprobado y 0.5 por cada semestre aprobado.
  - ❖ **Cursos y capacitaciones adicionales:** 2 puntos por cada 40 horas acreditadas.
  - ❖ **Cursos y Capacitaciones relacionadas:** 1 punto por cada 40 horas acreditadas
  - ❖ **Desempeño académico:** 2 para estudiantes recomendados por el decano de su facultad, soportada en sus aportes, logros y calificaciones.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia certificada, no se incluye cargos desempeñados en periodo de prueba, por contrato de aprendizaje ó por requisitos de grado.
  - ❖ **Experiencia Específica:** 2 puntos por cada año laborado.
  - ❖ **Experiencia Institucional:** 0.5 puntos por cada año laborado en la universidad de Nariño
    - **Entrevista inicial:** Según el número de preguntas la calificación de la pregunta varía. El valor máximo para cada pregunta se asigna dividiendo 100 sobre el número de preguntas realizadas y debidamente registradas, dando un valor subjetivo a cada pregunta. Al final se suma las calificaciones para cada pregunta. En esta etapa se evalúa las **Competencias Comportamentales** del candidato.
    - **Entrevista de profundidad:** Cada etapa de la entrevista tiene un valor máximo de 25 que se determina a criterio del entrevistador según las respuestas del candidato. En esta etapa se evalúan las **Competencias Comportamentales Y Específicas** de una manera más profunda teniendo en cuenta las observaciones realizadas en la entrevista inicial.
    - **Prueba de Conocimiento:** El comité de selección tiene como responsabilidad de diseñar la prueba escrita acorde al cargo a ocupar. Con esta prueba se evalúa las **Competencias Estratégicas Y Específicas Del Candidato**. El valor máximo de la prueba es 100 puntos
    - **Prueba Psicométrica:** anteriormente se presentó una relación de de pruebas a desarrollar según las competencias que se quieran evaluar. El comité de selección debe seleccionar la prueba adecuada para lograr una mejor evaluación de las competencias requeridas por el cargo. Con lo anterior se evalúa las **Competencias Comportamentales** del candidato. El valor máximo de la prueba es 100 puntos.
      - **Selección del candidato idóneo:** la toma de la decisión se va a regir por una escala de ponderación en la cual se especifica el porcentaje de cada etapa según el nivel, además se llena el formato de Evaluación del candidato en el cual se agregan las calificaciones de cada prueba y se calcula el valor ponderado. El candidato con mejor puntaje en total será el escogido. Terminado el proceso de

selección se hará la publicación de resultados en la página Web de la universidad. En caso de que el primer seleccionado no pueda ser contratado, el siguiente en la lista tomará su lugar. A los candidatos no seleccionados se les enviará una nota de agradecimiento y se guardarán sus curriculum para una próxima convocatoria y/o en caso de que se presente una vacante.

**FIGURA 28: FORMATO DE EVALUACIÓN DE CANDIDATO**

		DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO				COD.			
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO						PAG.			
FECHA DE SOLICITUD		D	M	A	FECHA DE FINALIZACIÓN		D	M	A
NOMBRE DEL CARGO									
DEPENDENCIA									
CODIGO DEL CARGO									
NOMBRE DEL CANDIDATO									
CEDULA									
ESTADO CIVIL									
1, EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA									
FORMACIÓN ACADÉMICA					CALIF.	% DE LA ETAPA (según el nivel)	CALIFICACIÓN REAL DE LA ETAPA		
Cursos adicionales:	NIVEL ACADÉMICO	Marque 3	Relacionada +1						
	BACHILLER								
	TÉCNICO								
	PROFESIONAL								
	ESPECIALIZACIÓN								
	MASTER								
	DOCTORADO								
	POST-DOCTORADO								
xx									
Alto desempeño académico									
EXPERIENCIA					CALIF.	% DE LA ETAPA (según el nivel)	CALIFICACIÓN REAL DE LA ETAPA		
		Años	Calif	Total					
	Experiencia específica								
	Experiencia institucional								
ENTREVISTA INICIAL									
	NUMERO DE PREGUNTAS	VALOR MAXIMO POR PREGUNTA	CALIF.	% DE LA ETAPA (según el nivel)	CALIFICACIÓN REAL DE LA ETAPA				
ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD									
	CRITERIO		Calif.	CALIF.	% DE LA ETAPA (según el nivel)	CALIFICACIÓN REAL DE LA ETAPA			
	MOTIVACION POR EL CARGO E INSTITUCIÓN								
	FORMACIÓN ACADEMICA								
	VIDA PROFESIONAL								
	VIDA PERSONAL								

DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO		COD.  PAG.	
<b>PRUEBA DE CONOCIMIENTO</b>			
		CALIF.	% DE LA ETAPA (según el nivel)
	RESULTADO PRUEBA DE CONOCIMIENTO		CALIFICACIÓN REAL DE LA ETAPA
<b>PRUEBA PSICOMETRICA</b>			
		CALIF.	% DE LA ETAPA (según el nivel)
	RESULTADO PRUEBA PSICOMETRICA		CALIFICACIÓN REAL DE LA ETAPA
<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CANDIDATO</b>			
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
OBSERVACIONES		CALIFICACIÓN TOTAL	
NOMBRE ENCARGADO		FIRMA	
NOMBRE CANDIDATO		FIRMA	

Fuente: Diseño Propio

**FIGURA 29: PONDERACIÓN DE ETAPAS DE SELECCIÓN POR NIVEL**

<b>NIVEL / PRUEBAS</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Entrevista Inicial</b>	<b>Pruebas Psicométricas ó de Conocimiento</b>	<b>Entrevista de Profundidad</b>
Asistencial 1	10	40	20	0	30
Asistencial 2	10	40	20	0	30
Asistencial 3	15	30	25	0	30
Asistencial 4	20	30	15	20	15
Técnico	20	25	15	20	20
Profesional	25	25	10	25	15
Director	30	20	10	25	15

Fuente: Diseño propio

**6.6.5.7 Inducción de talento humano:** Al tiempo que se desarrollan las gestiones para la definitiva contratación, es necesario disponer de un plan que familiarice a los nuevos empleados con el que será su trabajo. De nada vale una buena selección si se deja al talento humano abandonado en un ambiente poco conocido, por esto se dispone de un procedimiento de orientación el cual está encargado al director de talento humano para aspectos generales y para el caso de los aspectos específicos, le correspondería al anterior ocupante o a un miembro del SIGC. Al inicio de la inducción se hará entrega a cada funcionario contratado el formato de “Evaluación de la inducción” en la cual la persona marcará y calificará el contenido del procedimiento. La orientación se realizará de manera personal y se le entregará al trabajador, un manual el cual incluye:

- **Mensaje de Bienvenida**
- **Historia de la Universidad de Nariño**
- **Aspectos Organizacionales**
  - ❖ Misión
  - ❖ Visión
  - ❖ Objetivos
  - ❖ Políticas
  - ❖ Estructura y diseño organizacional
  - ❖ Planta física
  - ❖ Plan de desarrollo institucional
  - ❖ Estatuto general
  - ❖ Manual de ética
  - ❖ Manual de SIGC
- **Aspectos específicos**
  - ❖ Horario
  - ❖ Periodo de descanso
  - ❖ Documentos bajo su responsabilidad
  - ❖ Funciones
  - ❖ Actividades
  - ❖ Sitio de trabajo
  - ❖ Equipo de oficina
  - ❖ Días de pago
  - ❖ Procedimientos del SIGC
  - ❖ Distribución de las dependencias
  - ❖ Jefe inmediato
  - ❖ Encargado de su evaluación de desempeño
- **Beneficios**
  - ❖ Programas de salud ocupacional
  - ❖ Programas de capacitación
  - ❖ Vacaciones
  - ❖ Asistencia médica
  - ❖ Seguridad social
  - ❖ Plan carrera
  - ❖ Recreación

**FIGURA 30: FORMATO DE EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN**

				DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO				COD.	
				FORMATO DE EVALUACIÓN DEL INDUCCIÓN				PAG.	
FECHA DE SOLICITUD	D	M	A		FECHA DE FINALIZACIÓN	D	M	A	
NOMBRE DEL CARGO									
DEPENDENCIA									
CODIGO DEL CARGO									
NOMBRE DEL CANDIDATO									
CEDULA									
ESTADO CIVIL									
<b>1, EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN</b>									
Marque con una x los contenidos que tuvo la inducción recibida y califique del 1 al 10 (siendo 10 lo maximo) cómo le parecio lo expuesto.									
<b>ASPECTOS GENERALES</b>						<b>Marque (x)</b>	<b>Calif.</b>		
Mensaje de Bienvenida									
Historia de la Universidad de Nariño									
Mision y Vision									
Objetivos y politicas de la Udenar									
Organigrama									
Planta Fisica									
Plan de Desarrollo Institucional									
Estatuto General									
Manual de Etica									
Manual de Calidad									

ASPECTOS ESPECIFICOS		Marque (x)	Calif.
Horario			
Periodo de descanso			
Documentos bajo su responsabilidad			
Funciones y actividades			
Puesto de Trabajo			
Días de pago			
Procedimientos			
Jefe inmediato			
Encargado de su evaluación de desempeño			
PLAN DE BENEFICIOS		Marque (x)	Calif.
Programas de salud ocupacional y recreación			
Programas de capacitación			
Vacaciones			
Asistencia médica			
Seguridad social			
Plan Carrera			
<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CANDIDATO</b>			
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>		<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>		<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	
<b>NOMBRE ENCARGADO</b>		<b>FIRMA</b>	
<b>NOMBRE CANDIDATO</b>		<b>FIRMA</b>	

Fuente: Diseño propio.

Además de estos aspectos la inducción incluirá un acompañamiento permanente durante el tiempo que dure el periodo de prueba, por parte del encargado del SIGC el cual será el asesor directo del funcionario y la mano derecha mientras se acomoda a su nueva realidad profesional. En el caso que el funcionario no haya logrado entender los puntos de la inducción se pasa a realizar un Re inducción en el cual en Director de Gestión Humana Acompañada por su asesor y director de Área se encargaran de aclarar dudas. De igual forma la re inducción se aplicará a

aquellos funcionarios que por razones laborales han sido trasladados, ascendidos, etc.

Por último se desarrollara una evaluación para determinar el conocimiento adquirido, además permite determinar los puntos a reforzar en la inducción los cuales se abordaran a través de una re inducción, en la cual el director de talento humano y el encargado del SIGC servirán de apoyo, con el fin de resolver dudas y orientar eficientemente al funcionario.

– **Control y seguimiento de los procedimientos.** Este procedimiento implica el diseño de indicadores que permitan realizar el seguimiento a cada una de las actividades que conforman los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano en la Universidad de Nariño. Para ello se diseñó un plan de acción el cual se muestra a continuación.

**TABLA 23 : PLAN DE ACCION**

POR QUÉ	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUANDO
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Indicador	Formula	Responsable	TIEMPO
<b>Atraer Talento humano calificado</b>	Implementar un procedimiento de reclutamiento atractivo, de alta cobertura y específico	Atraer 5 candidatos por cargo que cumplan con los requisitos de la convocatoria en un 100%	Analizar la necesidad del cargo	Requerimientos	Nro. de requerimientos al mes	Responsable del área	Según requerimientos
			Consulta y selección de las fuentes de reclutamiento	Fuentes identificadas	Nro. fuentes utilizadas/Fuentes disponibles	Departamento de Talento humano	Cuando se realice convocatoria
			Publicación de oferta de empleo	Respuesta de la convocatoria	Nro. de curriculum recibidos/Curriculum recibidos		Cuando se realice convocatoria
			Poner a disposición formato de curriculum vitae	Curriculum diligenciados	Total de curriculum diligenciados		Cuando se realice convocatoria
			Preselección	Nro. candidatos	Nro. Candidatos que cumplen con requisitos/Nro. curriculum diligenciados		Cuando se selecciones curriculum

<b>Seleccionar al talento humano idóneo para el cargo vacante</b>			Crear banco de datos	Presentación espontanea	Nro. de curriculum diligenciados por la página Web		Proceso permanente
	Generar una serie de pasos bien estructurados los cuales permitan enfocarse y llegar al candidato idóneo para el cargo vacante	Lograr un máximo de 2 candidatos bien calificados para 1 cargo	Entrevista inicial	Entrevistados	Nro. entrevistados/Total de candidatos	Director de talento humano	Después de preselección
			Aplicación de pruebas	Evaluados	Nro. de personas evaluadas/Total de Candidatos	Director de talento humano	Después de entrevista inicial
			Examen médico	Talento humano Apto	Nro. de exámenes sin problemas de salud/Total de candidatos	Departamento Medico	Al iniciar el proceso
			Entrevista en profundidad	Candidatos aptos	Nro. aprobados por el entrevistador/Total de entrevistados	Psicólogo	Después de pruebas
			Selección del candidato idóneo	Idoneidad	Tiempo vinculado a la institución	Director de talento humano	Después de entrevista de profundidad

<b>Orientar efectivamente al talento humano</b>	Orientar de manera efectiva y completa al personal seleccionado, evitando problemas, errores y dificultados	Talento humano seleccionado aprobara el tiempo de periodo de prueba	Presentación	Talento efectivamente presentado	Talento humano presentado/total de talento humano seleccionado	Director de talento humano	Después de procedimiento de selección
			Entrega de documentos	Documentación	Documentos entregados/Total talento humano seleccionado	Departamento de Talento humano	Después de la presentación
			Inducción específica	Inducción realizada	Personal orientado/Total talento humano seleccionado	Asesor de SIGC	Después de la lectura del documento
			Evaluación de inducción	Efectividad de la inducción	Talento humano aprobado/Total talento humano seleccionado	Asesor de SIGC	A los 15 días después de lectura e inducción específica
			Re inducción	Fallas de inducción	Talento humano que requiere re inducción/Total talento humano seleccionado	Asesor de SIGC y Director de TH	Después del análisis de los resultados de la evaluación
			Aprobación y contratación definitiva	Inducción eficiente	Total de Talento humano contratado (después de periodo de prueba)/Total talento humano seleccionado	Director de talento humano	Después de los 2 meses de periodo de prueba

FUENTE: DISEÑO PROPIO

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de rediseño organizacional se convierte en un inicio para lograr la modernización administrativa que requiere la institución, siendo un pilar para la construcción de una nueva universidad gestionada por competencias, en la que se pueda implementar una carrera administrativa y se vincule talento humano de calidad, de acuerdo a lineamientos estratégicos interrelacionados desde la plataforma estratégica hasta los puestos de trabajo.

Los funcionarios están inconformes con el actual manejo de la universidad en el área administrativa, en especial por la inestabilidad laboral, por ello es necesario implementar la carrera administrativa y con ella un sistema de vinculación por merito.

La universidad debe empezar a desarrollar proyectos como el de Rediseño, los cuales contribuyan de manera profunda a la modernización administrativa.

Toda mejora que se desarrolle en el área administrativa agiliza y facilita los procesos académicos además permite la consecución de la calidad total, no solo reflejada en formatos y tramites sino en una alta satisfacción de los usuarios principales que son los estudiantes.

Los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano administrativo, no han sido administrados por la alta dirección de manera correcta y formal, esto se evidencia en la no presencia de un área completa de talento humano, ya que la actual área de personal se limita a la contratación.

La inconformidad de los funcionarios con el manejo que se le ha dado a estos procedimientos permite ver una oportunidad para crear un área ó gerencia de talento humano contando con el apoyo de la planta de personal, sindicato, ESAP y demás agremiaciones las cuales servirían de garantes con el fin de eliminar aquellos vicios administrativos de carácter político y clientelista que se puedan presentar.

Se debe ajustar los procedimientos del SIGC de manera acorde a los actuales requerimientos de tal forma que la Universidad pueda vincular talento humano de calidad, eficiente y que permita el cumplimiento de los lineamientos institucionales.

Los medios de reclutamiento existen, sin embargo no se están tomando aprovechando de manera correcta, por ello se propone la creación de un proceso que permita la presentación espontanea de Curriculum a través de la página web de la universidad. Además se debe analizar el reclutamiento en cuanto a vincular talento humano proveniente de la parte académica (estudiantes destacados) de la

Universidad de tal forma que la institución se dote de personal con sentido de pertenencia y con cierto conocimiento institucional, además con calidad.

La selección debe agregar nuevas herramientas de tal forma que se elija al talento humano idóneo y no dejar los cargos a personas que no cumplan con los perfiles

Se debe mejorar los procesos de inducción tratando de generar aprendizaje a través de manuales y asesoría personalizada, evitando así la re inducción y los costos de reelección y de indemnización.

Se debe iniciar un proceso de Gestión por Competencias, el cual sería un mecanismo idóneo para estar a la vanguardia en cuanto a la gestión de talento humano buscando dotarse y funcionar con talentos funcionales a las necesidades y requerimientos de la Universidad tanto en la actualidad como a futuro.

El proceso de gestión por competencias le permite a la universidad de Nariño ejercer la transparencia en las actuaciones administrativas, además de garantizar la incorporación de talento humano competitivo.

A través de la implementación de esta propuesta se garantiza que el ingreso del personal a la universidad de Nariño no solo se haga por conocimientos, sino con la demostración de habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, las cuales deben ser evaluadas periódicamente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. Administración. Bogotá: McGraw-Hill. 2001

\_\_\_\_\_. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill. 2000

\_\_\_\_\_. Gestión de talento humano. Bogotá: McGraw-Hill. 2002

COMISION SEPTIMA DEL SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 909 de 2004. Bogotá D.C, Colombia. 23 de Septiembre 2004

CUESTA, A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Cuba: Ecoe. 2010

DOLAN, VALLE, JACKSON Y SHULER. Gestión de los recursos humanos. McGraw Hill. España.2007. pp.109-162

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

HERNANDEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO, C; BAPTISTA LUCIO, P. (2000). Metodología de la investigación. Segunda edición. McGraw-Hill. México.

IVANCEVICH. Administración de los recursos humanos. McGraw Hill. México, 2005. Pp.196-248.

PUNTES GONZALES, Germán. La carrera administrativa en el marco de la función pública en Colombia. Facultad de ciencias políticas y gobierno y de relaciones internacionales, Centro de Estudios Políticos e internacionales, CEPI. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. PLAN DE DESARROLLO “ Pensar la Universidad y la Región” 2008 – 2020

## NETGRAFÍA

MACHADO RAMÍREZ, Evelio F. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación. Universidad de Camagüey. <http://www.monografias.com/trabajos15/influencia-positivismo/influencia-positivismo.shtml>

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Sistema Integrado De Gestión De Calidad.

Recuperado de [http://akane.udenar.edu.co/siweb/recursoshumanos/?page\\_id=129](http://akane.udenar.edu.co/siweb/recursoshumanos/?page_id=129)

## **ANEXOS**

Se muestra a continuación el contenido del CD anexo en cual contiene los siguientes documentos:

### **LISTA DE ANEXOS**

1. ANEXOS ACTIVIDAD 1
  - 1.1. CARTA DE COMPROMISO
  - 1.2. ENTREVISTA Y ACUERDO DE CONSEJO SUPERIOR
  - 1.3. PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTA
  - 1.4. ENTREVISTAS REALIZADAS
2. ANEXO ACTIVIDAD 2
  - 2.1. CARTA DE REVISIÓN INDIVIDUAL
  - 2.2. SOPORTE-ENTREGA DE CONTRASEÑAS
3. ANEXO ACTIVIDAD 3
  - 3.1. CALCULOS
  - 3.2. BASE DE DATOS CON ALARMAS
4. ANEXO ACTIVIDAD 4
  - 4.1. CIRCULAR. INSTRUCTIVO-CONTRASEÑAS
  - 4.2. SOPORTES-ASESORIAS CON JEFES DE DEPENDENCIA
  - 4.3. MATRIZ DE APOYO
  - 4.4. INFORME DE GESTIÓN-ROU
5. ANEXO ACTIVIDAD 5
  - 5.1. VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
  - 5.2. CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOCIO-JURIDICAS (CIESJU)
  - 5.3. CENTRO DE ESTUDIOS EN SALUD (CESUN)
  - 5.4. CENTRO DE IDIOMAS
  - 5.5. CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS LATINOAMERICANOS (CEILAT)
  - 5.6. ESCUELA DE AUXILIARES
  - 5.7. EXTENSIÓN IPIALES
  - 5.8. EXTENSIÓN TUQUERRES
  - 5.9. LICEO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
  - 5.10. MATRIZ COMPLETA
6. ANEXO ACTIVIDAD 6
  - 6.1. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN UDENAR
  - 6.2. DIAPOSITIVAS PROPUESTA