

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO Y
FUNCIONES PARA LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN QUE APOYEN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

MARIA JOSE BATISTA DE LUQUE

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2005

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO Y
FUNCIONES PARA LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN QUE APOYEN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

MARIA JOSE BATISTA DE LUQUE

Proyecto de Grado en la Modalidad de Practica Empresarial
Para Optar al Titulo de Ingeniería Industrial

Director

DR. MYRIAM LEONOR NIÑO LOPEZ

Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2005

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y la Virgen Maria por iluminar y guiar siempre mi camino.

Agradezco a mis Padres Alma y Jaime, a mi Hermano Jaime por haberme apoyado incondicionalmente y animado durante toda mi vida y por haber creído y confiado en mi siempre hasta en los momentos mas difíciles de mi vida.

A Fabio y a Maria Valentina por apoyarme e incentivarne a seguir a delante en esta nueva etapa de mi vida

MARIA JOSE BATISTA DE LUQUE

RESUMEN

TÍTULO*

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO Y FUNCIONES PARA LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN QUE APOYEN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

AUTOR

MARIA JOSÉ BATISTA DE LUQUE**

PALABRAS CLAVES

Procedimientos

Procesos

Funciones

Indicadores

DESCRIPCIÓN

El objetivo de este proyecto es diseñar e implementar los manuales de procedimientos y funciones para la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo- UDI-, generando y definiendo los indicadores de gestión que apoyen un proceso de mejora continua, favoreciendo la comunicación organizacional y

* Proyecto de Grado

** Facultad de Físico Mecánicas, Programa de Ingeniería Industrial, Myriam Leonor Niño

contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la institución e iniciando un primer paso para lograr la acreditación institucional ante el CNA.

Los resultados de la implantación del proyecto en la institución se ven representados en una reestructuración organizacional la cual propicio una reducción de la burocracia, una mejora en el clima organizacional y el desarrollo de una conciencia de pertenencia de la institución.

Para evitar el estancamiento de la Institución se incentivo y propicio las condiciones para el desarrollo de un Equipo de Mejoramiento Institucional e incentivar a la comunidad UDI al desarrollo de actividades en pro del mejoramiento continuo. El mejoramiento de los procesos incentivo y propicio la integración de las personas que conforman la Institución y de la compenetración entre directivas y empleados.

Con la participaron del personal en la recopilación de la información para la elaboración de los respectivos manual de funciones se obtuvo como resultado la generación de un compromiso por parte de los mismos con las funciones y responsabilidades otorgadas por la Institución, con sus necesidades de educación y superación personal.

Unas vez elaborados e implementados estos dos manuales se inicio el proceso en pro de la consecución de la Acreditación Institucional

SUMMARY

TITLE*

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE MANUALS OF PROCEDURE AND FUNCTIONS FOR THE UNIVERSITY CORPORATION THE INVESTIGACION Y DESARROLLO UDI AND DEFINITION OF INDICATORS OF ADMINISTRATION THAT SUPPORT THE PROCESS OF IT IMPROVES CONTINUOUS.

AUTHOR

MARÍA JOSÉ BATISTA DE LUQUE**

PASSWORDS

Procedures

Processes

Work

Indicators

DESCRIPTION

The objective of this project is to design and to implement the manuals of procedures and functions for the University Corporation the Investigacion y

* Degree Project

** Physical-Mechanical Engineerings Faculty, Industrial Engineering, DR. Myriam Leonor Niño

Desarrollo- UDI -, generating and defining the administration indicators that support a process of continuous improvement, favoring the organizational communication and contributing to the development and growth of the institution and beginning a first step to achieve the institutional certification before the CNA. The results of the installation of the project in the institution are represented in an organizational restructuring the one which favorable a reduction of the bureaucracy, an improvement in the organizational climate and the development of a conscience of ownership of the institution.

To avoid the stagnation of the Institution you incentive and I propitiate the conditions for the development of a Team of Institutional Improvement and to motivate to the community UDI to the development of activities in for of the continuous improvement. The improvement of the processes incentive and I propitiate the integration of people that they conform the Institution and of the understanding among directive and employees.

With they participated her of the personnel in the summary of the information for the elaboration of the respective manual of functions it was obtained the generation of a commitment as a result on the part of the same ones with the functions and responsibilities granted by the Institution, with their education necessities and personal.

Unite elaborated time and implemented these two manuals you beginning the process in for of the attainment of the Institutional certification

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	13
OBJETIVOS.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
1. ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO-UDI.....	17
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	17
1.2 MISIÓN INSTITUCIONAL	7
1.3 VISIÓN INSTITUCIONAL	8
1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	8
1.4 PROGRAMAS OFRECIDOS.....	10
2. MARCO TEORICO	12
2.1 ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	13
2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTO	15
2.3 MANUAL DE FUNCIONES.....	19
2.4 INDICADORES DE GESTIÓN	20
2.4.1 Tipos de Indicadores	21
3. RESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
3.1 PROBLEMÁTICA	23
3.1.1 Alta Burocratización.....	25
3.1.2 Denso Clima Laboral	25
3.2 SITUACIÓN ACTUAL.....	27
3.2.1 Fase I Análisis Preliminar.	32
3.2.2 Fase II Rediseño y Evaluación.	32
3.2.3 Fase III Aprobación e Implementación.	33
3.2.3.1 Líneas de Autoridad.....	34
3.2.3.2 Niveles Jerárquicos	34
3.2.3.3 Áreas Funcionales.....	36
3.2.3.4 Definición de las Funciones de las Áreas Funcionales de la Institución	37
4. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO	44

4.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	44
4.2 METODOLOGÍA.....	45
4.2.1 <i>Análisis Preliminar</i>	46
4.2.2 <i>Levantamiento de la Información</i>	46
4.2.3 <i>Diseño y Documentación</i>	48
4.2.4 <i>Plan de Mejora a Largo Plazo</i>	50
5. MANUAL DE FUNCIONES	52
5.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	52
5.2 METODOLOGÍA.....	53
5.2.1 <i>Análisis Preliminar</i>	54
5.2.2 <i>Levantamiento de la Información</i>	55
5.2.3 <i>Diseño y Elaboración</i>	60
6. INDICADORES DE GESTION.....	62
6.1 INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL.	64
6.2 INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ACADÉMICA.	69
6.3 INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.	78
6.4 INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA DE INVESTIGACIONES.	80
6.5 INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA DE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFIA	97

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Antiguo Organigrama	33
Figura 2. Problemas de la Organización.....	36
Figura 3. Etapas Reestructuración Organizacional.....	32
Figura 4. Nuevo Organigrama	35
Figura 5. Metodología de Trabajo I.....	50
Figura 6. Levantamiento de la Información I.....	52
Figura 7. Diseño y Documentación.....	54
Figura 8. Metodología de Trabajo II.....	59
Figura 9. Levantamiento de la Información II.....	64
Figura 10. Diseño y Elaboración.....	66

TABLA DE ANEXOS

Anexo I. Taller de Conceptualización.....	104
Anexo II. Formulario de Análisis Comparativo Institucional.....	108
Anexo III. Manual de Procedimiento.....	112
Anexo IV. Formato de los Procesos.....	359
Anexo V. Formulario de Análisis Ocupacional.....	394
Anexo VI. Manual de Funciones.....	404

INTRODUCCION

Los cambios experimentados por la universidad en las últimas décadas han dado origen a su heterogeneidad y masificación actuales, haciendo más complejos los sistemas de educación superior. Esto ha resentido la calidad y transparencia de sus actividades, afectando la confianza social en sus resultados, lo que ha llevado a la necesidad de instaurar procedimientos que garanticen dicha calidad.

Una de las preocupaciones fundamentales, parece ser el mantenimiento, mejoramiento y garantía de la calidad de la educación superior, haciéndose inmensos esfuerzos por lograr su adecuada definición, medición y evaluación. Ello se está haciendo mediante la incorporación de sistemas reconocidos de evaluación y acreditación institucional, los que se esperan contribuirán al mejoramiento de la eficacia y eficiencia académicas de las instituciones. En pro de alcanzar este fin aparece presente el tema estructural y cuánta es su influencia en la efectividad del funcionamiento de las universidades, al mismo tiempo ha ido cobrando fuerza la consideración ineludible del rol de los procesos de servicios, apoyo y dirección, presentes en estas; En la práctica todos concuerdan en que aún con los avances en las técnicas y métodos de dirección universitaria, se mantiene necesaria la existencia de alguna variante estructural para dirigir la organización, pero también hay consenso de que todo se decide en los procesos

La Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo-UDI, es una institución de carácter universitario que ofrece carreras presenciales y no presenciales con el fin de satisfacer la necesidad de mano de obra calificada que se presenta en la región. El área administrativa es el área funcional de la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo encargada de dirigir, coordinar y supervisar las actividades y los servicios que de una forma u otra facilitan que la organización cumpla adecuadamente los objetivos académicos y de servicio a la comunidad. Esta área procura que los servicios de administración del personal, la administración financiera y los servicios administrativos que ella ofrece se cumplan dentro de las concepciones modernas de eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad para el manejo óptimo de los recursos.

En consideración con estos aspectos la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo a liderado un proceso de cambio organizacional, actualización y modernización de las formas funcionales, incentivando la participación de todos los niveles de la Institución, favoreciendo y promoviendo la preservación del saber hacer y cimentando las bases de un proceso de mejora continua con miras a alcanzar la acreditación, en su connotación tanto institucional como individual, lo cual implica una búsqueda de reconocimiento social y de prestigio por parte de los individuos que transitan por la Institución y por estas mismas para lograr dicho reconocimiento. En este sentido, los procesos de acreditación se han constituido en un requerimiento imperativo en nuestros días, ya que garantizan la calidad y credibilidad de un proceso educativo y de sus resultados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar los manuales de procedimientos y funciones para la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo- UDI-, generando y definiendo los indicadores de gestión que apoyen un proceso de mejora continua, favoreciendo la comunicación organizacional y contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la institución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Diseñar e implementar un programa de mejoramiento y modernización de los procesos administrativos actuales de la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo-UDI.
- ✓ Capacitar a los empleados en el programa de mejoramiento de los procesos, su importancia, las técnicas, metodología a utilizar y los mecanismos de participación diseñados.
- ✓ Elaborar un sistema de indicadores que permita conocer el desempeño en cada uno de los procesos de la organización.
- ✓ Proponer un manual de funciones y especificaciones para los cargos administrativos de la institución.

- ✓ Contribuir al desarrollo de una cultura de mejora continua en la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo-UDI, la cual permita un mejor desempeño institucional.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO-UDI

1.1 Reseña Histórica¹

En 1982 ante la carencia casi total de analistas de sistemas nació con mucha expectativa y entusiasmo la entidad no formal llamada CENTROSISTEMAS, idea concebida por un grupo de ingenieros egresados de la Universidad Industrial de Santander. Era una época en la cual se empezaba a sentir en el país y en la región, la necesidad de llevar a cabo un proceso de reestructuración Industrial y de cambio tecnológico, como paso previo al obligatorio ingreso a un mundo globalizado.

Inicialmente, se dictaban cursos de capacitación de Sistemas y Secretariado pero dado el interés y entusiasmo de los estudiantes, las directivas de la institución se lanzaron en la tarea de convertirla en una institución de EDUCACIÓN SUPERIOR, obteniendo los primeros frutos con su legalización mediante la personería jurídica No. 22195 de Diciembre 20 de 1985, en la modalidad de Técnica Profesional

En Diciembre de 1987, obtiene la primera licencia de funcionamiento del ICFES para el programa de Análisis de Sistemas y Secretariado Ejecutivo; en Diciembre de 1989 logra la del programa de Electrónica. Los egresados Técnicos-profesionales

¹ Fuente: Documento facilitado por la Institución. Historia Institucional

en Análisis de sistemas respondiendo con eficiencia en el mercado laboral, hicieron posible que a partir de 1993 la Institución se transformara en Tecnología ampliándose por consiguiente el espectro científico en las áreas de: Sistemas, Electrónica, Diseño Gráfico y Administración Financiera.

Mediante convenio firmado en Diciembre de 1995 con la Universidad INCCA de Colombia, establece el ciclo profesional de Ingeniería de Sistemas e impulsa el programa de Contaduría Pública en la sede de Barrancabermeja.

Para fortalecer el área investigativa la TECNOLÓGICA CENTROSISTEMAS crea la Unidad de Educación la cual da origen a los postgrados en Educación. En convenio con la Corporación Universitaria Iberoamericana se desarrollan las Especializaciones en FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIOEDUCATIVO, la de ORIENTACION Y ASESORIA EDUCATIVA y la de EDUCACION Y PEDAGOGÍA.

En 1997 establece convenio con la Universidad del Valle para el Segundo ciclo de profesionalización en las carreras de Ingeniería Electrónica y Administración de Empresas. Así mismo se establece con la Universitaria de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA) en 1998, para el ofrecimiento del programa universitario de Ingeniería Comercial

Una de las metas de CENTROSISTEMAS ha sido el fortalecimiento educativo, no solamente dentro de la ciudad de Bucaramanga sino de la región circunvecina; en esta perspectiva extendió sus programas académicos en las ciudades de:

BARRANCABERMEJA (Diciembre 1993), VALLEDUPAR (Enero 1995) y SAN GIL (Enero 2002), contribuyendo al desarrollo de las regiones que sufren los rigores de la violencia.

CENTROSISTEMAS es reconocida como Institución Universitaria mediante Resolución Número 1856 el 1 de Agosto de 2002 y efectúa el cambio de razón social a UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO - UDI - con la resolución 731 del 11 de Abril de 2003 expedida por el Ministerio de Educación Nacional.

El desarrollo físico de la Institución ha sido armónico con el académico. Así lo demuestra el avance desde sus inicios, hasta hoy cuando orgullosamente se ofrecen a los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, instalaciones que les brindan mayor comodidad y confort para el cumplimiento de todas sus actividades.

Arrancó con 200 estudiantes en Bucaramanga, hoy día tiene 2.600 y ha graduado más de 20 promociones; en las sedes de Barrancabermeja ha graduado a la fecha 13 promociones y Valledupar 11

El propósito de UDI es ofrecer a las comunidades programas actualizados, concordantes con las demandas del entorno. Para ello, fundamenta su estrategia educativa con los más avanzados desarrollos de la ciencia, de la tecnología y de metodología activas para la producción del conocimiento y de la investigación.

Buscando prestar a sus alumnos y a la sociedad en general, un servicio de Alta calidad y atendiendo el llamado del Consejo Nacional de Acreditación, la Institución inició y mantiene activo el proceso de Acreditación de sus programas académicos presénciales de Tecnología en Administración Financiera, Tecnología en Diseño Gráfico, y posee acreditados los de Tecnología en Electrónica y Telecomunicaciones y Tecnología en Sistemas.

1.2 Misión Institucional

La Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI – está comprometida con la calidad, con los Principios Constitucionales y los Objetivos establecidos por la Ley para la Educación Superior.

La Misión de la Institución es forjar conocimiento y formar profesionales en las áreas académicas que mejor sirvan a Santander y al país.

La Institución mejora en forma permanente la calidad de su academia, investigación y programas. La Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI – está dedicada a brindar a sus estudiantes una formación integral con el soporte pedagógico y de bienestar adecuado. Buscamos desarrollar en cada miembro de la UDI la habilidad y pasión por el trabajo inteligente, creativo y eficaz en un ambiente de responsabilidad, cumplimiento, de respeto a la palabra, a las personas y a los derechos humanos.

1.3 Visión Institucional

Desde su fundación la Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI - ha venido liderando en el medio regional, la formación académica de carácter superior, apuntando a la construcción de una universidad cuyos componentes sean la tríada de la Informática, las Telecomunicaciones y la Electrónica.

En este sentido, buscan ser reconocidos en el ámbito nacional como la Universidad líder en investigación y desarrollo y en el campo socio-humanístico, propio de la educación superior del Siglo XXI y del país que soñamos.

1.4 Objetivos Institucionales

La Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI – adoptó los objetivos generales consignados en el CAPÍTULO SEGUNDO DEL TÍTULO PRIMERO de la Ley 30 de 1992 y ellos son:

- a. Profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de educación superior, capacitándolos para cumplir funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiera el país.
- b. Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.

- c. Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.
- d. Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
- e. Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.
- f. Ampliar la cobertura educativa y contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines, mediante el establecimiento, creación o participación en la constitución de otras entidades.
- g. Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación institucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.
- h. Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.
- i. Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.
- j. Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

1.4 Programas Ofrecidos

La Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo es una institución que inicio su desarrollo académico ofreciendo seminarios y programas técnicos dentro de la educación no formal, posteriormente se transformó su academia a programas formales tecnológicos en la modalidad de educación superior, los cuales fueron reforzados más tarde, mediante convenios con algunas universidades colombianas logrando así la continuidad del estudios de sus egresados en programas de ingeniería.

En la actualidad la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo-UDI cuenta con un grupo de estudiantes que asciende a los 2600, los cuales se encuentran distribuidos entre los programas presenciales y los no presenciales;

PRESENCIALES

- ❖ Programas Tecnológicos: Tecnología en sistema
 - Tecnología en diseño grafico
 - Tecnología en electrónica y telecomunicaciones
 - Tecnología en administración de Financiera
 - Tecnología en Multimedia
- ❖ Programas Profesionales: Ingeniería de sistemas
 - Ingeniería electrónica
 - Ingeniería comercial

NO PRESENCIALES

❖ Programas Tecnológicos: Tecnología en sistema

Tecnología contable y tributaria

Tecnología en administración de redes y nueva tecnologías

Tecnología en administración de empresas

Tecnología en Mantenimiento de computadores

Tecnología en hotelería y turismo

En diciembre del 2003 la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo recibió del CNA la acreditación en alta calidad para los programas de pregrado en Tecnología en Electrónica y Telecomunicaciones y la Tecnología en Sistema, los resultados de la acreditación arrojaron las siguientes fortalezas:

- ✓ Calidad del proceso formativo de los programas debido fundamentalmente al compromiso de los docentes y a una actitud altamente positiva de los estudiantes.
- ✓ Posicionamiento de los trabajos de grado como mecanismo fundamental de aplicación de los fundamentos teóricos recibidos en los respectivos programas.
- ✓ Existencia de buenos y suficientes servicios de bienestar institucional.
- ✓ Reconocimiento social a los egresados de los programas por su desempeño profesional.
- ✓ La infraestructura física y el soporte tecnológico mediante los cuales se apoyan los procesos académicos de los programas.

2. MARCO TEORICO

En la sociedad contemporánea, la preparación necesaria para intervenir eficazmente en el logro de los ideales sociales implica el acceso a conocimientos especializados y a formas de razonamiento que permitan juzgar con criterio de universalidad. Las instituciones de educación superior cumplen una tarea fundamental en la formación de competencias que se requieren para la productividad creciente de la sociedad y para la vida democrática. A la educación superior le compete formar intelectuales capaces de responder a las necesidades sociales con la herramienta de los conocimientos actuales, y de pensar y proponer alternativas viables de desarrollo que sean coherentes con los ideales establecidos a lo largo de la historia y expresados en las normas legales. La educación superior es responsable de la formación de profesionales capaces de crear conocimiento y de proponer nuevas formas de análisis y nuevas herramientas y relaciones de trabajo en todas las áreas. La educación superior es, en síntesis y como dice la Constitución, un servicio público que tiene una función social estratégica y que por tanto debe ser prestado con la mayor calidad posible.

En este contexto, la evaluación y la acreditación han pasado a convertirse en imperativos, ya que garantizan a la sociedad la calidad y credibilidad de los procesos educativos y sus resultados. En Colombia, donde existe una gran heterogeneidad en la oferta de educación superior, que se expresa no sólo en la multiplicación de programas distintos sino también en importantes diferencias

de calidad, la acreditación tiene un papel estratégico dentro de la política orientada a promover el mejoramiento del sistema de educación superior. Sin embargo debe tenerse en cuenta que la acreditación no es sólo una oportunidad para el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de un programa o de una institución; es una ocasión para comparar la formación que se imparte con la que reconocen como válida y deseable los pares académicos, es decir, aquellos que representan el deber ser, los que tienen las cualidades esenciales de la comunidad que es reconocida como poseedora de ese saber y que ha adquirido, por ello mismo, una responsabilidad social. También es una ocasión para reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para precisar metas de desarrollo deseable.

Bajo esta situación si se aspira a una Acreditación de la Institución como tal, se hace necesario el diseño de herramientas que incentive el mejoramiento de los procesos administrativos y propicie el diseño y establecimiento de un sistema formal de actuaciones y desempeños con el propósito de trabajar en equipo para alcanzar las metas previstas es la mira de una estructura organizacional facilitando la definición de los procesos de toma de decisiones, de ejecución y de comunicación.

2.1 Estructura y Diseño de la organización

Una empresa es una organización compleja formada por personas. Sus objetivos en general, no pueden ser alcanzados por una sola persona y esto obliga a establecer

una división y especialización del trabajo, lo cual da origen a la estructura interna y al reparto de tareas dentro del proceso administrativo.

La Conceptualización de una estructura organizacional se define como²: “El establecimiento de un sistema formal de actuaciones y desempeños con el propósito de trabajar en equipo para alcanzar las metas previstas en la mira de una organización. Esta se representa esquemáticamente para facilitar la definición de los procesos de toma de decisión, de ejecución y de comunicación”.

Al establecer y definir correctamente una estructura organizacional se pueden obtener los siguientes logros:

- ✓ Visualización global de la forma como está organizada la Institución
- ✓ Definición de niveles jerárquicos
- ✓ División de funciones y responsabilidades
- ✓ Definición de líneas de autoridad, coordinación y asesoría
- ✓ Definición de los canales y procesos de comunicación formal
- ✓ Definición de la departamentalización, de acuerdo a funciones específicas
- ✓ Definición de las relaciones e interacciones entre las diferentes dependencias.

Un instrumento eficaz para definir, precisar y clarificar la estructura formal de una organización son los organigramas, estos son gráficos formados básicamente por

² JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill, Madrid. 1990

cuadros y líneas, que presentan la distribución de funciones entre diferentes puestos de trabajo así como su dependencia formal.

Al diseñar la estructura de la empresa no solamente se distribuyen funciones y responsabilidades entre unidades y personas sino que también se establece el grado y tipo de relación formal que se debe mantener.

La estructura de una organización es un medio para ayudar a la gerencia a alcanzar sus objetivos, los cuales se derivan de la estrategia general de la organización y la estructura sigue esta estrategia; si la gerencia cambia su estrategia de manera importante, debe modificar la estructura para acomodarse y apoyar el cambio.

2.2 Manual de Procedimiento

Los últimos años se han caracterizado por el nacimiento de gran cantidad de empresas de servicios, por lo cual las teorías administrativas han cobrado importancia a la hora de dirigir una organización.

El cambio es constante en el mundo actual, los productos y servicios tienen un ciclo de vida limitado, que exige que el equipo humano trabaje no solo para hacer y vender, sino para innovar. Realmente no es solo un buen servicio o un buen producto lo que lleva a una organización al éxito, lo que realmente garantiza que una organización se convierta en ganadora son los procesos que permiten brindar o elaborar un buen servicio o producto. Sin embargo muchas organizaciones

desconocen esta realidad, incluso no conocen sus procesos a pesar de que intervienen en ellos gran cantidad de recursos.

Un proceso es :

- ✓ “Cualquier conjunto de actividades que emplea un insumo, le agrega valor a este y suministre un producto o servicio a un cliente bien sea externo o interno”³
- ✓ “Serie de actividades o pasos relacionados entre si, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtienen un producto o servicio”⁴

Cuando un proceso no se observa en su totalidad, lo que se tiene es una serie de actividades que persiguen objetivos que no están en sintonía con la misión de la organización, lo cual le puede costar a esta gran cantidad de dinero, pérdida de participación en el mercado, etc.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

³ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Mc Graw Hill, 2001

⁴ MARTINEZ, Raul. Procesos Productivos. Mc Graw Hill.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

Un buen Manual de procedimientos permite a las organizaciones:

- ✓ Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ✓ Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✓ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✓ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Dentro de las herramientas administrativas, existe una diseñada específicamente para garantizar que los procesos produzcan el máximo beneficio para la organización, esta herramienta se conoce como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE)⁵, algunos de los beneficios de esta metodología son:

- ✓ Le permite a la organización centrarse en el cliente
- ✓ Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus relaciones internas.
- ✓ Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- ✓ Ofrece una visión sistemática de las actividades.
- ✓ Mantener la organización centrada en los procesos.
- ✓ Da una visión sobre la forma en que se cometen los errores y como corregirlos.
- ✓ Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

El MPE es una metodología que se ha desarrollado con el fin de ayudar a la organización a dirigir los procesos. Esta metodología se basa en la eliminación de desperdicios y la burocracia, ayudando a simplificar y modernizar las funciones,

⁵ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Mc Graw Hill, 2001

para garantizar de esta manera que se entregue a los clientes tanto internos como externos excelentes productos y servicios.

2.3 Manual de Funciones

El Manual de Funciones⁶ es el documento mediante el cual el personal conoce todas las funciones específicas así como las responsabilidades concernientes a cada uno de los cargos.

Un buen manual de funciones se transforma en una herramienta e instrumento de gerencia y un aliado permanente que facilita el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, encaminándola a la consecución de su visión corporativa.

El análisis de cargos es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos. Es como su nombre lo indica, analizar la complejidad del cargo, parte por parte y conocer con algún grado de certeza la característica que en una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. A esto último suele llamarse especificaciones del cargo o requisitos del cargo. El desarrollo de estas etapas debe ser suficientemente laborioso para que se refleje en gran medida lo que es el cargo.

Para hacer el análisis de cargo debe tenerse en cuenta los dos procesos fundamentales:

⁶ VARGAS, Nelson Muñoz. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 1994.

- ✓ Elaboración de un formulario de análisis de puestos
- ✓ Aplicación de dicho formulario

Descripción De Cargos⁷

Las descripciones deben identificar, describir y especificar los cargos con base en ciertas normas registrando los deberes y responsabilidades elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo, por tanto la descripción de cargos se percibe como un proceso consistente en la enumeración de funciones o responsabilidades que hacen parte de un cargo y lo hacen diferente de los demás.

2.4 Indicadores de Gestión

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permiten evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios.

La medición en las organizaciones suele suscitar malos entendidos, no por falta de claridad sobre su importancia, ni por las implicaciones en el mejoramiento de los procesos, sino por la concepción despectiva que se le da al significado de la palabra control.

Las implicaciones de la medición en el mejoramiento de procesos, esta relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de dificultades, identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos.

⁷ VARGAS, Nelson Muñoz. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 1994

La medición debe ser transparente, entendible y reunir los siguientes atributos: pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía⁸.

- ✓ *Pertinencia:* Se refiere a la importancia en las decisiones que debe tener las mediciones, tener claro para que se haga cada medición y cual es realmente la utilización de ella.
- ✓ *Precisión:* Debe dar a entender muy claramente el grado en que la medida refleja fielmente la magnitud del hecho que se desea analizar o confirmar.
- ✓ *Oportunidad:* La medición como información que es, debe darse en el momento y en el espacio mismo en que se requiere, para que permita corregir y prevenir debilidades en los procesos.
- ✓ *Confiabilidad:* Es la característica que ofrece la seguridad a la gerencia de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones y la que hace que las mediciones en las organizaciones no se hagan una sola vez, por esa necesidad periódica de confirmar su validez con auditorías permanentes que permitan detectar inconsistencias en el proceso.
- ✓ *Economía:* La proporcionalidad entre los costos de la medición y los beneficios obtenidos por ella, siempre y cuando la calidad y efectividad de los procesos no sufra un decremento.

2.4.1 Tipos de Indicadores

Los indicadores se clasifican de acuerdo a su objetivo, los tipos son los siguientes⁹:

⁸ BELTRÁN, Jesús. Indicadores de Gestión. 3R Editores, 1999

⁹ BAHAMON, José Hernando. Construcción de Indicadores de Gestión Bajo el Enfoque de Sistemas

- ✓ **Indicadores de Eficiencia:** Es la relación de los servicios o productos realizados con los costos invertidos en su producción.
- ✓ **Indicadores de Calidad:** Esta clase de indicadores da cuenta de las cualidades y características del servicio, esta enfocado a evaluar el servicio y conocer en que medida se adecua o satisface la demanda de los usuarios.
- ✓ **Indicadores de Eficacia:** Determinan el cumplimiento de los objetivos del servicio, permitiendo evaluar la importancia de las medidas relativas de un área establecida.
- ✓ **Indicadores de Efectividad:** Son el resultado de la combinación de eficiencia y eficacia, en otras palabras hace las cosas como se deben hacer a un costo razonable. Permite determinar a que costo se atienden a los clientes.
- ✓ **Indicadores de Análisis de Variables Financieras:** Es útil para el análisis financiero como su nombre claramente lo demuestra, con base en razones, series históricas, estableciendo la solvencia, liquidez, solidez y potencia de crecimiento de las empresas.

3. RESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Problemática

La Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo se encontraba organizada sobre cuatro pilares que están a su vez centralizados en una instancia mayor (ver Figura 1 Antiguo Organigrama). La rectoría es la instancia mayor, que dicta los parámetros académicos y administrativos, de esta instancia depende directamente los cuatro pilares de la organización que se encuentran representados en la Vicerrectoría Administrativa, La Vicerrectoría Académica, La Vicerrectoría de Bienestar Universitario y la Vicerrectoría de Investigaciones.

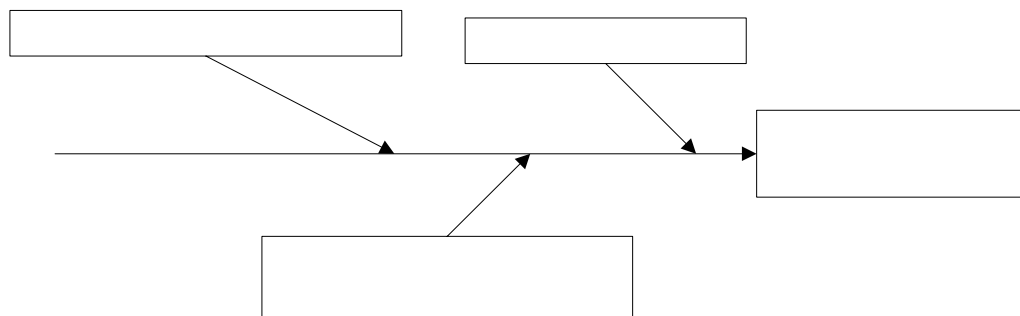
Estas cuatro Vicerrectorías a su vez poseían un alto poder decisorio en la organización, y jugaban un papel trascendental en las decisiones y procesos que se llevaban acabo en esta. Al encontrarse el poder decisorio en tantas manos se generaba una alta burocratización en la institución.

A su vez cada Vicerrectoria posee una series de departamentos a su cargo, ciertos procesos de estos departamentos dependen o poseen relación con algunos departamentos de las otras vicerrectorias existentes, es decir los proceso se encontraban relacionados entre si (Lo cual es lo que se espera en toda

organización), para la realización de estos procesos (Que son un numero representativo) se requería la autorización y firma de las vicerrectorías involucradas, lo cual generaba un atraso en los procesos, traduciéndose en un malestar en el clima organizacional y un sentido de no pertenecía con la institución, ya que las vicerrectorías y sus respectivos departamentos se culpaban entre si sobre la tardanza en la ejecución de un determinado proceso y no se preocupaban por lo realmente importante que era hacer fluir el proceso, ya que todas las vicerrectorías se sentían con el poder suficiente de truncar procesos trascendentes en la organización por darles prioridad a los procesos propios de los departamentos de su Vicerrectoría.

Resumiendo en la Figura N°2 podemos ver los problemas que generaba la estructura organizacional en la institución

Figura 2 Problemas por la Organización



3.1.1 Alta Burocratización

La alta burocracia en la organización es quizás uno de los problemas más arraigados que se encontraba en la organización y por tanto era el que generaba más atraso en los procesos de la institución.

Al poseer tantos niveles de autoridad directivos dentro de la institución esto genera un exceso de sobre autorización lo cual se traduce en una alta congestión y represamiento de la información ante los escritorios de los respectivos vicerrectores, no permitiendo una correcta fluidez de los procesos.

Un ejemplo de la alta burocratización de la organización se evidenciaba claramente al momento de generar una orden de pago por un servicio cualquiera que hubiese requerido la institución o una compra significativa (superior a valor estipulado por la Rectoría) que esta hubiese hecho, para que la orden de pago pudiera efectuarse se requería de la firma y aprobación de las cuatro vicerrectorías sin importar que la orden de servicio, no hubiese repercutido en la respectiva Vicerrectoría; Lo anterior sucedía por el grado de importancia que representa una Vicerrectoría en una organización, este carácter de importancia era demasiado para una Institución que posee desde hace pocos años el carácter de universidad y no representa una complejidad mayor.

3.1.2 Denso Clima Organizacional

Un clima organizacional denso en una institución no genera una buena sinergia en los procesos de la organización, por el contrario genera obstáculos en la fluidez de estos.

Al poseer tantos niveles de autoridad directiva en la organización se empiezan a tejer una serie de rencillas entre las vicerrectorías rivales ya que todas se consideran con un nivel importancia significativo, consideran que los únicos procesos que importan o tienen prioridad en la organización son aquellos que corresponden o fluyen directamente en su Vicerrectoría.

3.1.3 Sentido de no Pertenecía con la Institución

Al poseer tantos niveles de autoridad directiva y escalafones, los trabajadores ven a la organización como un ente hermético e inalcanzable por lo que no existe una conciencia de pertenencia por la institución, cohibiéndose de generar ideas de mejora.

Profundizando un poco mas en la organización se observaba un desinterés arraigado por el crecimiento y desarrollo de la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo ya que se sienten que su departamento por encontrarse en un nivel tan bajo en el escalafón no ejercía una presencia significativa en la organización ejecutando un papel netamente operativo lo cual los hacia sentirse relegados en un segundo plano.

3.2 Propuesta

En vista de la problemática planteada anteriormente y luego de exponer las consecuencias que genera el no poseer una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo, se propone reevaluar la estructura existente y construir una nueva estructura menos jerárquica que invite a la comunidad que conforma la institución a adquirir un sentido de pertenencia por esta y contribuya a dar fluidez a los procesos, generando un clima organizacional agradable que invite a la sinergia de la organización y sus departamentos.

Para alcanzar tal fin se siguió las siguientes etapas descritas en el siguiente grafico

Figura 3 Etapas de Reestructuración Organizacional

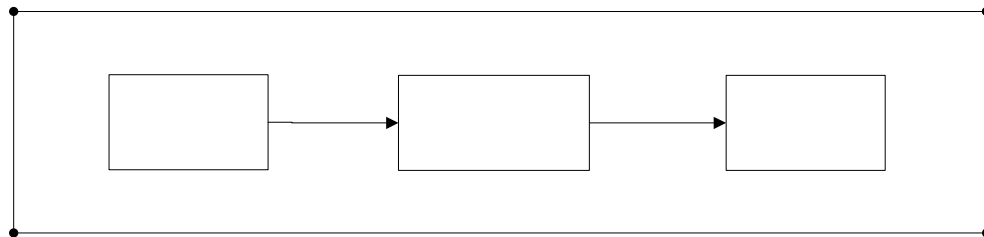


Figura 1. Antiguo Organigrama

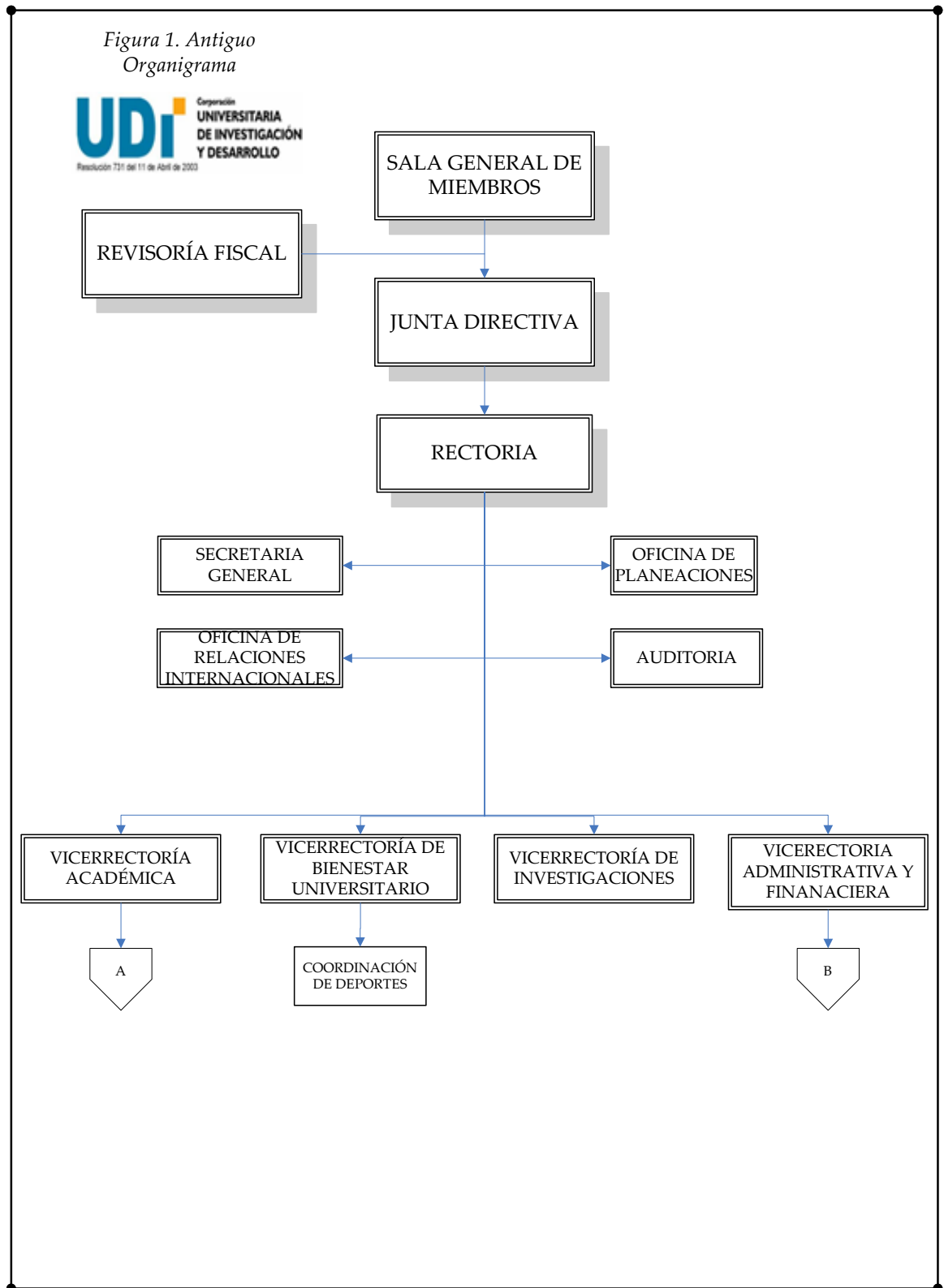


Figura 1. Antigo Organigrama

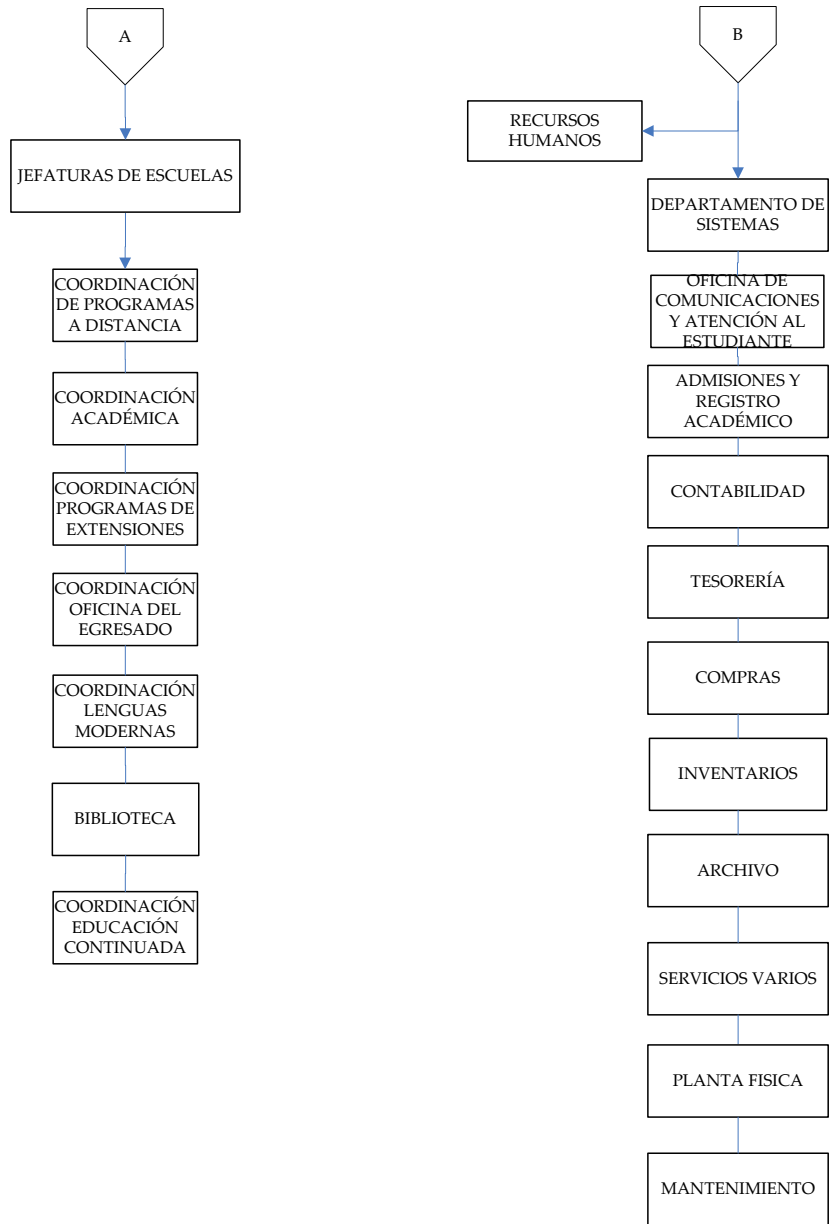


Figura 2. Nuevo Orgnigrama

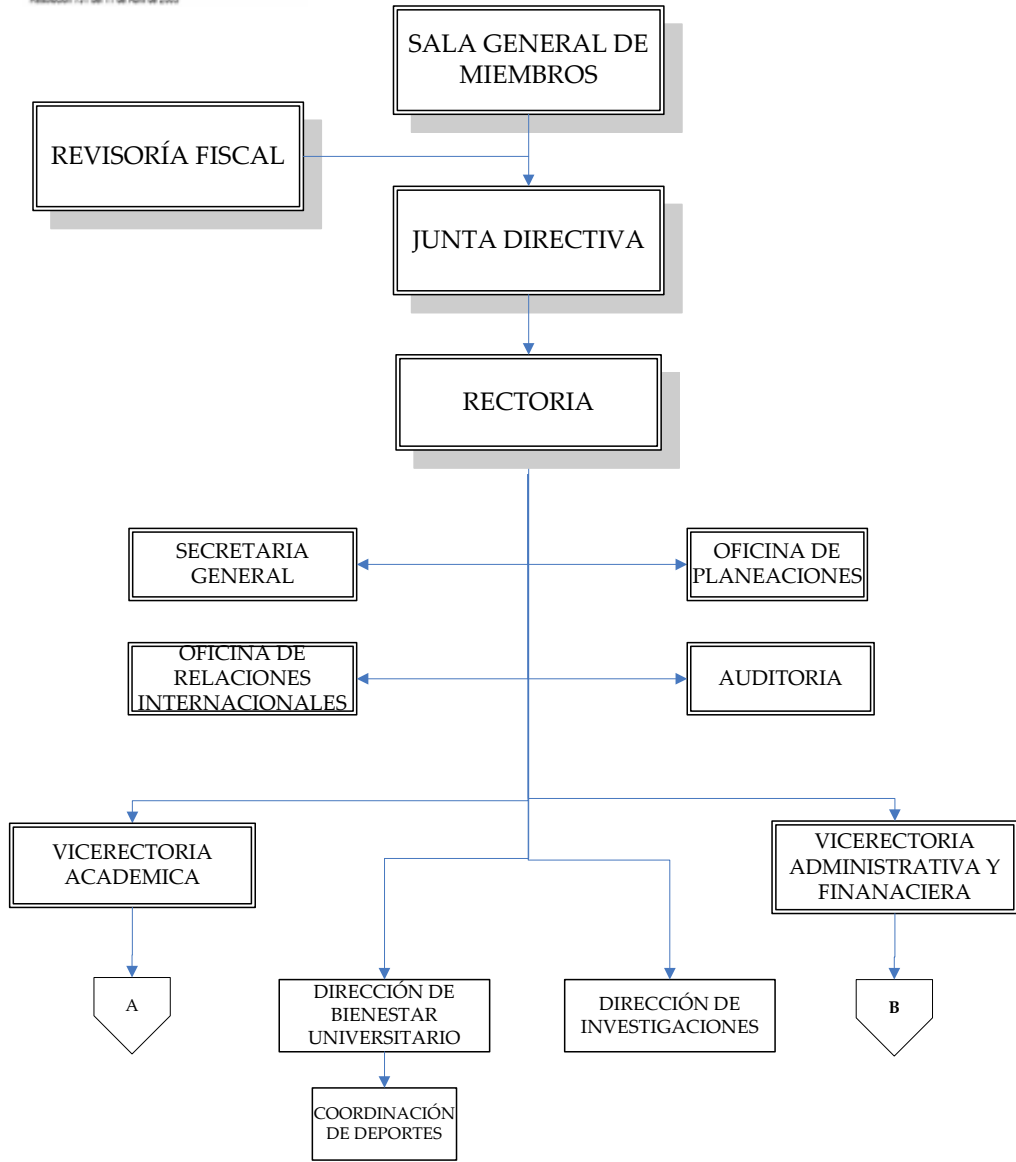
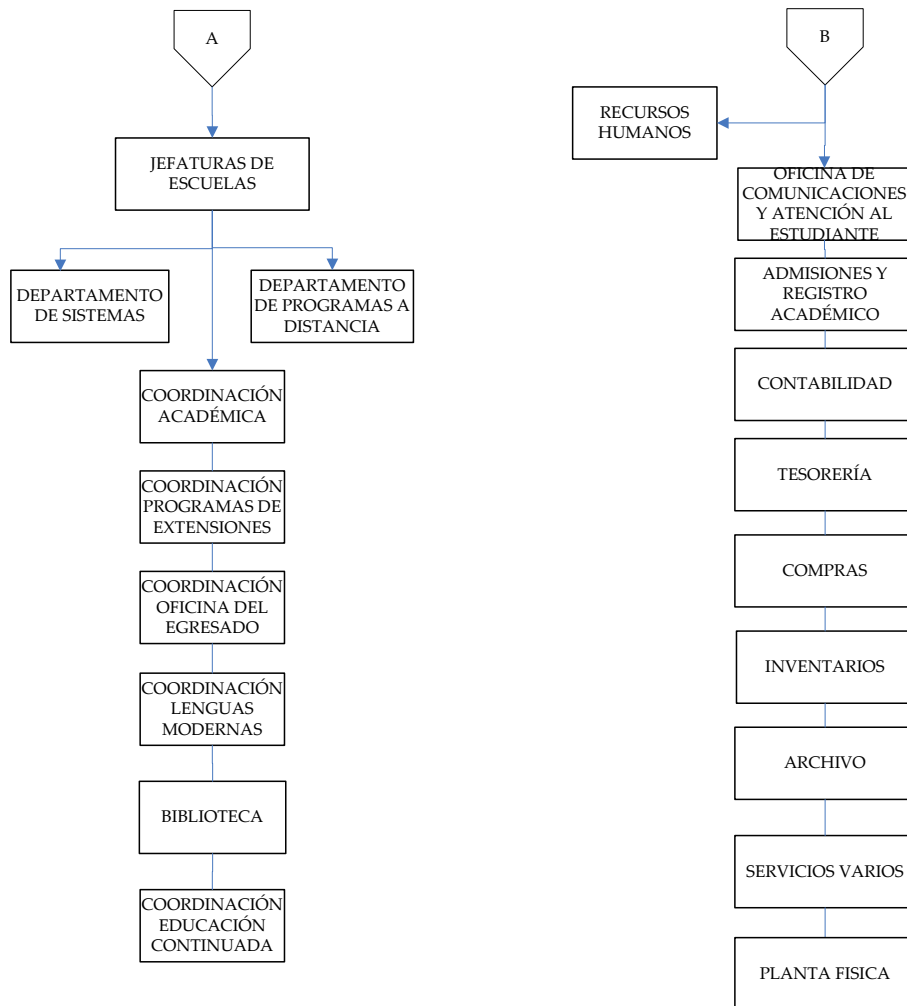


Figura 2. Nuevo Orgnigrama



3.2.1 Fase I Análisis Preliminar.

Para iniciar este proceso de búsqueda de la estructura organizacional adecuada se realizaron y coordinaron reuniones con las cuatro Vicerrectorías y la Rectoría en las cuales se analizaron las incidencias de estas en los procesos claves que se llevaban a cabo en la Institución, conjuntamente se analizó la repercusión de estos procesos claves en cada una de las dependencias de cada Vicerrectoría.

Como resultado de esta fase se detectó que las vicerrectorías que más tenían incidencia en los procesos claves de la Institución era la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, además se hizo evidente la poca incidencia de ciertas dependencias de las respectivas Vicerrectorías presentándose la oportunidad de ampliarles la visión a estas y comprometiéndolas aún más con el desarrollo y crecimiento de la Institución.

3.2.2 Fase II Rediseño y Evaluación.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la fase anterior se diseñó de manera conjunta con las partes involucradas una propuesta de reestructuración organizacional que le brindara el dinamismo que la organización requería y permitiera un mejor flujo de los procesos claves.

Como resultado se observó la necesidad de disminuir los niveles de autoridad de dirección (Figura N°4 Nuevo organigrama), para complementar esta propuesta se rediseñó el perfil y visión de ciertos departamentos permitiéndoles una mayor incidencia en los procesos claves enriqueciéndolos y contribuyendo a su mejoramiento.

La propuesta resultante se puso a prueba en la Institución, como resultado se observó un mejor dinamismo en la Institución y mejor y más rápido flujo en la información, reduciendo considerablemente la burocracia y mostrando una imagen más asequible de la Institución y de los procesos que involucran a esta.

3.2.3 Fase III Aprobación e Implementación.

Finalizado el periodo de prueba se observó los siguientes resultados:

- ✓ Fluidez de los procesos que involucraban a diferentes dependencias
- ✓ Disminución de la congestión de papeles y personal ante las respectivas anteriores vicerrectorías
- ✓ Sinergia entre los departamentos de la institución
- ✓ Preocupación por parte del personal de que los procesos se realizaran correctamente y en la menor brevedad de tiempo
- ✓ Aumento del espíritu de cooperación entre los empleados de la institución
- ✓ Disminución del índice de rotación de personal
- ✓ Se recibió por parte del personal que labora en la institución propuestas de mejoras de los diversos procesos y de crecimiento organizacional

Evaluable y analizado los resultados obtenidos, se presentó en concordancia con las vicerrectorías y la Rectoría la propuesta ante la Junta Directiva, la cual analizó los resultados obtenidos y aprobó la propuesta realizada.

La propuesta que se presentó ante la junta directiva redefinía las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos que poseía la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo y el perfil y objetivo de cada uno de estos, a

continuación se presenta un resumen de la propuesta aprobada por la Junta directiva

3.2.3.1 Líneas de Autoridad

Las líneas de autoridad interconectan las diferentes dependencias que conforman la estructura orgánica reflejando las relaciones que tienen entre sí. Se clasifican en:

- ✓ Líneas jerárquicas: expresan el número de niveles jerárquicos que la componen y se presentan en sentido vertical. Representa el derecho de una dependencia para controlar ciertos procesos o actividades asignadas a otra dependencia, siendo restringida únicamente por la autoridad de su superior
- ✓ Líneas de coordinación: expresan el grado de interrelación que tienen las UDI –dependencias entre sí, de acuerdo con la especialización y las funciones correspondientes y se indican en sentido horizontal.

3.2.3.2 Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos constituyen el orden vertical de la estructura y a través de éste se definen las líneas de autoridad y de responsabilidad que conllevan a la participación en la toma de decisiones.

En la Corporación se identifican los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel de Gobierno: Define políticas generales que orientan a la Institución y se encarga de la toma de decisiones. Está constituido por:

- Sala General

- Junta Directiva
- Presidencia de la Junta Directiva
- Rectoría.

Nivel de Dirección General: Sienta políticas y orientaciones que sean fiel interpretación de las que le son emanadas por el Nivel de Gobierno, pero se caracteriza por llevar a cabo las planificaciones institucionales. Está constituido por:

- Rectoría
- Secretaría General
- Oficina de Planeación
- Oficina de Relaciones Internacionales.
- Auditoría

Nivel de Ejecución: Supervisa, coordina, ejecuta y operacionaliza los lineamientos establecidos por el nivel de dirección general. Está constituido por:

- Vicerrectorías
- Direcciones
- Escuelas
- Departamentos
- Coordinaciones

3.2.3.3 Áreas Funcionales

El área funcional es el conjunto de unidades organizacionales, en los diferentes niveles, que tienen total responsabilidad sobre los resultados de un Programa Estratégico que lo enmarca.

La Corporación cuenta con cinco áreas funcionales bien definidas:

- ❖ Área de Gobierno: Fija políticas y orientaciones que determinan el rumbo institucional.
- ❖ Área de Dirección General: Establece directrices para lograr la consolidación del Proyecto Educativo Institucional en todos sus ámbitos.
- ❖ Área Académica: Maneja las funciones de Docencia y Servicio a la comunidad en proceso de formación.
- ❖ Área de Investigación: Maneja la planeación y organización de los procesos de investigación
- ❖ Área de Bienestar Universitario: Integra los estamentos de la Institución y coordina los servicios complementarios para la formación integral de los estudiantes y el desarrollo humano de la comunidad universitaria.
- ❖ Área Administrativa y de Gestión: Administra las actividades y servicios que facilitan el cumplimiento de los objetivos académicos y de servicio a la comunidad por parte de la Institución.

Al basar la estructura organizacional en estas áreas se facilita el cumplimiento de características como:

- ✓ Racionalidad: Facilita el análisis y la autorregulación de acciones y procesos de una forma pertinente, rigurosa y explícita.
- ✓ Sistemática: Permite descubrir con claridad los elementos intervinientes en una acción, actividad o proceso, lo cual permite establecer prioridades y alternativas más convenientes.
- ✓ Optimalidad: Procura establecer las formas más adecuadas de obtener el rendimiento más eficiente de todos los recursos disponibles.
- ✓ Integralidad: A partir de la integración operativa de sus elementos se tendrán las condiciones necesarias para que la toma de decisiones sea integrada e integrable.

3.2.3.4 Definición de las Funciones de las Áreas Funcionales de la Institución

Área de Gobierno

Sala General

Máximo organismo de la Institución, define los principios dentro de la filosofía institucional, establece las políticas generales y determina los lineamientos de la Corporación al más alto nivel. De acuerdo con lo dispuesto en los estatutos, está integrada por los Miembros Fundadores y Miembros Activos, con derecho a voto, presentes en el lugar y hora señalada para sus reuniones.

Revisoría Fiscal

Organo de control adscrito a la Sala General, que vigila la gestión financiera de la Institución. Entre sus funciones generales se encuentran: informar a la Rectoría y a la Sala General sobre los estados contables y financieros, fiscalizar todos los movimientos económicos de la Institución, verificar el proceso de ejecución

presupuestal, evaluar los métodos y sistemas de contabilidad, certificar los balances y estados financieros, auditar las nóminas de personal. El revisor fiscal y su suplente son nombrados por la Sala General por un periodo de dos años.

Junta Directiva

Organismo de gobierno y dirección encargado de orientar las actividades de la Corporación a través de la definición de las políticas académicas, administrativas, de bienestar y extensión siguiendo los planes y programas aprobados por la Sala General, de acuerdo con la Visión, Misión y Objetivos institucionales. Según los estatutos está constituida por cuatro (4) miembros principales y sus respectivos suplentes personales, elegidos para un período de dos años por la Sala General entre los Miembros de la Corporación con voz y voto. A la Junta Directiva concurrirá también el Rector con voz y voto.

Área de Dirección General

Rectoría

Máxima autoridad académica y administrativa de la Corporación y su representante legal, designado por la Junta Directiva para un período de seis (6) años, dirige la implementación de las políticas establecidas por la Sala General y la Junta Directiva, mediante la planeación, control y evaluación permanente de todas las acciones, decisiones y recursos institucionales. Sus disposiciones afectan a toda la Institución y es el Rector quien responde ante la Sala General de la Corporación.

Auditoría Interna

Dependencia adscrita a la Rectoría orientada a ejercer el control preventivo y correctivo de los documentos que circulan dentro de la Corporación, correspondientes al área financiera, administrativa y académica, velando por la moralidad y transparencia de los procesos de gestión.

Oficina de Relaciones Internacionales

Gestiona y coordina los convenios con otras instituciones del sector educativo e industrial, a nivel nacional e internacional, realizando alianzas estratégicas que promuevan e impulsen el desarrollo académico, investigativo y tecnológico de la corporación.

Oficina de Planeación

Unidad de asesoría y apoyo a la Rectoría que dirige, orienta, coordina, controla y evalúa el proceso de planeación de la Institución, tomando como base la Misión y los lineamientos y directrices impartidos por la Rectoría.

Secretaría General

Unidad encargada del manejo y conservación de todos los documentos que expidan los organismos de la Corporación; así como documentos expedidos a los estudiantes como resultado de su relación académica con la Institución. El secretario general actúa como secretario de los diferentes cuerpos colegiados asignados por la rectoría administrando la información oficial y las bases legales; además, atiende y vela por la vigencia y el cumplimiento de los convenios y acuerdos que suscriba la Corporación.

Área Académica

Vicerrectoría Académica

Planea, dirige, organiza, controla y evalúa las actividades docentes y de servicio a la comunidad.

Jefaturas de Escuelas

Unidades académicas que integran las áreas académica, científica y administrativa de los programas académicos afines al área disciplinar que la Corporación ofrece. Son las encargadas de los programas de pregrado afines con su área y son responsables de la operacionalización del Proyecto Educativo Institucional y de la implementación de las políticas de docencia, investigación y extensión en los procesos formativos curriculares y extracurriculares.

Departamento de Sistemas

Encargado de propiciar y establecer las relaciones entre educación y tecnología moderna, para posibilitar el desarrollo pedagógico y didáctico de los diferentes programas con las nuevas tecnologías.

Departamento de Programas a Distancia

El Centro está a cargo de elaborar estudios y propuestas de fundamentación que permitan definir las orientaciones de la Institución, en materia de educación abierta y a distancia. Orienta y supervisa las actividades académicas y administrativas relativas a los programas a distancia, buscando desarrollar una gestión óptima en la creación, puesta en marcha y posicionamiento de este tipo de programas en la Institución.

Área de Investigación

Es el área funcional de la Institución responsable de planear, proponer y desarrollar acciones tendientes a cimentar la cultura de la investigación, la creatividad y el desarrollo tecnológico, acorde con los principios institucionales, los cuales se convierten en el marco de orientación del trabajo de esta área.

Dirección de Investigaciones

Planea, dirige, organiza, controla y evalúa las actividades de investigación del sistema de Investigación Institucional.

Área de Bienestar Universitario

Es el área funcional de la Institución responsable de planear, proponer y desarrollar acciones tendientes a la integración de los estamentos que conforman la Institución y ofrecer servicios complementarios que contribuyan a la formación integral de los estudiantes y el desarrollo humano de la comunidad universitaria, acorde con los principios institucionales, los cuales se convierten en el marco de orientación del trabajo de esta área.

Es para la Corporación Universitaria De Investigación y Desarrollo UDI un área esencial para lograr cimentar en su comunidad universitaria los valores Institucionales, el desarrollo del sentido comunitario a fin de crear unidad de propósitos, conciencia colectiva de pertenencia al alma mater y mejores relaciones entre las personas y, entre éstas y el entorno social y ecológico.

Dirección de Bienestar Universitario

Es la responsable en la Institución de planear, direccionar, organizar, controlar y evaluar el proceso del bienestar como servicio a sus comunidades endógenas y exógenas, en sus actividades formativas y de servicio, con una dimensión académica e investigativa, de acuerdo a los fines y objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

Área Administrativa y de Gestión

El Area Administrativa y de Gestión es el área funcional de la Institución encargada de dirigir, coordinar y supervisar las actividades y los servicios que de una forma u otra facilitan que la Institución cumpla adecuadamente los objetivos académicos y de servicio a la comunidad. Esta área procura que los servicios de administración del personal, la administración financiera y los servicios administrativos que ella ofrece se cumplan dentro de las concepciones modernas de eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad para el manejo óptimo de los recursos.

Vicerrectoría Administrativa

Es la responsable de los aspectos relacionados con la guarda, cuidado y administración del recurso humano, económico, de información y de apoyo logístico de la Institución. Es la encargada de proponer políticas a la Rectoría y coordinar su implementación en el manejo de los recursos financieros de forma que se garantice la liquidez y solidez económica requeridas por la Institución en la ejecución de planes, programas y proyectos necesarios en su desarrollo y analiza y aprueba los mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestal que faciliten una sana política de inversión del gasto.

Departamento de Recursos Humanos

Se encarga de planear, dirigir, apoyar y controlar el desarrollo de los procesos de selección, inducción, capacitación, bienestar, desarrollo y evaluación de los trabajadores de la Institución, con el propósito de lograr el aporte de cada colaborador y su realización personal.

4. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Un manual de procedimiento es la expresión analítica de los procedimientos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la Institución. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos prescritos al realizar su trabajo.

4.1 Definición de Términos

Para la elaboración de un manual de procedimientos es necesario definir una serie de definiciones técnicas que les permitan a las personas interactuar con el manual e interpretar su contenido

- ✓ PROCESOS. Cualquier actividad que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno
- ✓ DIAGRAMAS DE FLUJO. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento

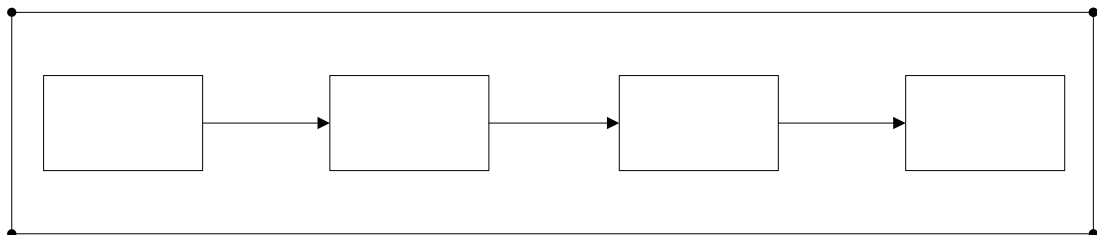
detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

- ✓ ESTANDARIZACION. Consiste en seleccionar la forma mas sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los involucrados la realicen de manera igual.

4.2 Metodología

Para alcanzar el éxito en la culminación de un proyecto es necesario poseer y desarrollar una adecuada metodología de trabajo, la cual varia dependiendo de la organización y de las necesidades de esta; por tal motivo se planeó y estructuró una metodología de trabajo que consta de cuatro fases consecuentes que garantizan el flujo del proyecto y la culminación de este con la estructuración y elaboración del Manual de Procedimiento de la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo –UDI, las fases de la metodología se observan en la figura 5.

Figura 5 Metodología de Trabajo



4.2.1 Análisis Preliminar

Esta fase fue indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizaba la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo –UDI

Para tal fin se realizó una retrospectiva del accionar de la Institución desde su génesis hasta el año 2004, observando su desarrollo, iniciado como Institución Técnica, su transformación a Corporación Tecnológica y los esfuerzos por pasar su carácter académico a Institución Universitaria. Se conoció el avance de la institución en su desarrollo académico, administrativo y en general su evolución histórica, la cual le ha permitido su afianzamiento como una de las corporaciones educativas de mayor prestigio regional. en el ámbito tecnológico

La fase I también comprendió el análisis de la documentación antigua referente al tema del manual de procedimiento y se observó que este es el primer proyecto de ese tipo que se lleva acabo en la Institución es decir, no se cuenta con información antigua de base, por tanto no se realizará un rediseño del Manual sino un Diseño y documentación del Manual de Procedimientos.

4.2.2 Levantamiento de la Información

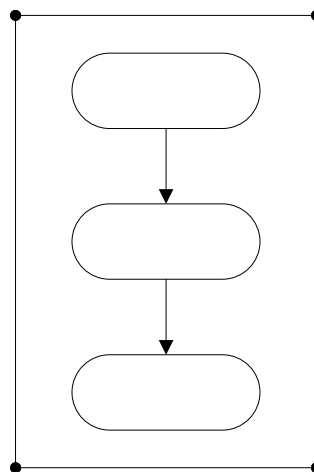
Los esfuerzos de levantamiento de la información se enfocaron en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se podía incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual generaría retraso y desperdicio de recursos.

Para tal fin se estuvo basado siempre en el objetivo del estudio, y procedió continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exigió mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información.

Para alcanzar el éxito de esta fase se siguió la siguiente estructura:

Figura 6 Levantamiento de la Información



Socialización y Sensibilización

En esta etapa se realizó la presentación del proyecto del Manual de Procedimiento a los diversos departamentos que conforman la Institución, para esto se realizaron una serie de charlas con cada una de las dependencias, estas charlas estaban lideradas por el Jefe de cada uno de los departamentos y en ellas se encontraban presente todos los integrantes de esta dependencia (ver Anexo I)

Análisis Comparativo Institucional

Con esta etapa se pretendió saber que tanto conocimiento poseían la integrantes de en una misma dependencia sobre la Institución en general, la interacción de su dependencia con otras y de su propio departamento como tal, para tal fin se diseño un formulario de Análisis Comparativo Institucional (ver Anexo II) el cual fue diligenciado por todo el personal de la Institución. La información recopilada permitió tener una preconceptualización de los diversos procesos y procedimientos que se llevaban a cabo en cada dependencia de la institución.

Entrevistas y Observación Directa

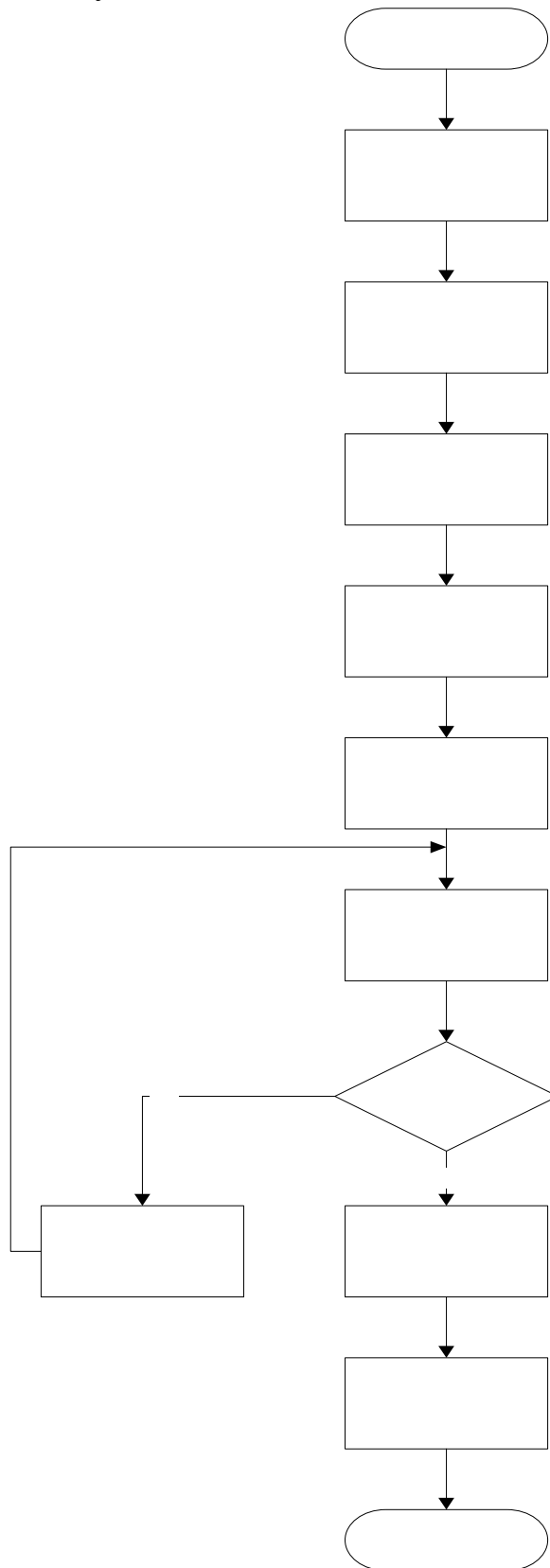
Esta fue quizás una de las etapas más significativas para el levantamiento de la información, ya que a partir de entrevistas programadas con diferentes Jefes de cada departamento se esclarecieron los diversos procesos de cada departamento, además se pudo observar de manera directa con se realizaban estos.

4.2.3 Diseño y Documentación

Cuando se esta llevando a cabo un proceso de mejoramiento de una Institución es necesario revisar las diferentes actividades y métodos que se tienen predeterminados para la consecución de sus objetivos, ya que estos pueden transformarse, teniendo en cuenta que se plantean nuevas y mejores formas de conseguirlos.

Con la información recopilada hasta esta instancia, se diseñan los procedimientos paro para tal fin se llevó a cabo el siguiente esquema de trabajo:

Figura 7. Diseño y Documentación



Para esta asegurar el éxito de esta fase se realizo la conformación de un equipo de trabajo el cual se encontraba distribuido de la siguiente manera:

- ✓ Jefe de Recursos Humanos
- ✓ Vicerrector y/o Director del Área Funcional estudiada
- ✓ Jefe del Respectivo Departamento estudiado
- ✓ Asesor de procesos y Procedimientos (Estudiante en Practica de Ingeniería Industrial)

Este equipo de trabajo participó en la creación e implementación del Manual de procedimiento para la Corporación Universitaria de Desarrollo-UDI (Ver Anexo III y Anexo IV) además de contribuir al diseño y desarrollo de algunos Indicadores de gestión para los departamentos que poseían los procesos más críticos y de mayor impacto para la Institución.

4.2.4 Plan de Mejora a Largo Plazo

Durante el proceso de elaboración del Manual de Procedimiento para la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo-UDI se tuvo la oportunidad de interactuar con cada una de las dependencias las cuales brindaron la información y la disposición necesaria para la ejecución del presente manual.

Se pudo observar que como no existía un manual de procedimiento en la Institución las mayorías de las formas de realizar una determinada actividad ejecutadas por un departamento variaba dependiendo de la concepción del Jefe momentáneo del departamento, es decir los procedimiento se realizaban bajo la

concepción personal del Jefe del departamento lo cual se veía traducido en una no continuidad de los procesos y una desorden organizacional ya que cada jefe poseía un criterio personal diferente.

Debido al panorama descrito anteriormente y para evitar que estas situaciones se repitan en un futuro, haciéndose necesario realizar nuevamente todo lo que conlleva el proceso de elaboración de esta clase de manuales y con el fin de evitar la obsolescencia de este, se planteó la necesidad de institucionalizar el equipo de trabajo que participo en la elaboración del presente manual, generándose así una conciencia de mejoramiento continuo que propicie el crecimiento de la Institución y el fortalecimiento de las bases académicas y administrativas de esta.

Esta nueva figura Institucional creada recibe el nombre de Equipo de Mejoramiento Institucional y se define como el conjunto de personas que tiene como objetivo elaborar el borrador de los diversos de procesos o procedimientos resultantes del gestión institucional y coordinar su implantación.

El Equipo de Mejoramiento Institucional está compuesto por:

- ✓ Un líder: Persona responsable por el proceso, operación o actividad al personal que realiza el proceso, actividad u operación.
- ✓ Un representante de la Oficina de Planeación, quien cumple tareas de apoyo y orientación en la metodología
- ✓ Un integrante de la Oficina de Recursos Humanos

5. MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una Organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una Institución. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

5.1 Definición de Términos

Para la elaboración de un Manual de Funciones es necesario definir una serie de términos técnicos que les permitan a las personas interactuar con el manual e interpretar su contenido.

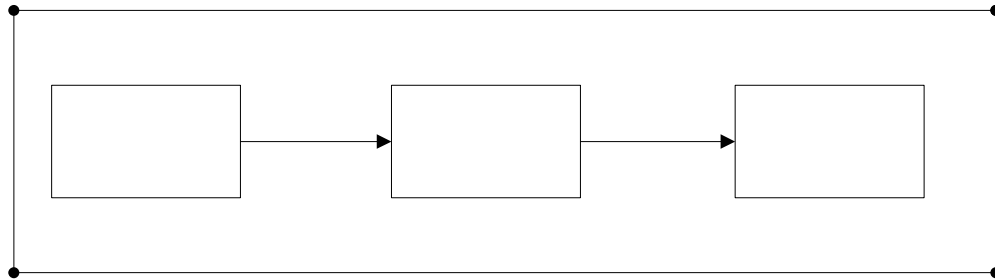
- ✓ **DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL CARGO.** Esta conformada por la descripción del nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

- ✓ NATURALEZA ESTRATÉGICO DEL CARGO. Este ítem se refiere al la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.
- ✓ FUNCIONES GENERALES. En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
- ✓ PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO. En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- ✓ PERFIL DEL CARGO. En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

5.2 Metodología

Para alcanzar el éxito en la culminación de un proyecto es necesario poseer y desarrollar una adecuada metodología de trabajo, la cual varía dependiendo de la organización y de las necesidades de esta; por tal motivo se planeó y estructuró una metodología de trabajo que consta de tres fases consecuentes que garantizan el flujo del proyecto y la culminación de este con la estructuración y elaboración del Manual de Funciones de la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo –UDI, las fases de la metodología se observan en la figura 6.

Figura 8. Metodología de Trabajo II



5.2.1 Análisis Preliminar

Esta fase fue indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizaba la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo –UDI

Para tal fin se realizó una retrospectiva del accionar de la Institución desde su génesis hasta el año 2004, observando su desarrollo, iniciado como Institución Técnica, su transformación a Corporación Tecnológica y los esfuerzos por pasar su carácter académico a Institución Universitaria. Se conoció el avance de la institución en su desarrollo académico, administrativo y en general su evolución histórica, la cual le ha permitido su afianzamiento como una de las corporaciones educativas de mayor prestigio regional. en el ámbito tecnológico

Fase I
Análisis
Preliminar

La fase I también comprendió el análisis de la documentación antigua referente al tema del Manual de Funciones para la cual la Institución contaba con una versión del año 2000 cuando tenía el carácter de Corporación y Tecnológica CENTROSISTEMAS, por lo cual se encuentra totalmente obsoleto ya que al

cambiar la razón social de la Institución se eliminaron, fusionaron y redefinieron los departamentos y por tanto cargos que conformaban estos.

Los ítem que consideraba el antiguo manual eran los siguientes:

- ✓ Identificación del puesto: En este ítem se consignaba el nombre del cargo, el jefe inmediato, la dependencia, número de cargos supervisados.
- ✓ Objetivo del cargo: En este inciso procuraba plantear al objetivo general del cargo, pero tendía a describir los cargos de una manera muy específica y operativa
- ✓ Funciones del cargo: En este ítem se detallaban las funciones que poseía el cargo
- ✓ Responsabilidades del cargo: En este inciso se tenían en cuenta cuatro tipos de responsabilidades, por contacto con otras personas, por toma de decisiones, por errores, por elementos y por información confidencial.

5.2.2 Levantamiento de la Información

Los esfuerzos de levantamiento de la información se enfocaron en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se podía incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual generaría retraso y desperdicio de recursos.

En base a esto se redefinieron los criterios que deberían ir en el manual de funciones, se trató de abarcar los criterios existentes en el antiguo manual de funciones y complementar algunos que no se tenían claros.

A continuación mostraremos un cuadro comparativo de los ítem que poseen ambos manuales

<i>Antiguo Manual de Funciones</i>	<i>Manual de Funciones Propuesto</i>
<p><i>Identificación del Puesto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre del cargo ✓ Jefe inmediato ✓ Dependencia ✓ Número de cargos supervisados. 	<p><i>Identificación del Cargo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre del cargo ✓ Área o división ✓ Cargo del Jefe Inmediato ✓ Cargos Supervisados ✓ Fecha de elaboración
<p><i>Objetivo del Cargo</i></p>	<p><i>Naturaleza del Cargo</i></p>
<p><i>Funciones del cargo</i></p>	<p><i>Descripción de Funciones del cargo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones Principales ✓ Funciones Secundarias ✓ Funciones Esporádicas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> *Por contacto con otras personas *Por toma de decisiones *Por errores *Por elementos *Por información confidencial 	<p><i>Perfil del Cargo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación ✓ Experiencia ✓ Habilidades ✓ Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> *Relaciones interpersonales *Manejo de información reservada *Por el manejo de bienes y valores ✓ Nivel de esfuerzo

	<i>Condiciones de Trabajo</i>
	<i>Riesgos</i>
	<i>Iniciativa y Toma de Decisiones</i>
	<i>Observaciones</i>

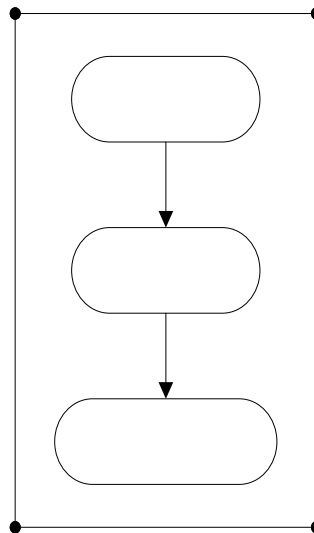
A continuación realizaremos una breve explicación del por que se incluyeron estos item en el Manual de Funciones

- ✓ *Identificación del cargo.* Busca informar de manera agil y eficaz una noción del nivel de importancia del cargo y del lugar que ocupa en la organización
- ✓ *Naturaleza del Cargo.* Describe brevemente el objetivo del cargo
- ✓ *Descripción de Las Funciones del Cargo.* Se mencionan de manera estratificada las funciones principales, secundarias y esporádicas del respectivo cargo, la redacción se realiza de manara breve, clara y concisa.
- ✓ *Perfil de Cargo.* Este era una falencia que poseía el antiguo manual de funciones ya que no brindaba unos requisitos para la ocupación del cargo, el perfil de cargo busca que la institución con capte de personal mas idóneo para los cargos y que pueda contribuir al crecimiento de la institución. En este item se incluyeron los siguientes caracteres:
 - Educación. Nivel de educación mínimo requerido para desempeñar el cargo
 - Experiencia. Requisitos de experiencia requeridos para el desempeño del cargo.
 - Habilidades. Se especifican las habilidades que debe manejar las personas que ocupen los cargos, lo cual los invita al crecimiento personal.

- Responsabilidades. Se agruparon las responsabilidades que manejaba el antiguo manual y se busco abarcar en tres tipo todas las que poseía el antiguo manual. Responsabilidades Interpersonales, hace referencia al grado de importancia los contactos de personal que se manejan en la institución o fuera de ella. Responsabilidad por Manejo de Información Reservada, se refiere a la clase de información que se maneja en el respectivo cargo y el nivel de seguridad de esta en la institución. Responsabilidad por el Manejo de Bienes y Valores, especifica los bienes que se manejan y el monto aproximado de estos.
 - Nivel de Esfuerzo. Especifica el nivel de esfuerzo físico requerido en el cargo (pesos a levantar y forma de realizar su trabajo)
- ✓ *Condiciones de Trabajo.* Describe las condiciones que se manejan en el puesto de trabajo
 - ✓ *Riesgo.* Valora el peligro de accidente y enfermedades profesionales en cumplimiento de las tareas del cargo.
 - ✓ *Iniciativa y Toma de Decisiones.* Mide la capacidad de actuar solo o de tomar decisiones.
 - ✓ *Observaciones.*

Esta actividad exigió mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información. Para alcanzar el éxito de esta fase se siguió la siguiente estructura:

Figura 9. Levantamiento de la Información II



Socialización y Sensibilización

En esta etapa se realizó la presentación del proyecto del Manual de Funciones a los diversos departamentos que conforman la Institución, para esto se realizaron una series de charlas con cada una de las dependencias, estas charlas estaban lideradas pro el Jefe de cada uno de los departamentos y en ellas se encontraban presente todos los integrantes de esta dependencia (ver Anexo I)

Análisis Ocupacional

Con esta etapa se pretendió saber que tanto conocimiento poseían la integrantes de la institución sobre las funciones y responsabilidades de los cargos desempeñados por ellos además del perfil que se debería tener para este tipo de cargos, para tal fin se diseñó un formulario de Análisis Ocupacional (ver Anexo V) el cual fue diligenciado por todo el personal de la Institución.

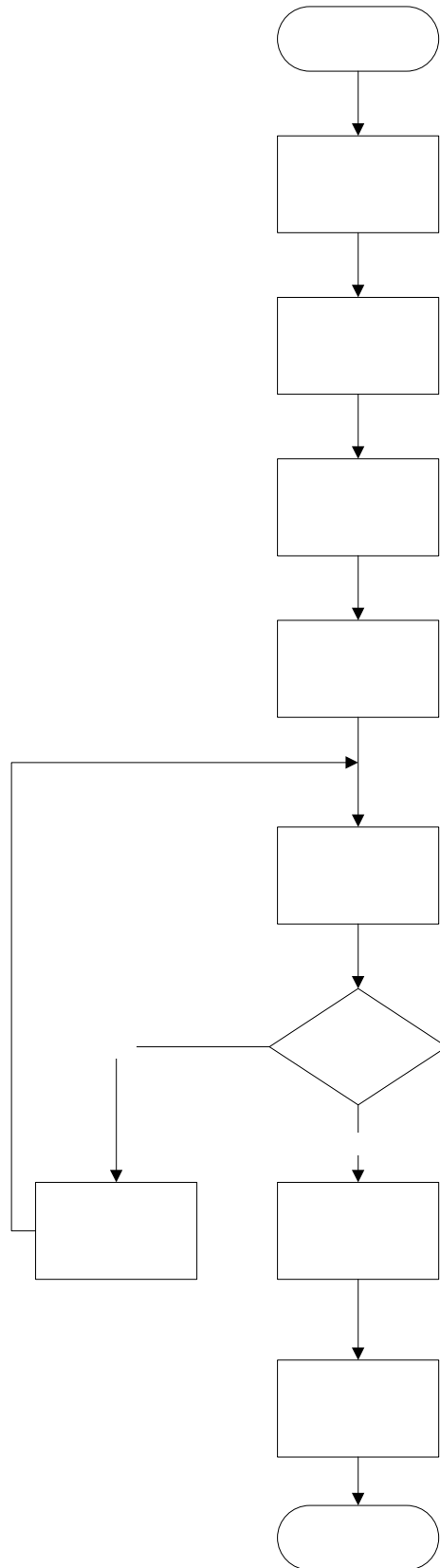
Entrevistas y Observación Directa

A partir de entrevistas programadas con diferentes Jefes de cada departamento se esclarecieron las funciones de cada cargo del respectivo departamento, además se pudo observar de manera directa las funciones que estos cargos realizan.

5.2.3 Diseño y Elaboración

Con la información recopilada hasta esta instancia, se diseñan los Manuales de Funciones (Ver Anexo VI) para tal fin se llevo acabo el siguiente esquema de trabajo:

Figura 10. Diseño y Elaboración



6. INDICADORES DE GESTION

El sistema de control de gestión basado en indicadores es un aporte teórico que permite facilitar y estimular el trabajo de grupo, mediante la creación de variables numéricas cuyo seguimiento hace posible que las reuniones y soluciones a los problemas que se presentan dentro de un proceso, se vuelvan de carácter técnico, objetivo, sustentados por información y no discusiones basadas en parámetros subjetivos o juicios de valores que terminan creando dentro de las instituciones rencillas y conflictos laborales o personales, que fomentan la pérdida de tiempo.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la Institución.

En la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo- UDI los indicadores de gestión, se despliegan desde el área de Dirección General, pasando por el área Académica, Administrativa, Investigaciones y de Bienestar Universitario. Este despliegue permite que los indicadores de gestión sigan el mismo camino que deben seguir las políticas y objetivos de la Institución.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el objeto de brindarles dinamismo a la Institución se diseñaron y plantearon una serie de indicadores que complementan los procesos existentes y nos brindan una visión del desarrollo y fluidez de estos.

Los indicadores utilizados para la institución cuentan con los siguientes ítem o componentes:

- ✓ *Nombre.* Identifica la característica o el hecho que se desea controlar.
- ✓ *Dependencia.* En este campo se establece el departamento que se ara cargo de la medición del indicador
- ✓ *Objetivo.* Se refiere al propósito que se persigue al medir ese indicador.
- ✓ *Definición Operacional.* En este campo se establece de manera clara la formula matemática para el calculo del valor del indicador.
- ✓ *Frecuencia de la Medición.* Registra el tiempo que se deberán medir los indicadores.
- ✓ *Unidad de Medida.* Registra la manera como se expresa el valor de determinado indicador mediante su unidad, la cual varía dependiendo de los factores que se relacionan.
- ✓ *Responsable de la Medición.* Especifica el cargo de la persona responsable en medir ese indicador.
- ✓ *Valor Meta.* Especifica el valor meta que debe alcanzar al indicador.

6.1 Indicadores de Gestión Área de Dirección General.

Nombre	Cumplimiento de las asesorías solicitadas por las áreas de la Institución
Dependencia	Secretaria General, Oficina de Planeación, Auditoría
Objetivo	Medir la capacidad de atención y cumplimiento de las dependencias de Secretaria General, Oficina de Planeación y de la Auditoría en cuanto a dar respuesta a las diversas asesorías y auditorías que le sean solicitadas por otras dependencias
Definición Operacional	(Numero de Solicitudes atendidas / Numero de solicitudes recibidas) *100
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe de la Respectiva Dependencia
Valor Meta	90%

Nombre	Validación de Procesos
Dependencia	Auditoría
Objetivo	Medir el porcentaje de procesos que son validados de manera positiva en la Institución al realizar la Primera validación
Definición Operacional	$(\text{Numero de procesos validados positivamente} / \text{Numero de procesos validados}) * 100$
Frecuencia de Medición	Semanal
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Auditor
Valor Meta	90%

Nombre	Consecución de convenios de cooperación Institucional
Dependencia	Oficina de Relaciones Internacionales
Objetivo	Medir el numero de convenios de cooperación Institucional conseguidos por la Institución
Definición Operacional	Numero de convenios de cooperación Institucional
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Numero
Responsable de la Medición	Jefe de Relaciones Internacionales
Valor Meta	2 mas al valor arrojado por el indicador el mes anterior

Nombre	Aprovechamiento de los convenios de cooperación Institucional
Dependencia	Oficina de Relaciones Internacionales
Objetivo	Medir el porcentaje de utilización y aprovechamiento de los convenios de cooperación Institucional por parte de la comunidad Universitaria
Definición Operacional	(Numero de estudiante por el respectivo convenio de cooperación Institucional / Capacidad máxima de estudiantes por el respectivo convenio de cooperación Institucional) * 100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe de Relaciones Internacionales
Valor Meta	90%

Nombre	Índice de acreditación
Dependencia	Oficina de Planeación
Objetivo	Medir el porcentaje de programas acreditados en la Institución
Definición Operacional	$(\text{Numero de programas acreditados por escuela} / \text{Numero de programas por escuela}) * 100$
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe de la Oficina de Planeaciones
Valor Meta	90 %

6.2 Indicadores de Gestión Área Académica.

Nombre	Impacto de los programas técnicos en la Institución
Dependencia	Jefaturas de Escuelas
Objetivo	Medir la relación existentes entre el numero de estudiantes de los programas profesional y el de estudiantes de los programas técnicos, buscando incentivar los programas profesionales por cada escuela
Definición Operacional	(Numero de estudiantes matriculados en los respectivos programas profesionales / Numero de estudiantes matriculados en los respectivos programas técnicos)
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Razón
Responsable de la Medición	Jefes de Escuelas
Valor Meta	Numerador sea mayor que el denominador

Nombre	Segmentación de la población estudiantil por programas presénciales
Dependencia	Jefaturas de Escuelas
Objetivo	Conocer como se encuentra segmentada la población estudiantil teniendo en cuenta los diversos programas académicos ofrecidos por la Institución
Definición Operacional	(Numero de estudiantes por cada programa / Numero de estudiantes presénciales UDI) *100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefes de Escuelas

Nombre	Grado de educación docentes
Dependencia	Jefaturas de Escuelas
Objetivo	Medir los niveles educativos de los docentes por cada programas educativo ofrecido para incentivar sus respectivas capacitaciones
Definición Operacional	(Numero de docentes con grados de especialización por programas ofrecidos / Numero de docentes adscritos al respectivo programa) *100
	(Numero de docentes con grados de maestría por programas ofrecidos / Numero de docentes adscritos al respectivo programa) *100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefes de Escuelas
Valor Meta 1º Indicador	90%
Valor Meta 2º Indicador	50%

Nombre	Funcionamiento
Dependencia	Departamento de Sistema
Objetivo	Indicar como ha sido el funcionamiento de los equipos que estuvieron bajo la supervisión del departamento en el respectivo periodo
Definición Operacional	Numero de fallas o incidentes reportados en el periodo evaluado
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Numero
Responsable de la Medición	Jefe del departamento de Sistema
Valor Meta	10 incidentes

Nombre	Cumplimiento de los mantenimientos
Dependencia	Departamento de Sistema
Objetivo	Medir el grado de cumplimiento y la capacidad de respuesta del departamento en la realización de los mantenimientos correctivos y preventivos
Definición Operacional	$(\text{Numero de solicitudes de mantenimiento correctivo atendidas} / \text{Numero de solicitudes de mantenimiento correctivo}) * 100$
	$(\text{Numero de solicitudes de mantenimiento preventivo atendidas} / \text{Numero de solicitudes de mantenimiento preventivo}) * 100$
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe del Departamento de Sistema
Valor Meta 1º Indicador	90%
Valor Meta 2º Indicador	90%

Nombre	Segmentación de la población estudiantil por programas a distancia
Dependencia	Departamento de programas a Distancia
Objetivo	Conocer como se encuentra segmentada la población estudiantil teniendo en cuenta los diversos programas académicos a distancia ofrecidos por la Institución
Definición Operacional	$\left(\frac{\text{Numero de estudiantes por cada programa a distancia}}{\text{Numero de estudiantes de educación a distancia}} \right) * 100$
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Coordinador Educación a Distancia

Nombre	Captación de estudiantes Programas a distancia
Dependencia	Departamento de programas a Distancia
Objetivo	Medir el porcentaje de estudiantes
Definición Operacional	(Numero de estudiantes matriculados en la Institución en programas a distancia / Numero de estudiantes Inscritos en la Institución en programas a distancia) * 100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Coordinador Educación a Distancia
Valor Meta	90%

Nombre	Calidad de los programas
Dependencia	Oficina de Atención al Egresado
Objetivo	Medir la calidad de los programas de la institución a través de sus egresados
Definición Operacional	(Numero de egresados que se desempeñan en su respectivo perfil ocupacional por programas / Numero de egresados totales por programas) * 100
	(Numero de egresados desempleados por programas / Numero de egresados totales por programas) * 100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Coordinador Oficina del Egresado
Valor Meta 1º Indicador	90%
Valor Meta 2º Indicador	70%

Nombre	Impacto de los proyectos de Educación Continuada en la Institución
Dependencia	Coordinación Educación Continuada
Objetivo	Medir el impacto de los programas de educación continuada en la Institución
Definición Operacional	$(\text{Numero de proyectos para la educación continuada realizados en el periodo} / \text{Numero de proyectos propuestos para la educación continuada en el periodo}) * 100$
	$(\text{Numero de estudiantes asistentes al proyecto la educación continuada realizado} / \text{Numero de asistentes al proyecto de educación continuada realizado}) * 100$
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Coordinador Educación Continuada
Valor Meta	

6.3 Indicadores de Gestión Área de Bienestar Universitario.

Nombre	Segmentación de la población estudiantil por actividades deportivas
Dependencia	Coordinación de Deportes
Objetivo	Conocer como se encuentra segmentada la población estudiantil teniendo en cuenta las diversas actividades deportivas ofrecidas por la Institución
Definición Operacional	(Numero de estudiantes por cada actividad deportiva ofrecida / Total de estudiantes inscritos en las actividades deportivas) *100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Coordinador de Deportes

Nombre	Segmentación de la población estudiantil por grupos culturales
Dependencia	Dirección de Bienestar Universitario
Objetivo	Conocer como se encuentra segmentada la población estudiantil teniendo en cuenta las diversas actividades y grupos culturales ofrecidos por la Institución
Definición Operacional	(Numero de estudiantes por cada grupo cultural ofrecido / Total de estudiantes inscritos en los grupos culturales) *100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Director de Bienestar Universitario

6.4 Indicadores de Gestión Área de Investigaciones.

Nombre	Indicadores de Investigación
Dependencia	Dirección de Investigaciones
Objetivo	Medir el grado de investigación en cuanto a proyectos dentro y fuera de la institución
Definición Operacional	Número anual de proyectos presentados internamente
	Número anual de proyectos presentados a entidades externas
	Número anual de proyectos aprobados internamente
	Número anual de proyectos aprobados por entidades externas
	Número de proyectos en ejecución
	Número de proyectos terminados
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Numero
Responsable de la Medición	Director de Investigaciones
Valor Meta	20 mas los valores se generaron en cada indicador el semestre anterior

Nombre	Indicadores de colaboración científica
Dependencia	Dirección de Investigaciones
Objetivo	Medir el grado de colaboración científica dentro y fuera de la institución
Definición Operacional	Número de redes de investigación nacionales en que participa el grupo
	Número de redes de investigación internacionales en que participa el grupo
	Número de alianzas con grupos de excelencia internacional
	Número de eventos científicos realizados a nivel nacional
	Número de eventos científicos realizados a nivel internacional
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Numero
Responsable de la Medición	Director de Investigaciones
Valor Meta	1 mas los valores se generaron en cada indicador el semestre anterior

6.5 Indicadores de Gestión Área de Administrativa y Financiera.

Nombre	Rotación de personal
Dependencia	Departamento de Recursos Humanos
Objetivo	Medir y conocer la rotación de personal para cada cargo de la Institución
Definición Operacional	Numero de personas que rotan con cada respectivo cargo en un periodo de tiempo
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Numero
Responsable de la Medición	Jefe de Recursos Humano
Valor Meta	1 Personas

Nombre	Errores de nominas y liquidaciones
Dependencia	Departamento de Recursos Humanos
Objetivo	Medir y conocer el numero de reclamaciones por errores en la liquidación de la nomina y en las liquidaciones de personal
Definición Operacional	Numero de reclamaciones de personal por errores en la nomina
	Numero de reclamaciones de personal por errores en la liquidación
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Numero
Responsable de la Medición	Jefe de Recursos Humano
Valor Meta 1º Indicador	3 Reclamaciones
Valor Meta 2º Indicador	1 Reclamación

Nombre	Evaluación de Desempeño Laboral
Dependencia	Departamento de Recursos Humanos
Objetivo	Medir y conocer el desempeño laboral del personal de la Institución
Frecuencia de Medición	Semestral
Responsable de la Medición	Jefe de Recursos Humano
Valor Meta	

Nombre	Efectividad de la publicidad
Dependencia	Departamento de Comunicaciones y Atención al Estudiante
Objetivo	Medir el impacto de la publicidad en cuanto a la captación de estudiantes
Definición Operacional	(Numero de Estudiantes inscritos por plegables de publicidad / Numero total de inscritos) * 100
	(Numero de Estudiantes inscritos por radio de publicidad / Numero total de inscritos) * 100
	(Numero de Estudiantes inscritos por prensa de publicidad / Numero total de inscritos) * 100
	(Numero de Estudiantes inscritos por contacto personal de publicidad / Numero total de inscritos) * 100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe de Comunicaciones

Nombre	Cobertura de los créditos Institucionales
Dependencia	Departamento de Comunicaciones y Atención al Estudiante
Objetivo	Medir la cobertura de los créditos institucionales ante los estudiante de la comunidad
Definición Operacional	(Numero de estudiantes con créditos Institucionales / Numero de estudiantes matriculados en la Institución) * 100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Analista de Crédito UDI

Nombre	Captación de estudiantes
Dependencia	Admisiones y Registro Académico
Objetivo	Medir la captación de estudiantes en los diversos programas ofrecidos por la Institución
Definición Operacional	$(\text{Numero de Inscritos por programas} / \text{Total de Inscritos UDI}) * 100$
	$(\text{Numero de matriculados UDI} / \text{Numero de inscritos UDI}) * 100$
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe de Admisiones y Registro Académico
Valor Meta 2º Indicador	90%

Nombre	Índice de deserción estudiantil
Dependencia	Admisiones y Registro Académico
Objetivo	Medir la deserción estudiantil
Definición Operacional	(Numero de estudiantes que sean retirado / Total de estudiantes UDI) * 100
	(Numero de estudiantes expulsado de la institución por bajo rendimiento / Total de estudiantes UDI) * 100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe de Admisiones y Registro Académico
Valor Meta 1º Indicador	10%
Valor Meta 2º Indicador	20 %

Nombre	Eficiencia de la solicitud de compra
Dependencia	Compras
Objetivo	Medir el tiempo promedio que transcurre antes de dar repuesta a la solicitud de compra
Definición Operacional	(Sumatoria de los días transcurridos antes de dar respuesta a cada solicitud de compra / Numero total de solicitudes recibidas)
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Días
Responsable de la Medición	Jefe de Compras
Valor Meta	3 dias

Nombre	Eficiencia del proveedor en la orden de compra
Dependencia	Compras
Objetivo	Medir el tiempo que transcurre mientras se da respuesta a la orden de compra (recepción por parte de la Institución del producto o servicio pactado)
Definición Operacional	(Tiempo real de respuesta / Tiempo pactado en la orden)
Frecuencia de Medición	Por orden de compra
Unidad de Medida	Días
Responsable de la Medición	Jefe de Compras
Valor Meta	Tiempo real de respuesta \geq Tiempo pactado

Nombre	Cumplimiento de pagos
Dependencia	Tesorería
Objetivo	Medir el cumplimiento de los pagos u obligaciones que han sido pactados por la Institución
Definición Operacional	100 - ((Cantidad de pagos oportunos no cumplidos en el periodo establecido / Cantidad de pagos totales programados en el periodo) *100)
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Tesorero
Valor Meta	90%

Nombre	Eficiencia de pagos
Dependencia	Tesorería
Objetivo	Medir el cumplimiento de los pagos u obligaciones que han sido pactados por la Institución
Definición Operacional	(Tiempo de pago real por factura / Tiempo de pago pactado)
Frecuencia de Medición	Semanal
Unidad de Medida	Días
Responsable de la Medición	Tesorero
Valor Meta	Tiempo real de pago por factura \geq Tiempo de pago pactado

Nombre	Cumplimiento de registro contables
Dependencia	Contabilidad
Objetivo	Medir el cumplimiento de los registros contables dentro de las fechas establecidas
Definición Operacional	100 - ((Numero de registros no cumplidos dentro de la fecha / Numero total de registros contables en el mes) *100)
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Jefe de Contabilidad
Valor Meta	90%

Nombre	Ejecución Presupuestal
Dependencia	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Objetivo	Medir y analizar el manejo dado a los recursos financieros de la Institución de acuerdo a la planeación efectuada por la misma
Definición Operacional	(Dinero usado por cada área / Dinero presupuestado semestral para el área) * 100
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Responsable de la Medición	Vicerrector Administrativo y Financiero
Valor Meta	85 %

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ La revisión, evaluación y mejoramiento continuo de los procedimientos bajo los cuales se fortalece la institución influye en la prevención de una actitud conformista y en el estancamiento y consolidación de mecanismos obsoletos que entorpezcan el desarrollo y crecimiento de la Institución
- ✓ El mejoramiento de los procesos dentro de cualquier organización es una labor de equipo y no individual, su realización depende de la integración de las personas que conforman la Institución y de la compenetración que halla entre directivas y empleados.
- ✓ El programa de mejoramiento de los procesos de una institución es una herramienta que repercute en toda esta y se ve reflejada en una mejora de la calidad del servicio prestado.
- ✓ El diseño de un manual de funciones no se limita simplemente a la redacción de las funciones mismas sino que involucra la equidad en distribución, interviniendo directamente en el ambiente organizacional y constituyéndose en factor de vital importancia en el equilibrio y mantenimiento de la dinámica Institucional.

- ✓ Con la participación del personal en la recopilación de la información para la elaboración del análisis ocupacional se obtuvo como resultado la generación de un compromiso por parte de los mismos con las funciones y responsabilidades otorgadas por la Institución, con sus necesidades de educación y superación personal.

- ✓ Una vez elaborados e implementados estos dos manuales se inicia el proceso en pro de la consecución de la Acreditación Institucional

- ✓ Para evitar el estancamiento de la Institución se recomienda propiciar las condiciones para el desarrollo del Equipo de Mejoramiento Institucional e incentivar a la comunidad UDI al desarrollo de actividades en pro del mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ **BELTRAN, J. Jesús Mauricio.** Indicadores de gestión en Colombia. Editorial 3R Editores. 2000
- ✓ **HARRINGTON, H.J.** Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw Hill. 1993
- ✓ **MENESES, R. Diego Fernando y MENDIVELSO, D. Carlos CESID.** Propuesta de reestructuración organizacional y levantamiento del manual de procedimiento del área académica y administrativa de la universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga.
- ✓ **CNA Consejo Nacional de Acreditación.**
- ✓ **VARGAS, M. Nelson Rafael.** Administración moderna de sueldos y salarios. Editorial McGraw Hill. 1994.