

Diseño de manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la EEIE
dentro del marco establecido por la UIS

Maylin Gisella Rodríguez Gómez y Dana Naydu Tobo Bernal

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Directora

Martha Liliana Torres Barreto

Doctora en Estrategia y Marketing

Tutora

Myriam Leonor Niño López

Doctora en Administración- Especialista en Mercadotecnia

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

A mis padres Martha Gómez y Jesús Rodríguez con quienes estoy profundamente agradecida, pues a través de su sacrificio y dedicación me han proporcionado las herramientas necesarias para enfrentar la vida; estableciendo la base de mis valores y principios, a través de su ejemplo y consejo, guiados por la comprensión, el respeto y la confianza. Con su apoyo he superado las dificultades que han aparecido en mi vida, pues siempre velan por mi bienestar y felicidad, por todo ello me siento bendecida de que sean mis padres y una de mis principales motivaciones para cumplir mis metas, ya que mis alegrías son suyas y mis éxitos también.

A mi pareja Kevin Rojas quien ha sido una influencia positiva en mi vida, enseñándome a tomar los obstáculos como aprendizajes, y brindándome su comprensión y apoyo. Estoy agradecida por tener a mi lado a una persona tan noble, sincera y luchadora, que vela por la felicidad de sus seres queridos, y con quien cada día construyo un futuro con base en el compromiso, el respeto y el cariño.

A Dana Tobo por ser una compañera de proyecto en quien encontré una amiga dispuesta a dar lo mejor de sí, comprometida y responsable, que hizo de este proyecto una experiencia gratificante y amena. Solo me quedan palabras de agradecimiento por todo lo vivido durante el desarrollo de este proyecto.

A mis amigas Mariana Ortiz, Isabela Sequeda y Allyson Torres por todos los años que han compartido conmigo, brindándome su amistad, confianza y lealtad. Gracias por apreciar mis virtudes y permitirme crecer con ustedes, de cada una he aprendido algo diferente, y tengo la certeza de que no sería la persona que soy de no haberlas conocido.

Maylin Gisella Rodríguez Gómez

Dedicatoria

A mi querida madre, Martha Bernal, a quien le debo más que las palabras pueden expresar. Gracias por ser mi guía, por inculcarme principios, valores, perseverancia y dedicación. Su amor y enseñanzas han sido la brújula que ha orientado mi camino y me han convertido en la persona que soy hoy.

A mi padre, Ricardo Tobo, quien me brindo las herramientas necesarias para poder dar lo mejor de mí a lo largo de mi desarrollo académico. Gracias por enseñarme a afrontar los desafíos no como obstáculos, sino como oportunidades de aprendizaje.

A mi pareja, William Santamaria, agradezco por su apoyo constante, su inquebrantable fe en mí y por llenar mi vida de felicidad. Estoy profundamente agradecida por contar siempre con él, compartiendo risas, aventuras y desafíos. Su presencia en mi vida ha sido un regalo invaluable.

A mi compañera de proyecto de grado y gran amiga, Maylin Rodríguez, agradezco profundamente su compromiso, apoyo inquebrantable y esfuerzo conjunto para llevar adelante nuestro proyecto. Ha sido un pilar fundamental durante este proceso, y valoro enormemente su amistad y apoyo.

A mi familia y amigos, su presencia y guía han sido un faro que ilumina mi camino, brindándome la seguridad y confianza necesaria para dar siempre lo mejor de mí.

Dana Naydu Tobo Bernal

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres por brindarnos la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa universidad y programa académico, así como también por su confianza y sacrificio.

A la Universidad Industrial de Santander, y docentes que nos formaron a lo largo de este camino brindándonos sus conocimientos y experiencia para el desarrollo de este trabajo y nuestro crecimiento profesional, que permitieron formarnos como Ingenieras Industriales.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) por permitirnos desarrollar nuestra práctica. Nos sentimos muy privilegiadas de haber tenido la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente en un entorno tan enriquecedor. Agradecemos especialmente al personal administrativo de la EEIE por su apoyo brindado en el desarrollo de nuestro proyecto. Su orientación y colaboración fueron fundamentales para nuestro éxito.

A nuestra directora Martha Torres y a nuestra tutora Myriam Niño, por su valioso tiempo, conocimientos transmitidos y guía durante el desarrollo de este proyecto.

A nuestros compañeros y amigos con los cuales recorrimos juntos esta etapa, por el apoyo brindado.

Tabla de Contenido

Introducción	15
1. Generalidades del Proyecto.....	18
1.1. Título.....	18
1.2. Modalidad	18
1.3. Responsables	18
1.4. Nombre de la entidad.....	18
1.5. Planteamiento del Problema.	18
2. Objetivos	22
2.1. Objetivo general	22
2.2. Objetivos específicos.....	22
3. Marco de Referencia.....	23
3.1. Marco de Antecedentes	23
3.2. Marco Teórico	25
3.2.1. Identificación y análisis de procedimientos y funciones.....	25
3.2.2. Manual de procedimientos	26
3.2.3. Manual de funciones	32
4. Metodología	34
4.1. Revisión bibliográfica	34

4.2. Diagnóstico.....	34
4.3. Diseño de instrumentos de recolección de información de funciones.....	35
4.4. Taller y recolección de información	35
4.5. Elaboración de Manuales.....	36
4.6. Detección y análisis de dificultades administrativas de la EEIE	36
5. Revisión bibliográfica.....	38
6. Diagnóstico.....	41
6.1. Revisión y Análisis del mapa de procesos UIS.....	41
6.2. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - EEIE	43
6.3. Diagnóstico de los procesos administrativos de la EEIE	46
6.4. Análisis Estadístico de Encuestas	48
6.4.1. Análisis estadístico de la encuesta aplicada al personal administrativo.....	48
6.4.2. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los auxiliares administrativos	53
6.4.3. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los estudiantes de pregrado.....	56
6.4.4. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los estudiantes de Maestría en Ingeniería Industrial.....	60
6.4.5. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los estudiantes de Posgrados Autofinanciados.....	64
6.4.6. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los profesores planta	66
6.4.7. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los profesores cátedra	70

6.5. Personal directivo	72
6.6. Conclusiones diagnóstico inicial	73
7. Recolección de información.....	75
7.1. Instrumentos de recolección de información	75
7.2. Material audiovisual y de apoyo	77
7.3. Ejecución taller.....	78
8. Análisis de resultados	80
8.1. Inventarios de procedimientos	80
8.2. Determinación de funciones	81
9. Elaboración de Manuales	83
9.1. Manuales de funciones del personal administrativo de la EEIE.....	83
9.2. Manual de procedimientos del personal administrativo de la EEIE	84
10. Detección y análisis de dificultades administrativas de la EEIE	86
11. Conclusiones.....	91
12. Recomendaciones	93
Referencias Bibliográficas.	95

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	17
Tabla 2. Simbología de diagramas de flujo UIS.....	29
Tabla 3. Relación entre las etapas de la metodología con los objetivos del proyecto	37
Tabla 4. Cargos analizados	45
Tabla 5. Auxiliaturas analizadas	46
Tabla 6. Ficha Técnica encuesta personal administrativo	48
Tabla 7. Ficha Técnica encuesta auxiliares administrativos.....	54
Tabla 8. Ficha Técnica encuesta Estudiantes de Pregrado	56
Tabla 9. Ficha Técnica encuesta Estudiantes de Maestría en ingeniería Industrial.....	61
Tabla 10. Ficha Técnica encuesta Estudiantes de posgrados autofinanciados de la EEIE ..	64
Tabla 11. Ficha Técnica encuesta Profesores Planta EEIE.....	67
Tabla 12. Ficha Técnica encuesta Profesores Cátedra EEIE	70
Tabla 13. Dificultades específicas detectadas en la gestión administrativa de la EEIE.	88

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura de procedimientos UIS portada.....	28
Figura 2. Estructura de procedimientos UIS Diagrama	30
Figura 3. Estructura de procedimientos UIS control de cambios.....	31
Figura 4. Estructura de manuales de funciones UIS	33
Figura 5. Áreas consideradas para exploración previa de literatura.....	38
Figura 6. Inducción al cargo.....	49
Figura 7. Dificultades durante el desarrollo de labores administrativas	50
Figura 8. Conocimiento Mapa de Procesos UIS y percepción de procedimientos.....	51
Figura 9. Manual de Funciones y percepción de la información relacionada	52
Figura 10. Percepción de afectación por falta de guías y/o manuales incompletos.....	53
Figura 11. Afectación en comunicación por falta de guías y/o manuales incompletos	53
Figura 12. Dificultades durante el desarrollo de la auxiliatura	55
Figura 13. Gestión administrativa del proceso de inclusión ordinaria	57
Figura 14. Gestión administrativa de los cursos de extensión	58
Figura 15. Gestión administrativa de Alianza Industrial	59
Figura 16. Gestión administrativa de los trabajos de grado	59
Figura 17. Gestión administrativa de las clases de la Maestría en Ingeniería Industrial	62
Figura 18. Gestión administrativa del trabajo de investigación	63
Figura 19. Gestión administrativa de las clases de los Posgrados Autofinanciados.....	65
Figura 20. Gestión administrativa de los recursos para las clases de los profesores planta .	68
Figura 21. Gestión administrativa sala de cómputo profesores planta	68

Figura 22. Gestión administrativa de los trabajos de grado	69
Figura 23. Gestión administrativa de los recursos para las clases de los profesores cátedra	71
Figura 24. Gestión administrativa sala de cómputo profesores cátedra	72

Lista de Apéndices

(Los apéndices están disponibles en el repositorio institucional)

- Apéndice 1. Descripción de la entidad
- Apéndice 2. Análisis de procedimientos en el mapa de procesos UIS
- Apéndice 3. Objetivos diagnóstico inicial y necesidades de información
- Apéndice 4. Formatos diagnóstico inicial personal administrativo EEIE
- Apéndice 5. Formatos diagnóstico inicial estudiantes EEIE
- Apéndice 6. Formatos diagnóstico inicial profesores EEIE
- Apéndice 7. Análisis resultados encuesta personal administrativo EEIE
- Apéndice 8. Análisis resultados encuesta auxiliares administrativos EEIE
- Apéndice 9. Análisis resultados encuesta estudiantes pregrado EEIE
- Apéndice 10. Análisis resultados encuesta estudiantes Maestría Ingeniería Industrial
- Apéndice 11. Análisis resultados encuesta estudiantes Posgrados Autofinanciados EEIE
- Apéndice 12. Análisis resultados encuesta profesores planta EEIE
- Apéndice 13. Análisis resultados encuesta profesores cátedra EEIE
- Apéndice 14. Formulario de funciones administrativos profesionales
- Apéndice 15. Formulario de funciones administrativos no profesionales
- Apéndice 16. Formulario funciones auxiliares administrativos
- Apéndice 17. Presentación de diapositivas taller personal vinculado
- Apéndice 18. Presentación de diapositivas taller auxiliares administrativos
- Apéndice 19. Presentación de diapositivas taller auxiliares de posgrados
- Apéndice 20. Conceptos básicos e información relevante
- Apéndice 21. Funciones generales administrativos profesionales

Apéndice 22. Funciones generales administrativos no profesionales

Apéndice 23. Inventario de procedimientos personal vinculado profesionales y no profesionales

Apéndice 24. Inventario de procedimientos auxiliares administrativos

Apéndice 25. MTH.01-Manual De Funciones Profesionales y No Profesionales EEIE

Apéndice 26. MTH.02-Manual De Funciones Auxiliares Administrativos EEIE

Apéndice 27. MTH.03-Manual De Procedimientos Personal Administrativo de la EEIE

Apéndice 28. Listado Maestro De Documentos

Resumen

Título: Diseño de manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la EEIE dentro del marco establecido por la UIS *

Autoras: Maylin Gisella Rodríguez Gómez y Dana Naydu Tobo Bernal**

Palabras clave: Manuales, Funciones, Procedimientos, Personal administrativo

Descripción: El presente trabajo de grado se realiza bajo la modalidad de práctica empresarial en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) de la Universidad Industrial de Santander (UIS), y debido a que la gestión y el control eficiente de los procesos son fundamentales en el ámbito de la ingeniería industrial, resulta pertinente que la EEIE se convierta en referente de la materia dentro de la comunidad universitaria. En este contexto el presente proyecto cuenta con el objetivo de diseñar los manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales dentro del marco establecido por la Universidad Industrial de Santander. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica sobre la identificación y análisis de procedimientos y funciones, así como de las metodologías asociadas y normativas vigentes. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis del mapa de procesos actual de la UIS, identificando aquellos procedimientos de carácter administrativo que son desarrollados en la EEIE. En la siguiente etapa, se aplicaron cuestionarios dirigidos al personal administrativo y a los auxiliares de la EEIE, con el objetivo de identificar las dificultades que enfrentan en el desempeño de sus labores administrativas. Adicionalmente, se realizaron reuniones con el personal directivo y de la EEIE para comprender su percepción de la configuración administrativa de la EEIE desde un enfoque más profundo. Con base en la información recopilada, se identificaron los procedimientos y funciones que actualmente realiza el personal administrativo de la EEIE. Asimismo, se evaluaron y señalaron las dificultades presentes en la configuración administrativa de la escuela. Como resultado de este proyecto, se elaboraron los manuales de procedimientos y funciones para el personal administrativo y los auxiliares de la EEIE, los cuales constituyen una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la escuela.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora Martha Liliana Torres Barreto. Tutora Myriam Leonor Niño López

Abstract

Title: Design of procedures and functions manuals for EEIE administrative personnel within the framework established by the UIS.

Author(s): Maylin Gisella Rodríguez Gómez y Dana Naydu Tobo Bernal**

Key Words: Manuals, Functions, Procedures, Administrative personnel

Description: The development of this bachelor thesis is carried out under the modality of business practice in Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) of the Universidad Industrial de Santander (UIS), since the management and efficient control of processes are fundamental in the field of industrial engineering, it is relevant that the EEIE becomes a reference in the field within the university community. In this context, the objective of this project is to design procedures and functions manuals for EEIE administrative staff within the framework established by the UIS. To fulfill this objective, a literature review was conducted on the identification and analysis of procedures and functions, as well as associated methodologies and current regulations. Subsequently, an analysis of the current process map of the UIS was conducted, showing those administrative procedures that are developed in the EEIE. In the next stage, questionnaires were applied to the administrative and auxiliary staff of the EEIE, to find the difficulties, they face in the performance of their administrative tasks. In addition, meetings were held with the EEIE's management staff to understand their perception of the EEIE's administrative configuration from a more in-depth approach. Based on the information gathered, the procedures and functions currently performed by the EEIE's administrative staff were identified. Furthermore, the difficulties present in the administrative configuration of the school were evaluated and pointed out. As a result of this project, the manuals of procedures and functions for the EEIE's administrative and auxiliary personnel were prepared, which are a fundamental tool for improving the efficiency and effectiveness of the school's administrative management.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora Martha Liliana Torres Barreto. Tutora Myriam Leonor Niño López

Introducción

En la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE), se llevan a cabo diversos procesos administrativos. Sin embargo, estos procedimientos no están estandarizados internamente. Esto se debe a que el mapa de procesos de la UIS (Universidad Industrial de Santander), asigna las responsabilidades bajo la etiqueta "UAA" en lugar de especificar quiénes son los encargados, debido a la variedad de roles dentro de las escuelas de la institución. Esta falta de estandarización puede ocasionar problemas en la gestión, lo que a su vez puede resultar en dificultades en la prestación de los servicios ofrecidos.

Para resolver esta situación, se ha propuesto la creación de manuales de procedimientos y funciones. Estos manuales permitirán detallar las responsabilidades específicas de cada cargo, asegurando así una asignación clara de tareas y la ejecución efectiva de los procesos.

En este contexto, el objetivo principal de este proyecto es diseñar los manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la EEIE dentro del marco establecido por la UIS. Para lograrlo, se han analizado los procedimientos y funciones desempeñados por 19 profesionales y no profesionales administrativos, así como por 21 auxiliares administrativos de la EEIE.

Este proyecto se basa en una revisión bibliográfica de las mejores prácticas en la elaboración de manuales de funciones y procedimientos, seguido de un diagnóstico que incluye la revisión de regulaciones, encuestas y entrevistas para obtener una visión inicial de la situación en la EEIE. Luego, se recopiló información a través de talleres y entrevistas, lo que permitió definir los procedimientos y funciones correspondientes al personal administrativo de la escuela. Todo este

proceso ha culminado en la creación de manuales que ofrecen una asignación clara de responsabilidades y la unificación de los procedimientos.

En la Tabla 1 se presenta el cumplimiento de objetivos del presente trabajo de grado.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Descripción	Cumplimiento
Realizar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la identificación y análisis de procedimientos y funciones.	5. Revisión bibliográfica
Analizar el mapa de procesos actual de la UIS y sus procedimientos asociados e identificar aquellos procedimientos de carácter administrativo que son desarrollados en las Escuelas de la institución.	6.1. Revisión y Análisis del mapa de procesos UIS Apéndice 2. Análisis de procedimientos en el mapa de procesos UIS
Identificar y detallar los procedimientos y funciones que actualmente realiza el personal administrativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS.	7. Recolección de información 8. Análisis de resultados 9. Elaboración de Manuales
Evaluar y señalar las dificultades presentes en la configuración administrativa de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.	10. Detección y análisis de dificultades administrativas de la EEIE

1. Generalidades del Proyecto

1.1. Título

Diseño de manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la EEIE dentro del marco establecido por la UIS

1.2. Modalidad

Práctica Social.

1.3. Responsables

Nombre autora: Maylin Gisella Rodríguez Gómez

Nombre autora: Dana Naydu Tobo Bernal

Nombre directora: Martha Liliana Torres Barreto

Nombre Tutora: Myriam Leonor Niño López

1.4. Nombre de la entidad

Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

1.5. Planteamiento del Problema.

La Universidad Industrial de Santander (UIS) es una institución de educación superior pública, comprometida con la defensa de un estado social y democrático de derecho y de derechos humanos. Fundada el 1 de marzo de 1948, cuya sede central se ubica en Bucaramanga, Santander.

La UIS cuenta con la Gestión por Procesos como herramienta para la generación de valor, lo que implica el fortalecimiento de la capacidad de gestión y la mejora en el desempeño (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020). Este enfoque, se expone a través del Mapa de Procesos de la Universidad y sus procedimientos en los cuales se presenta el diagrama

de flujo, la descripción de la actividad y el responsable. En lo que refiere a la descripción de la actividad y responsable, en algunas ocasiones se presentan en términos generales, teniendo en cuenta que la institución cuenta con un gran número de unidades académicas y administrativas y se han formulado para dar cabida a todos los casos. Por esta razón, en los procedimientos no se especifica qué cargo al interior de la unidad realiza la actividad administrativa, pues solo se indica que el responsable es la Unidad Académica Administrativa (UAA).

Teniendo en cuenta que la precisión y el nivel de detalle en los procedimientos son esenciales para lograr eficiencia y control en la gestión, resulta necesario especificar las actividades que contempla el procedimiento y el cargo responsable al interior de cada UAA. Sin embargo, debido a que las responsabilidades pueden ser delegadas de distintas formas en las UAA, resulta poco factible incluir esta especificación en los procedimientos generales de la universidad. Por lo tanto, cada UAA debe detallar el cargo específico que realiza una determinada actividad para asegurar una clara asignación de responsabilidades y el cumplimiento efectivo de los procedimientos.

Asimismo, una forma de asignar las responsabilidades de cada cargo para el cumplimiento de los procedimientos se deriva de las funciones que tienen asignadas. Es relevante mencionar que, si bien la universidad cuenta con un manual de funciones para los profesionales, y un manual de funciones para los no profesionales, estos documentos no incluyen todas las actividades que el personal lleva a cabo en su respectiva UAA.

Entre las UAA se encuentra la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE), enfocada en la formación de profesionales, tanto en pregrado como en posgrados, en el área de la ingeniería industrial. La gestión y el control eficiente de los procesos son fundamentales en el ámbito de la ingeniería industrial, por lo que resulta pertinente que la EEIE se convierta en

referente de la materia dentro de la comunidad universitaria. En este contexto, el presente trabajo de grado cobra una gran relevancia, ya que aborda temáticas que contribuyen directamente a este propósito, estableciendo una metodología que puede adaptarse y aplicarse a todas las UUA para el establecimiento interno de sus procedimientos y funciones.

Este proyecto, se enfoca en la creación de manuales de procedimientos y funciones para el personal administrativo de la EEIE, así como para los auxiliares administrativos. Cabe destacar que el objetivo principal no se centra en el estudio de las cargas laborales, sino en proporcionar lineamientos claros y detallados sobre los procesos, responsabilidades y actividades de cada puesto. Como un valor agregado, se busca identificar dificultades en la organización administrativa actual de la escuela.

Estos manuales jugarán un papel fundamental en diversas áreas. En primer lugar, facilitarán los procesos de inducción al proporcionar una guía clara y detallada sobre las responsabilidades y tareas de cada cargo. Asimismo, ayudarán a evitar duplicidad de funciones al establecer claramente las responsabilidades de cada puesto, evitando solapamientos y conflictos de competencias. Estos manuales también servirán como herramienta para las evaluaciones de desempeño del personal, al contar con procedimientos estandarizados que permitirán medir y evaluar de manera objetiva el cumplimiento de las metas y responsabilidades. Por último, la creación de procedimientos y funciones para cargos específicos de la EEIE, que no están contemplados en los manuales generales de la UIS y que se han creado atendiendo a las particularidades de esta Escuela.

A pesar de que los auxiliares administrativos no son trabajadores directos de la universidad, su remuneración a través de fondos públicos exige justificación sobre su necesidad en la EEIE. Esto se fundamenta en que “el gasto público en la educación hace parte del gasto público social de

acuerdo con lo dispuesto en los artículos 350 y 366 de la Constitución Política de Colombia” (ley 30, 1992). Por tanto, es esencial conocer las actividades que se les asignan. Sin embargo, la elaboración de los manuales de procedimientos y funciones considerando a los auxiliares administrativos no implica ningún tipo de precedente de vinculación laboral con la UIS ni con la EEIE y se regula por la normatividad establecida por la UIS para este caso.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar los manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales dentro del marco establecido por la Universidad Industrial de Santander.

2.2. Objetivos específicos

1. Realizar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la identificación y análisis de procedimientos y funciones.
2. Analizar el mapa de procesos actual de la UIS y sus procedimientos asociados e identificar aquellos procedimientos de carácter administrativo que son desarrollados en las Escuelas de la institución.
3. Identificar y detallar los procedimientos y funciones que actualmente realiza el personal administrativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS.
4. Evaluar y señalar las dificultades presentes en la configuración administrativa de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

En el trabajo de grado titulado "**Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos para los Cargos Administrativos de la Cooperativa Unidos para el Año 2020**" realizado por María Juliana Rivas Arboleda, se identificó la falta de un manual en la organización Cooperativa Unidos, una entidad cooperativa privada sin ánimo de lucro ubicada en el municipio de Palmira. El objetivo principal del estudio fue diseñar un manual de funciones y procedimientos para los cargos administrativos de la cooperativa, con el propósito de establecer un orden organizacional y proporcionar una guía clara a cada colaborador sobre sus responsabilidades y la forma adecuada de llevar a cabo los procedimientos asignados. El proyecto se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo, utilizando una metodología de investigación exploratoria y descriptiva. Las técnicas de recolección de información utilizadas incluyeron la observación directa y la entrevista. El desarrollo del proyecto se dividió en cinco fases: revisión del marco teórico, diseño de instrumentos, aplicación de instrumentos, análisis de la información y diseño del manual de funciones y procedimientos. Este proyecto guarda una estrecha relación con el proyecto actual, ya que se enfocó en la elaboración del manual de procedimientos y funciones de los cargos administrativos de la cooperativa. Es importante destacar que uno de los resultados esperados del proyecto en curso en la EEIE es la obtención de un manual similar a nivel de la escuela, lo cual proporciona una visión inicial sobre el enfoque, tipo de investigación, técnicas de recolección de información y metodología más apropiados para llevar a cabo el proyecto.

En el trabajo de grado titulado "**Actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la Planta del Personal de la Contraloría Municipal de Valledupar**" realizado por Andrea Carolina Álvarez Palmera, se detectó la ausencia de un manual

de funciones adecuado en la Contraloría Municipal de Valledupar, lo que resultaba en la duplicidad de funciones y la ejecución de tareas no incluidas en el manual. Asimismo, se identificó la necesidad de realizar cambios en el organigrama de la Contraloría Municipal. El objetivo general del estudio fue actualizar el manual de funciones por competencias laborales de dicha institución. El enfoque utilizado en el proyecto fue cualitativo, con una metodología de investigación exploratoria y descriptiva. Las técnicas de recolección de información empleadas incluyeron la observación directa y la entrevista. El marco legal del proyecto se basó en la Ley 909 de 2004, el Decreto 785 de 2005, el Decreto 2539 de 2005 y la Guía para establecer o modificar el Manual de Funciones y de Competencias Laborales del Departamento Administrativo de la Función Pública. El desarrollo del proyecto se dividió en las siguientes etapas: revisión y análisis de antecedentes, recopilación de información, actualización del manual de funciones por competencias, socialización y ajuste. El proyecto de Álvarez, enfocado en la actualización del manual de funciones de los cargos administrativos de la Contraloría Municipal de Valledupar, una institución pública, guarda estrecha relación con el proyecto a realizar en la EEIE, ya que ambas entidades pertenecen al ámbito público. Esto brinda una idea inicial sobre el enfoque, tipo de investigación, técnicas de recolección de información y metodología que pueden servir como guía en la investigación.

En el trabajo de grado titulado “**Propuesta del manual de funciones del área académica de la escuela de audio y sonido de Colombia**” realizado por Marlon Salazar Betancur y José Alberto Acosta Bustamante se diseña el manual de funciones del departamento académico de la escuela de audio y sonido del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Dicho diseño fue suscitado por la ausencia de un manual de funciones que ocasionaba desperfectos a nivel operativo, táctico y estratégico obstruyendo el cumplimiento de los objetivos empresariales. El tipo

de investigación desarrollada en el proyecto fue descriptivo debido a que se busca encontrar las cualidades necesarias para el cumplimiento de las diferentes funciones administrativas evaluando diferentes variables asociadas a las funciones de los administrativos. Además, en cuanto a las técnicas de recolección de información se aplicó la encuesta, evaluando variedad de temas a gran parte de la población, y la observación. El objetivo principal del proyecto fue diseñar el manual de funciones el diseñar una propuesta de manual de funciones del área académica para Escuela de Audio y Sonido de Colombia (Salazar Betancur & Acosta Bustamante, 2021). Asimismo, el marco legal fue basado específicamente en la guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. El desarrollo del proyecto se ejecutó por las siguientes etapas; antecedentes del problema, revisión de literatura, metodología, análisis y discusión de resultados y conclusiones. La aplicación del manual de funciones propuesto permitirá al departamento mejorar en aspectos administrativos dándole un enfoque que apoye al cumplimiento de los objetivos empresariales. Este proyecto se alinea con el proyecto a realizar en la EEIE, ya que ambas entidades tienen características similares. Esto brinda una idea inicial sobre algunas pautas que pueden ser utilizadas en el proyecto actual.

3.2. Marco Teórico

Con el fin de establecer lineamientos para la identificación, análisis, y presentación de procedimientos y funciones dentro del marco de las organizaciones a continuación se procede a mostrar información pertinente para el establecimiento de dichos lineamientos.

3.2.1. Identificación y análisis de procedimientos y funciones

Teniendo presente lo mencionado en la revisión bibliográfica acerca de la relación existente entre proceso, procedimiento y funciones es necesario la identificación de funciones y por consiguiente la de procedimientos.

La primera etapa para la identificación de funciones consiste en la captación de información, esta se puede realizar a partir de fuentes de información primaria y/o secundaria. (Franklin, 2002). Dentro de las herramientas de recolección de información de fuentes primarias se encuentran los formularios, diseñados con el objetivo de proporcionar datos estructurados respecto a una temática en específica (Universidad de Murcia, 2023). La información suministrada en el formulario permite establecer un acercamiento inicial a la definición de propósito principal del cargo y las funciones correspondientes al mismo, siendo complementado a través de información primaria.

Para que el formulario sea respondido correctamente por los funcionarios, se requiere establecer instrucciones que permitan dicho objetivo, estas instrucciones pueden ser comunicadas a través de un taller, contribuyendo a contextualizar a los funcionarios acerca del propósito del formulario, así como, la correcta contestación de este (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2018). Cabe resaltar que en la siguiente sección se detalla el paso a paso para la identificación y análisis de procedimientos.

3.2.2. Manual de procedimientos

Dentro de la documentación utilizada en la Gestión por Procesos se encuentran los manuales de procedimientos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020), estos “constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización” (Franklin, 2002, pág. 148).

Para poder desarrollar un manual de procedimientos efectivo se requiere realizar una adecuada planeación estratégica. Conforme a la Guía para la gestión por procesos en el marco del

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) dentro de los elementos de la planeación estratégica que son relevantes para la gestión por procesos se encuentran los usuarios y grupos de valor. De acuerdo con el Glosario MIPG los grupos de valor son “personas naturales (ciudadanos) o jurídicas (organizaciones públicas o privadas) a quienes van dirigidos los bienes y servicios de una entidad e individuos u organismos específicos receptores de los resultados de la gestión de la entidad” (Función Pública, 2021).

Linares y Perdomo (2002) en su libro “Cómo Hacer Procedimientos” establecen las etapas para la elaboración de manuales de procedimiento; si bien su enfoque se centra más en el aspecto operativo de las organizaciones, definen lineamientos que son aplicables y adaptables para este proyecto, cuya naturaleza es administrativa.

En la etapa metodología para realizar el inventario de procedimientos, se identifica de manera precisa la cantidad de procedimientos y sus posibles nombres (Linares & Perdomo, 2002).

En la etapa metodología para la diagramación de procedimientos, se establecen lineamientos acerca de la estructura que debe tener un manual de procedimientos y se explica la simbología que se utiliza. Para este aspecto de los lineamientos y la simbología se opta por utilizar la *Guía De Elaboración De Documentos* (UIS, 2007).


En primer lugar, se establece el objetivo, que consiste en “describir el resultado esperado o propósito final del conjunto de actividades mencionadas en el documento” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 9).

Asimismo, se delimita el alcance del procedimiento, indicando a quién se dirige: personas, procesos, entre otros (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 9). En cuanto a la normativa aplicable, se hace referencia a las “leyes, normas y/o resoluciones asociadas y aplicadas al procedimiento” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 9).

El documento también incluye definiciones y/o abreviaturas necesarias para un claro entendimiento de los términos administrativos y técnicos (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 9). Además, se presentan las consideraciones, que son “condiciones generales para la realización de las actividades, aclaraciones u otras observaciones que se consideren necesarias” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 9). Esta estructura se puede observar en la Figura 1.

Figura 1.

Estructura de procedimientos UIS portada

		NOMBRE DEL PROCESO		Código:
		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Versión:
Revisó:	Aprobó:	Fecha de Aprobación:		
OBJETIVO		ALCANCE		
NORMATIVA				
DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS				
CONSIDERACIONES				



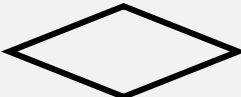



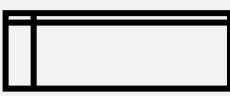


La explicación de los procedimientos al interior de los manuales se detalla en una tabla que muestra en sus columnas el diagrama de flujo, la descripción de la actividad, responsable, así como a los documentos asociados a la actividad. El diagrama de flujo “Expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007).

La explicación de los procedimientos al interior de los manuales se detalla en una tabla que muestra en sus columnas el diagrama de flujo, la descripción de la actividad, responsable, así como

a los documentos asociados a la actividad. El diagrama de flujo “Expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007) En la Tabla 2 se observa la simbología utilizada en los diagramas de flujo de la UIS.

Tabla 2.

Simbología de diagramas de flujo UIS

Símbolo	Significado
	Indica principio o fin
	Actividades o tareas
	Indica la toma de una decisión
	Relaciona un documento
	Procesamiento en S. I o Intranet
	Procedimiento predefinido
	Archivo interno
	Conector de página
	Conector

Tomado de: Guía de elaboración de documentos UIS

En la columna "descripción" se detalla cómo se realiza cada actividad, mientras que en la columna "responsable" se indica el cargo de la persona encargada de ejecutarla (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007). Por otro lado, la columna "documentos de referencia" especifica el código y nombre del documento interno o acto administrativo utilizado para llevar a cabo la actividad (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007). Adicionalmente se puede apreciar un ejemplo de la estructura de los procedimientos de la Universidad Industrial de Santander en la Figura 2.


Figura 2.

Estructura de procedimientos UIS Diagrama

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER		NOMBRE DEL PROCESO		Código:
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Verión:
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Enumeración páginas
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Documento	Procedimiento en S.I. o Internet
Procedimiento pre-definido	Activo/Inactivo	Conector de página	Conector	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	

El manual de procedimiento incluye también un control de cambios para especificar “el cambio realizado, la versión del documento y la Fecha de aprobación” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 9). Expuesto en la Figura 3.

Figura 3.*Estructura de procedimientos UIS control de cambios*

	NOMBRE DEL PROCESO		Código:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Versión: Enumeración páginas
CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS	

Es conveniente destacar que en la documentación de la institución se emplea una codificación específica que se detalla a continuación y por la cual también se rigen los manuales de procedimientos. **XXY. AA. ZZ:**

X “Hace referencia al tipo de documento” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 3).

YY “Hace referencia al proceso que generó el documento” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 3).

AA “Hace referencia a las siglas de la unidad, solo se utiliza cuando se desea generar documentación específica asociada a una UAA” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 3).

ZZ “Hace referencia al consecutivo dentro del proceso y según el tipo de documento” (Universidad Industrial de Santander (UIS), 2007, pág. 3).

3.2.3. *Manual de funciones*

Se entiende por manual de funciones a aquel que “permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos” (Función Pública, 2018b). Cabe mencionar que, si bien los manuales de funciones incluyen los requisitos de los cargos, en el desarrollo del proyecto no se tendrá en cuenta este aspecto, ya que está regulado por la División de Gestión de Talento Humano y es un aspecto que no será abordado en este proyecto.

La UIS cuenta con el *Manual De Funciones De Los Cargos De Nivel Directivo, Asesor Ejecutivo y Profesional*, así como con el *Manual De Funciones De Empleados Públicos No Profesionales Trabajadores Oficiales*. Estos definen seis elementos fundamentales para la elaboración de la descripción del cargo: (Grupo Manual de Funciones UIS, 2022).

Encabezado: Corresponde a la denominación del cargo.

Preliminares del cargo: Corresponde a la información de identificación y localización del cargo. Compuesto de secciones como Nivel, Unidad académico-administrativa, Dependencia jerárquica, Área, Nombre anterior, Tipo de cargo y cargos bajo su dependencia.

Objetivo del cargo: Hace referencia a los resultados específicos que se quieren lograr con el cumplimiento de las funciones dentro de los procesos liderados por la UAA a la cual está adscrito el cargo, en el marco de la misión institucional.

Funciones Generales: Describe las funciones más genéricas y son comunes en todos los cargos del mismo nivel, se agrupan en: Administrativas, de información, de apoyo.

Funciones Específicas: Como su nombre lo indica, corresponde a las funciones que concretamente debe realizar la persona que ocupe el cargo.

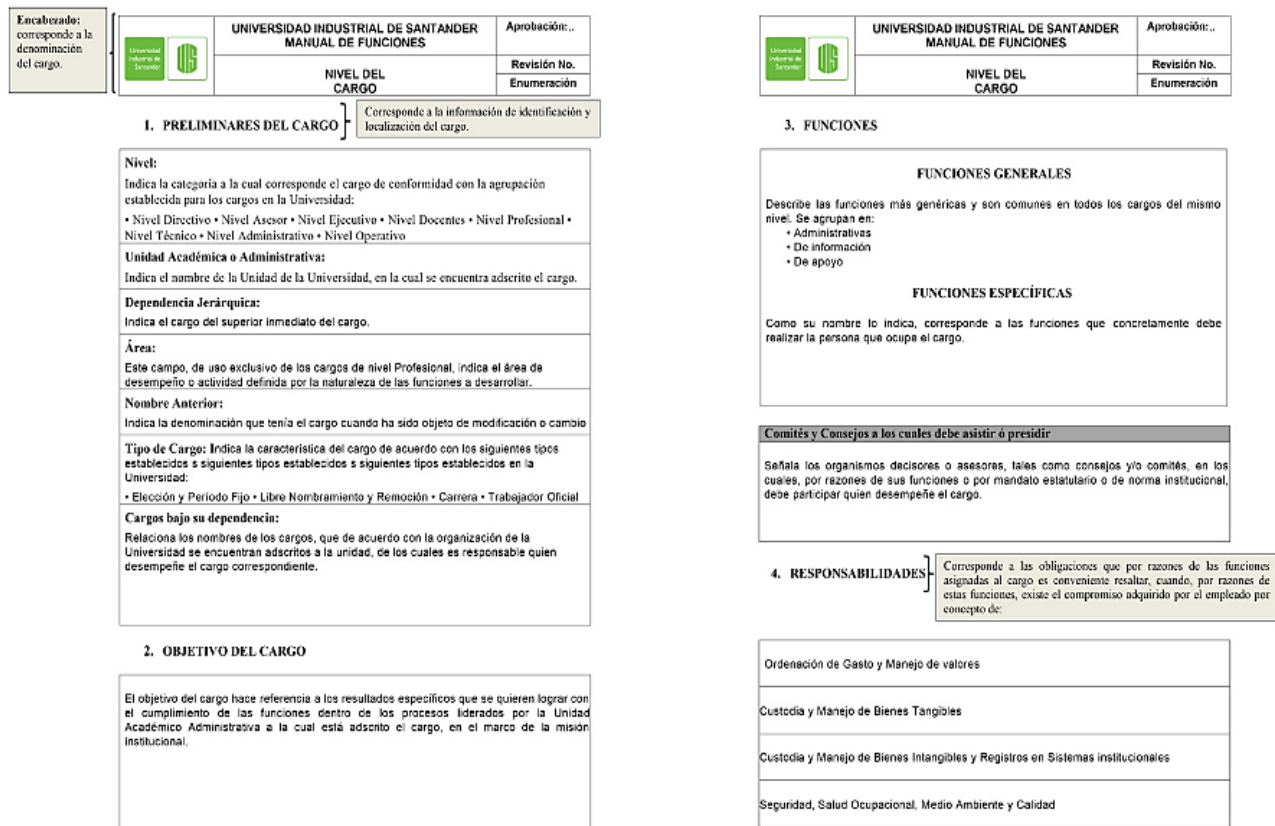
Comités y Consejos a los cuales debe asistir o presidir

Responsabilidades: Corresponde a las obligaciones que por razones de las funciones asignadas al cargo es conveniente resaltar, cuando, por razones de estas funciones, existe el compromiso adquirido por el empleado por concepto de: Ordenación de Gasto y Manejo de valores, Custodia y Manejo de Bienes Tangibles, Custodia y Manejo de Bienes Intangibles y Registros en Sistemas institucionales, Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.

En la Figura 4 se observa la estructura y definición de dichos elementos.

Figura 4.

Estructura de manuales de funciones UIS



La estructura para redactar las funciones se basa en el uso de un verbo que denote la acción fundamental, el cual debe redactarse en infinitivo. Luego, se incluye el objeto que representa los

aspectos sobre los que recae la acción. Finalmente, se agrega la condición que hace referencia a los requerimientos de calidad de los resultados. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

4. Metodología

4.1. Revisión bibliográfica

En esta etapa, se realizó una búsqueda de fuentes bibliográficas relevantes en el ámbito del análisis de procedimientos y funciones, así como de las metodologías asociadas y normativas vigentes para el diseño de manuales de procedimientos y funciones. Durante este proceso, se revisaron documentos relacionados con la gestión por procesos, la administración pública y la educación superior en Colombia, así como tesis que contenían investigaciones significativas para esta área de estudio. Se realizaron búsquedas en línea a través de repositorios académicos y se consultaron documentos gubernamentales que proporcionaron información esencial sobre políticas y regulaciones vinculadas con la temática de estudio. Los resultados obtenidos se presentan en las secciones **3. Marco de referencia** y **5. Revisión bibliográfica**.

4.2. Diagnóstico

En esta etapa, se llevó a cabo un análisis del mapa de procesos actual de la Universidad Industrial de Santander (UIS), para ello, se examinaron cada uno de los procesos existentes y su conjunto de procedimientos asociados, con el fin de identificar aquellos que sean específicamente de naturaleza administrativa y puedan ser aplicables en la EEIE.

Además, se aplicaron cuestionarios dirigidos al personal administrativo y los auxiliares de la EEIE con el objetivo de identificar las dificultades que enfrentan en el desempeño de sus labores administrativas, así como verificar si contaban con documentos internos para llevar a cabo sus procedimientos. Adicionalmente, se realizaron cuestionarios dirigidos a los usuarios de los

servicios administrativos de la EEIE: estudiantes de pregrado, posgrados, profesores de planta y cátedra.

Finalmente, en esta etapa se realizaron reuniones con la directora de la EEIE, coordinador académico de pregrado y un coordinador académico de posgrado con el objetivo de comprender su percepción de la configuración administrativa de la EEIE desde un enfoque más profundo.

4.3. Diseño de instrumentos de recolección de información de funciones

Con base en las etapas anteriores, se diseñaron formatos que permitieron a cada individuo responsable de su cargo y auxiliatura administrativa en la EEIE, especificar de manera precisa las funciones y actividades que desempeñan actualmente.

Estos formatos, se presentaron durante varios talleres de capacitación dirigidos al personal administrativo de la EEIE, con el objetivo de exponer y explicar conceptos básicos relacionados con la redacción de funciones, y el diligenciamiento del formato de recolección de información.

4.4. Taller y recolección de información

La siguiente etapa del proyecto involucró talleres de desarrollo para los grupos de estudio con el fin de recopilar información acerca de las funciones, además se elaboraron videos relacionados con la temática para garantizar la accesibilidad. Como parte integral del proceso, se brindó apoyo adicional durante y después de los talleres para aclarar cualquier duda que surgiera en el personal administrativo al momento de diligenciar los formatos. Tras la conclusión de los talleres, se recopilaron los resultados en un plazo de 15 días desde la entrega de los formatos por correo electrónico, asegurando un control efectivo del proceso.

Considerando los procedimientos seleccionados en la fase de diagnóstico, las funciones identificadas y las normativas internas de la universidad, se llevó a cabo un inventario de procedimientos para determinar cuáles de estos se están desarrollando en la EEIE.

Una vez identificados, se procede con el levantamiento de procedimientos con el fin de determinar las actividades específicas que son responsabilidad de cada cargo en la ejecución de estos procedimientos y cómo se interrelacionan. Para lo cual, se realizaron procedimientos preliminares asignando a los cargos sus respectivas actividades, teniendo en cuenta las funciones determinadas y la reglamentación vigente; posteriormente se verificó con los cargos las actividades asignadas y el paso a paso de sus procedimientos asociados. Cabe mencionar que para las funciones que no fue posible relacionar con los procedimientos establecidos por la UIS, se consultó con el cargo correspondiente para determinar en qué actividades desarrolla dicha función con el fin de establecer un procedimiento, siguiendo la normativa de la universidad.

4.5. Elaboración de Manuales

Se realizó el manual de procedimientos siguiendo la estructura mencionada en la sección **3.2.2 *Manual de procedimientos***; el cual se elaboró en Microsoft Visio, con el objetivo de representar de manera clara los pasos y actividades que se llevan a cabo en cada procedimiento de la EEIE, así como su secuencia. A través de esta representación, se logró una mejor comprensión de los procedimientos y se obtuvo una visión global de las actividades realizadas en la escuela. Además, se llevó a cabo la elaboración de los manuales de las funciones correspondientes a cada uno de los cargos administrativos y auxiliares de la EEIE, siguiendo la estructura mencionada la en la sección **3.2.3 *Manual de funciones***.

4.6. Detección y análisis de dificultades administrativas de la EEIE

En esta etapa final, se exponen las dificultades identificadas en el desarrollo de la actividad administrativa de la EEIE, basadas en el análisis obtenido en el diagnóstico, descripción de procedimientos y funciones mediante la construcción de sus respectivos manuales.

En la Tabla 3, se presenta la relación de cada etapa de la metodología descrita con el objetivo específico que se busca cumplir con su desarrollo.

Tabla 3.

Relación entre las etapas de la metodología con los objetivos del proyecto

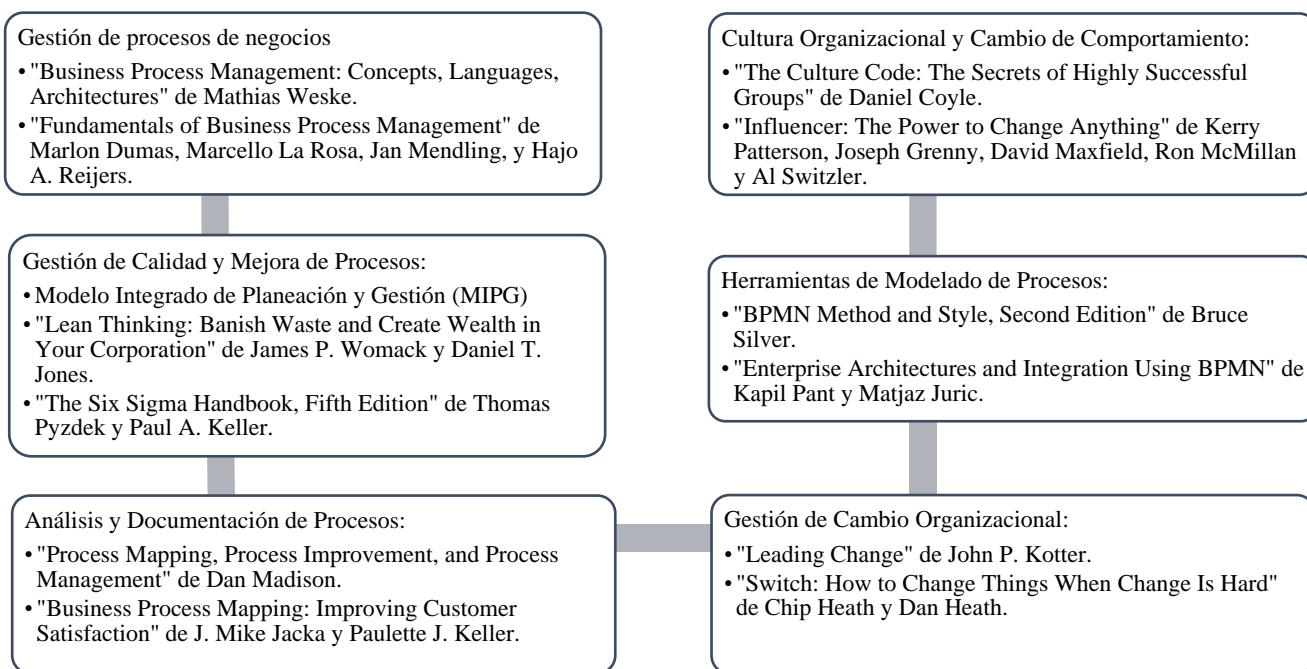
Objetivo Específico	Etapas
Obj. 1. Realizar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la identificación y análisis de procedimientos y funciones.	Etapas 1. Revisión Bibliográfica
Obj. 2. Analizar el mapa de procesos actual de la UIS y sus procedimientos asociados e identificar aquellos procedimientos de carácter administrativo que son desarrollados en las Escuelas de la institución.	Etapas 2. Diagnóstico
Obj. 3. Identificar y detallar los procedimientos y funciones que actualmente realiza el personal administrativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS.	Etapas 3. Diseño de Instrumentos de recolección de información Etapas 4. Taller y recolección de información Etapas 5. Elaboración de Manuales
Obj. 4. Evaluar y señalar las dificultades presentes en la configuración administrativa de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.	Etapas 6. Identificación de dificultades

5. Revisión bibliográfica

El análisis de procedimientos y funciones en una organización es fundamental para la construcción de dichos manuales, adicionalmente, este se relaciona con la gestión de procesos y la optimización de flujos de trabajo. En este documento, en el apartado de revisión de la literatura, la búsqueda preliminar se dividió en 6 aspectos importantes con el fin de ubicar el tema de investigación en el contexto adecuado. Al revisar la literatura existente, fue posible identificar estudios previos, teorías, enfoques y conceptos relacionados con el tema, lo que proporcionó una base sólida para el trabajo actual. Estas 6 áreas se presentan en la Figura 5.

Figura 5.

Áreas consideradas para exploración previa de literatura



Un sistema de gestión “tiene como propósito el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de las organizaciones” (Kaplan & Norton, 2008). En Colombia las entidades públicas regulan su sistema de gestión con base en el Decreto 1499 de 2017. Dentro de la normativa aprobada para llevar a cabo dicha gestión se

encuentra el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este MIPG proporciona un marco integral para dirigir, planificar y evaluar actividades públicas con integridad y calidad. La gestión por procesos, un componente crucial del MIPG, trabaja sobre procesos y no sobre áreas funcionales, lo que proporciona un enfoque en los resultados que los procesos producen, su eficiencia, las necesidades que abordan y la colaboración en equipo para llevarlos a cabo. Esta metodología permite orientar la organización hacia el cliente, estructurar actividades de manera eficiente y facilitar la planificación, el establecimiento de metas de mejora y su cumplimiento (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020). En Colombia, el MIPG proporciona un marco integral para dirigir, planificar y evaluar actividades públicas con integridad y calidad.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional enfocada en el mejoramiento de la gestión de los servidores públicos y las instituciones de Colombia, se define al proceso como “la acción de realizar un conjunto de procedimientos dispuesto con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico” (Función Pública, s.f.), así pues, un procedimiento se define como “una secuencia de pasos previamente definidos que persigan el mismo fin para facilitar la realización de un trabajo de manera más efectiva” (Función Pública, s.f.). Teniendo presente que los procesos se categorizan según su orientación, dividiéndolos en estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo; cada uno de ellos se compone de un conjunto de procedimientos que permiten su ejecución. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Para plantear procedimientos se requiere conocer las funciones que desempeñan los distintos cargos en una organización, pues estas son las tareas inherentes a cada uno de ellos, siendo necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización (Franklin, 2002). Como se mencionó anteriormente, la gestión por procesos está estrechamente vinculada al trabajo en

equipo. Su enfoque en los resultados implica comprender qué actividades están asociadas a cada puesto para una ejecución e interacción adecuada, lo que permite llevar a cabo los procedimientos de manera efectiva.

Los manuales administrativos actúan como herramientas de comunicación y coordinación, que ordenan y transmiten la información de manera sistemática. Estos abarcan diversos aspectos de la organización, como antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos. Además, incluyen instrucciones detalladas y directrices para mejorar la ejecución de las tareas (Franklin, 2002). Entre estos se encuentran los manuales de procedimientos y de funciones. Los manuales de procedimientos son documentos que detallan la secuencia exacta de operaciones necesarias para llevar a cabo una tarea específica en una organización. De igual manera proporcionan información detallada sobre la ejecución de las tareas, los recursos necesarios, los métodos de trabajo y los controles aplicados durante el proceso. Tienen la ventaja de facilitar la comprensión de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que a su vez reduce errores y aumenta la productividad general de la organización. (Franklin, 2002). Los manuales de funciones desempeñan un papel crucial al determinar tanto las funciones generales como las específicas de cada puesto, junto con las responsabilidades y perfiles requeridos para esos cargos (Grupo Manual de Funciones UIS, 2022).

El Departamento Administrativo de la Función Pública ha desarrollado la Guía de Rediseño para entidades del orden territorial con el objetivo de respaldar la implementación efectiva del MIPG. Este proceso de rediseño institucional tiene como meta mejorar la gestión, aumentar la eficiencia y fortalecer la relación entre el Estado y los ciudadanos. Es importante destacar que este enfoque también se adapta a los cambios del entorno, sin necesariamente modificar la estructura organizacional de la entidad. (Función Pública, 2018a).

Por otra parte, las fases para el diseño o rediseño de una entidad del orden territorial se dividen en (1) fase previa, (2) diagnóstico, (3) diseño e (4) implementación. En la fase previa se identifica la necesidad de abordar los cambios en los diversos entornos sociales. La fase de diagnóstico implica un análisis interno y autocrítico, donde se presenta la situación actual y se proponen estrategias de rendimiento. En la fase de diseño se realiza un análisis detallado de los procesos para poder hacer una definición clara de los mismos. En la fase de implementación se llevan a cabo actos administrativos que ponen en práctica lo establecido en las etapas anteriores.

El rediseño institucional es más amplio en su propósito del que pretende el presente proyecto, sin embargo, con su ejecución se contribuye a futuro de manera relevante en la dirección de un posible rediseño institucional, dado que esta demanda la identificación previa de los procesos, procedimientos y funciones acorde a la normativa vigente (Función Pública, 2002); siendo la identificación de dichos elementos el propósito principal de este proyecto. Es importante destacar que existen pautas que pueden respaldar el proceso que se llevó a cabo durante la ejecución del proyecto. La fase diagnóstica fue crucial para comprender el estado actual de la Escuela. Posteriormente, en la fase de diseño, se desarrollaron las herramientas de comunicación y coordinación necesarias para la ejecución de los procesos. En el marco del proyecto se continúa profundizando en aspectos relacionados con la revisión bibliográfica.

6. Diagnóstico

6.1. Revisión y Análisis del mapa de procesos UIS

Como se mencionó anteriormente la UIS ha adoptado la Gestión por Procesos como herramienta principal para la generación de valor. Este enfoque se expone a través del Mapa de Procesos de la Universidad. Los procesos se clasifican en estratégicos, de evaluación, misionales y de apoyo. En el Apéndice 1 se observa dicho mapa. Cada proceso cuenta con unos manuales de

procedimientos asociados, en donde se detalla la elaboración de las actividades, así como sus responsables, y los documentos asociados a las mismas. Al momento de realizar la revisión se cuenta con 333 procedimientos. Es importante mencionar que este valor es cambiante, debido a que se están creando, modificando y eliminando procedimientos.

Se analizaron los 333 procedimientos obtenidos del Mapa de Procesos de la UIS, con el objetivo de determinar cuáles de ellos son llevados a cabo en la EEIE. Para realizar la identificación fue necesario tener un acercamiento a las actividades desarrolladas en la escuela; para ello se consultó el *Informe de Autoevaluación con Fines de Renovación de la Acreditación Maestría en Ingeniería Industrial (2018)* y el *Informe de Autoevaluación con Fines de Renovación de la Acreditación Ingeniería Industrial (2018)*, el *Reglamento del Profesor (2010)*, el *Reglamento General de Posgrado (2015)* y el *Reglamento Académico – Estudiantil de Pregrado (2015)*. Después de la revisión, se identificó que 146 de estos procedimientos podrían ser desarrollados en la escuela, de los cuales 100 corresponden a procesos de apoyo. En el Apéndice 2, se pueden observar tanto los procedimientos como el análisis realizado.

El Apéndice 2 cuenta con dos hojas en la primera se presenta una tabla con un conteo de los procedimientos presentes en el mapa de procesos UIS junto con el proceso al cual se asocian, en la segunda hoja se presenta una tabla en la cual sus columnas permiten identificar de manera eficiente el nombre de cada procedimiento, su objetivo, el tipo de proceso, su clasificación, subclasificaciones, y una columna con aclaraciones y/o preguntas para entender mejor los procedimientos. A su vez, se incluyen columnas que muestran si se menciona el termino UAA, como intervienen estas en cada procedimiento, y una columna que indica si el procedimiento puede ser aplicable a la EEIE.

Es importante mencionar que se cuenta con dos columnas que se incluyeron posteriormente a partir de la información recolectada de los Formularios de funciones diligenciados del personal vinculado EEIE, obtenido de la ejecución de la sección **7. *Recolección de información***; dichas columnas corresponden a los cargos que pueden intervenir en el procedimiento y sus posibles funciones asociadas.

6.2. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - EEIE

La EEIE se encuentra adscrita a la Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas de la UIS. La EEIE ofrece una variedad de programas académicos, que incluye; un programa de pregrado y 7 programas de posgrado, todos enfocados en la formación de ingeniería industrial y áreas afines.

Dentro de la estructura organizativa de la EEIE se destacan la Dirección de Escuela, la Coordinación de Posgrados y la Coordinación de Pregrado. Cada uno tiene la responsabilidad general de planificar, dirigir y controlar las actividades de la escuela, los programas de posgrado y el programa de pregrado, respectivamente. (División Editorial y de Publicaciones UIS, 2012).

La EEIE cuenta con un equipo administrativo que desarrolla diversas actividades esenciales para su funcionamiento; entre ellas se encuentra la secretaria de escuela, cuya función principal es brindar apoyo administrativo y asistencia en la gestión académica de la EEIE, la secretaria de posgrados, que se encarga de gestionar y coordinar dichos programas académicos, Comunicaciones que se encarga de asegurar una difusión eficiente de información relevante para estudiantes, profesores y personal administrativo, así como de promover la imagen institucional y la participación en eventos académicos. Adicionalmente, Extensión que promueve la formación integral de estudiantes y egresados, aplicando los conceptos adquiridos durante su formación académica. Calidad que asegura la excelencia en la formación, investigación y extensión que desarrolla en la EEIE y desarrolla labores en los procesos de acreditación de los diferentes

programas académicos. Asimismo, el profesional de apoyo ABET se encarga de gestionar el proceso de acreditación del programa académico de Ingeniería Industrial, verificando el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology).

La EEIE, cuenta con Alianza Industrial, encargada de los aspectos relacionados con los trabajos de grado de los estudiantes de pregrado, incluyendo sus diferentes modalidades y pasantías. Esta proporciona lineamientos, cronogramas y responde a las dudas que puedan surgir en el proceso. Además, la escuela cuenta con tres grupos de investigación: OPALO, FINANCE&MANAGEMENT e INNOTECH, los cuales generan productos de conocimiento en sus diferentes líneas de investigación y brindan apoyo a la comunidad de la EEIE en proyectos de investigación. Por otro lado, el Programa de Asesoría, Apoyo y Seguimiento Estudiantil (PASE) ofrece servicios de apoyo académico, social, emocional y psicológico a los estudiantes de pregrado, con el objetivo de promover la salud mental, mejorar el rendimiento académico y contribuir al desarrollo integral del estudiante. Adicionalmente, la escuela cuenta con un técnico de soporte académico encargado de llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos en las salas de cómputo de la EEIE, lo que abarca tanto los dispositivos ubicados en los salones de clases como la presentación de informes sobre temas relacionados con la infraestructura física.

De acuerdo con lo expuesto, se analizaron los cargos y auxiliares, expuestos en las tablas 4 y 5 respectivamente.

Tabla 4.*Cargos analizados*

Cargo	Número de personas en el cargo
Director de Escuela	1
Asistente de Dirección	1
Secretaria de Escuela	1
Coordinador de Posgrados	4
Secretaria de Posgrados	1
Coordinador de Pregrado	1
Profesional Comunicaciones	1
Profesional de Calidad	1
Profesional ABET	1
Profesional de Extensión	1
Profesional Grupo de Investigación	3
Profesional de Alianza Industrial	1
Profesional PASE	1
Técnico de Soporte Salas de Cómputo	1
Total	19

Tabla 5.*Auxiliaturas analizadas*

Auxiliatura	Número de auxiliares
Auxiliar de Posgrados	11
Auxiliar de Coordinación Académica de Pregrado	1
Auxiliar de Comunicaciones	1
Auxiliar de Calidad	2
Auxiliar de ABET	1
Auxiliar de Extensión	1
Auxiliar Grupo de Investigación	3
Auxiliar de Alianza Industrial	1
Total	21

6.3. Diagnóstico de los procesos administrativos de la EEIE

El objetivo principal de este diagnóstico es evaluar el estado del área administrativa de la EEIE. Se inició con la identificación de los posibles procedimientos que se realizan en la escuela, utilizando el Mapa de Procesos de la Universidad como referencia. Además, se buscó identificar las dificultades desde la perspectiva de varios grupos de interés relacionados con los servicios administrativos de la escuela. La meta era determinar cómo la creación de Manuales de Procedimientos y Funciones podría ayudar a abordar estas dificultades.

Para lograr esto, se llevaron a cabo encuestas de recopilación de información. En primer lugar, se definieron grupos de interés, en este caso, nos concentrados en los grupos internos de la

EEIE. Se utilizaron informes de autoevaluación como base para identificar estos grupos. Los grupos identificados incluyen al personal administrativo (ya sean profesionales o no), los auxiliares administrativos (estudiantes de pregrado que trabajan con reconocimiento económico), profesores planta, profesores cátedra (tanto en comisión como no), estudiantes de posgrado y estudiantes de pregrado. Todos estos grupos tienen diferentes interacciones con el área administrativa de la escuela.

Luego, siguiendo las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se definieron los objetivos y las necesidades de información para cada grupo de interés. Esto permitió seleccionar la herramienta adecuada para recopilar información y formular las preguntas correspondientes. Para diseñar estas necesidades de información, se consultaron informes anteriores y reglamentos relevantes para comprender mejor los servicios administrativos de mayor interés para cada grupo. Los objetivos específicos y las necesidades de información para el diagnóstico inicial se presentan en el Apéndice 3.

De igual forma se crearon diversos tipos de encuestas. Para el personal administrativo y sus auxiliares, se formularon encuestas para identificar las dificultades que experimentan en sus tareas y evaluar su conocimiento sobre la documentación relacionada con sus labores. Estas encuestas incluyen preguntas de opción múltiple, y las preguntas específicas se detallan en el Apéndice 4.

En cuanto a los usuarios de los servicios administrativos de la escuela, como profesores y estudiantes, se desarrollaron encuestas con el propósito de identificar debilidades y evaluar la percepción que tienen de los servicios administrativos. Se usó la Escala de Likert y se presentaron afirmaciones positivas para que los encuestados indiquen su nivel de acuerdo o desacuerdo. También se incluyó una pregunta abierta en la que los participantes pudieron expresar aspectos

administrativos que consideraban importantes para un análisis más detallado. Dado que esta investigación es de carácter exploratorio y las encuestas se realizan en línea, se usó un muestreo por conveniencia.

Las preguntas específicas utilizadas en las encuestas dirigidas a estudiantes y profesores de la EEIE se encuentran en los Apéndices 5 y 6 respectivamente. Inicialmente, se diseñaron en formato de Microsoft Word, pero luego se distribuyeron a través de Microsoft Forms para facilitar la participación. Con el objetivo de obtener una mayor tasa de respuesta, los cuestionarios se enviaron por correo electrónico y en redes sociales.

6.4. Análisis Estadístico de Encuestas

6.4.1. Análisis estadístico de la encuesta aplicada al personal administrativo

La Tabla 6 expone la ficha técnica de la encuesta aplicada al personal administrativo de la EEIE.

Tabla 6.

Ficha Técnica encuesta personal administrativo

Objetivo del estudio	Identificar las dificultades que han presentado en el desarrollo de sus labores, determinar si conocen los manuales de la UIS y disponen de guías internas en la EEIE
Fuente de información	Personal administrativo vinculado EEIE
Instrumento de recolección	Encuesta personal
Método de recolección de datos	Encuesta por Microsoft Forms
N.º de preguntas	28
Tipo de preguntas aplicadas	16 cerradas - 2 abiertas y 10 mixtas
Población objetivo	13 profesionales y no profesionales
Muestra obtenida	11 profesionales y no profesionales
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Fecha de campo	Del 11 al 19 de Julio de 2023

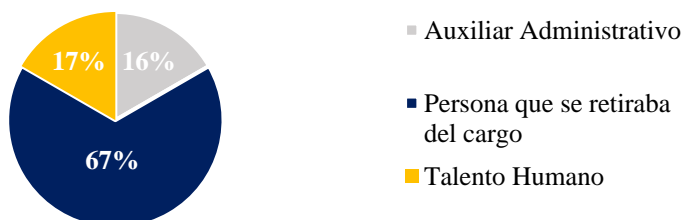
Esta encuesta no se remitió a la directora ni a los coordinadores académicos, ya que se llevó a cabo un enfoque diferente con dichos cargos en relación con la situación del área administrativa de la EEIE, para ello se llevaron a cabo reuniones y entrevistas. La metodología e información obtenida se presenta en la sección 6.5. *Personal directivo*. Respecto a los resultados de la encuesta, se observaron los siguientes hallazgos significativos:

- a) **Inducción:** El 45% de los administrativos no recibió una inducción formal para su puesto de trabajo. En su lugar, adquirieron conocimientos sobre sus actividades a través de otros administrativos en la EEIE, incluyendo a su jefe, compañeros, asistente de dirección e incluso su auxiliar administrativo. Es importante mencionar que uno de estos cargos era completamente nuevo, lo que dificultó la disponibilidad de recursos mencionados. De aquellos que tuvieron una inducción formal, el 67% indicó que la persona que se retiraba del cargo realizó la inducción, mientras que el 16% recibió la inducción de un auxiliar administrativo y otro 17% de parte de la división de Talento Humano de la UIS y afines, lo mencionado se expone en la Figura 6.

Figura 6.

Inducción al cargo

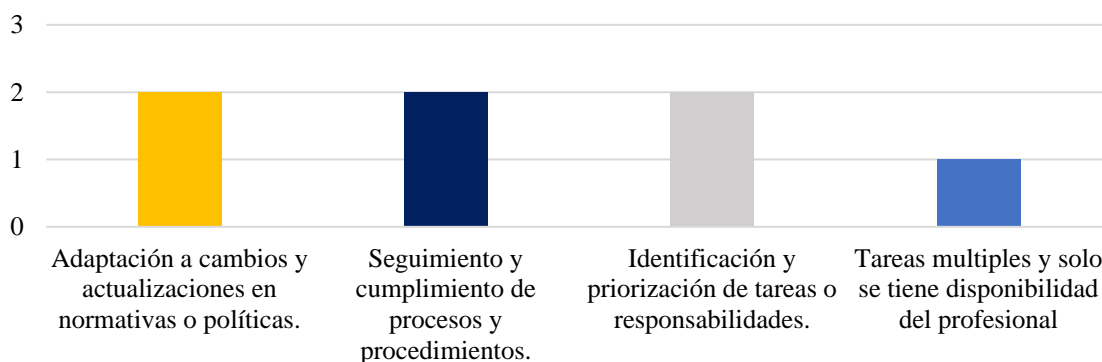
¿Quién o quiénes realizaron la inducción?



b) Dificultades Laborales: El 27% de los administrativos manifestó enfrentar dificultades en su labor. Estas dificultades se muestran en la figura 7, y se relacionan con el seguimiento y cumplimiento de procesos y procedimientos, adaptación a cambios y actualizaciones en normativas o políticas, así como la identificación y priorización de tareas o responsabilidades. Un encuestado también destacó que la asignación de múltiples tareas puede ser abrumadora, considerando que un solo cargo no es suficiente para abordar todas las responsabilidades. Si bien este aspecto no es el enfoque principal del presente análisis, sugiere la necesidad de un proyecto futuro centrado en el análisis de cargas laborales una vez que los procedimientos y funciones estén claramente definidos.

Figura 7.

Dificultades durante el desarrollo de labores administrativas



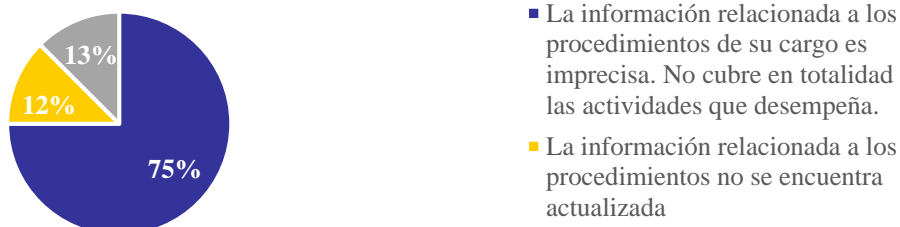
c) Momentos Críticos: Las dificultades laborales surgieron principalmente durante el cierre del semestre y durante modificaciones en los procedimientos de la UIS. En ocasiones menos frecuentes, se enfrentaron a una carga de trabajo significativa y solicitudes inesperadas durante los períodos de exámenes. Dos de los tres administrativos que enfrentaron dificultades indicaron haber recibido orientación de su jefe y compañeros de la escuela para abordar estas situaciones.

- d) **Horario Extendido:** Todos los administrativos informaron haber trabajado fuera de su horario laboral.
- e) **Conocimiento de Procedimientos:** El 73% de los encuestados está familiarizado con el Mapa de Procesos de la UIS y los procedimientos relacionados con su actividad laboral. Sin embargo, del que se encuentra familiarizado el 75% considera que la información relacionada con los procedimientos de su cargo es imprecisa y no abarca completamente sus actividades. En la Figura 8 se presenta gráficamente la información mencionada. Estos procedimientos son consultados principalmente durante las actualizaciones, al realizar actividades que no son parte de su rutina habitual y cuando se les solicita.

Figura 8.

Conocimiento Mapa de Procesos UIS y percepción de procedimientos

Respecto a la información suministrada en el mapa de procesos y los procedimientos relacionados con su actividad considera que:



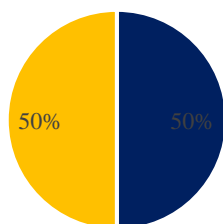
- f) **Conocimiento de Funciones:** El 36% de los encuestados conoce los Manuales de Funciones de la UIS y las funciones específicas correspondientes a su cargo. Sin embargo, del personal que conoce estos manuales el 50% considera que la información relacionada con las funciones está desactualizada, y el resto la percibe como demasiado general. En la Figura 9 se observa gráficamente la información mencionada. Estas funciones son

consultadas cuando se requieren actualizaciones, cuando surge una situación particular o se necesita aclarar una tarea específica, y también cuando se les solicita información.

Figura 9.

Manual de Funciones y percepción de la información relacionada

Respecto a la información suministrada en el manual de funciones considera que:



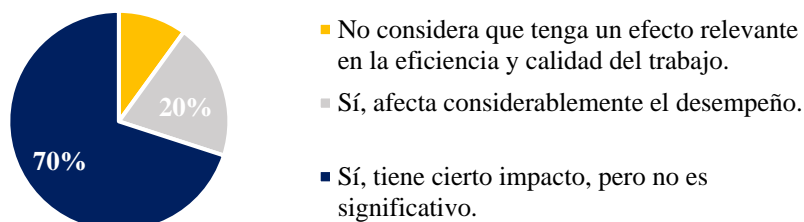
- La información relacionada a las funciones del cargo es muy general.
- La información relacionada a las funciones se encuentra desactualizada

g) Guías e Instrucciones: Solo el 10% de los administrativos en la EEIE poseen guías o instrucciones disponibles y completas. Del 90% restante (posee guías incompletas o no tiene guías) el 20% percibe que esto afecta considerablemente la eficiencia y calidad de su trabajo, en la Figura 10. se muestra gráficamente la información expuesta. Además, el 50% de dicho grupo opina que esto ha generado problemas de comunicación o coordinación con otras áreas, en la Figura 11.

Figura 10.

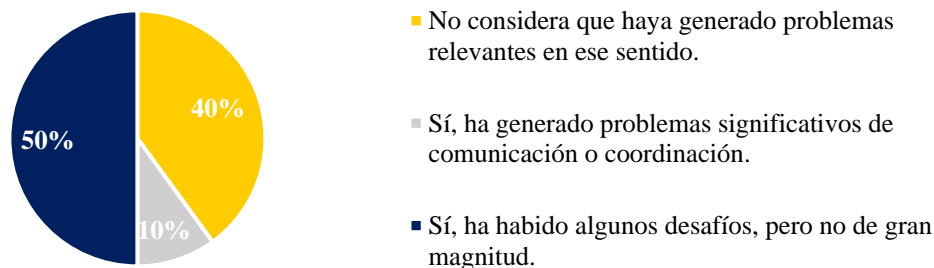
Percepción de afectación por falta de guías y/o manuales incompletos

¿Considera que la falta de guías y/o manuales incompletos en su área afecta la eficiencia y calidad del trabajo?

**Figura 11.**

Afectación en comunicación por falta de guías y/o manuales incompletos

¿La falta de guías y/o manuales especializados de procedimientos ha generado problemas de comunicación o coordinación con otras áreas?



h) Procesos Incorrectos: El 60% de los administrativos, que posee guías incompletas o no tiene guías, ha percibido que se realizan procesos incorrectos debido a la falta de guías estandarizadas en su área de trabajo.

Los cálculos utilizados para este análisis se detallan en el Apéndice 7.

6.4.2. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los auxiliares administrativos

La Tabla 7 expone la ficha técnica de la encuesta aplicada a los auxiliares administrativos de la EEIE.

Tabla 7.*Ficha Técnica encuesta auxiliares administrativos*

Objetivo del estudio	Identificar dificultades e impedimentos en el desarrollo de su actividad y si dispone de guías internas de la EEIE.
Fuente de información	Auxiliares administrativos EEIE
Instrumento de recolección	Encuesta personal
Método de recolección de datos	Encuesta por Microsoft Forms
N.º de preguntas	13
Tipo de preguntas aplicadas	8 cerradas - 2 abiertas y 3 mixtas
Población objetivo	21 auxiliares administrativos
Muestra obtenida	18 auxiliares administrativos
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Fecha de campo	Del 11 al 19 de Julio de 2023

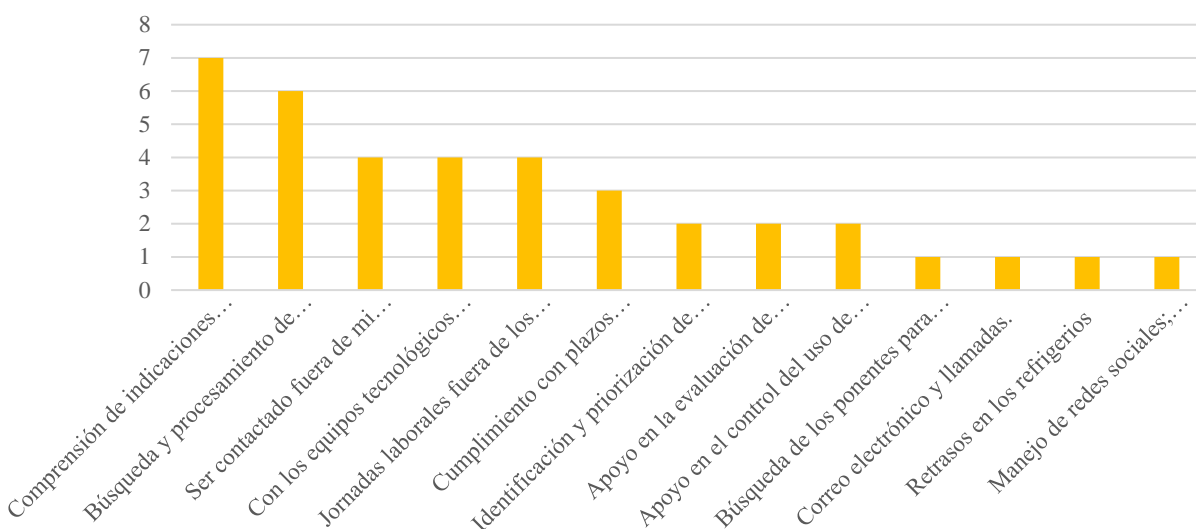
Se encontraron los siguientes resultados significativos en la encuesta:

- a) **Formación de Auxiliares:** El 56% de los encuestados adquirió los conocimientos necesarios para desempeñar su labor como auxiliar a través de la orientación de su predecesor y el personal administrativo de la EEIE.
- b) **Dificultades de los Auxiliares:** El 61% de los auxiliares ha enfrentado dificultades en el desarrollo de sus tareas. Estas dificultades incluyen problemas para entender las indicaciones o solicitudes de su jefe inmediato o de otros miembros del personal administrativo, dificultades en la búsqueda y procesamiento de información, desafíos en la gestión de comunicaciones fuera de su horario laboral de auxiliatura y dificultades en el uso de equipos tecnológicos para sus tareas. Las dificultades mencionadas

anteriormente fueron superadas con el apoyo del personal administrativo y otros auxiliares. En la Figura 12 se evidencian las dificultades mencionadas.

Figura 12.

Dificultades durante el desarrollo de la auxiliatura



- c) **Horas Adicionales de Trabajo:** El 44% de los auxiliares ha tenido que trabajar horas adicionales debido a la carga de trabajo.
- d) **Conocimiento de las Actividades del Auxiliar Administrativo:** El 44% de los auxiliares no está familiarizado con las actividades del Auxiliar Administrativo establecidas por la UIS en el Acuerdo No.020 de 2014.
- e) **Impacto de la Falta de Guías:** El 50% de los auxiliares considera que la falta de guías o manuales en su área afecta la eficiencia y calidad de su trabajo de forma poco significativa, mientras que el 25% cree que esto afecta significativamente.
- f) **Errores en los Procesos:** El 56% de los auxiliares indica que, debido a la falta de guías estandarizadas, ocasionalmente se han detectado errores en los procesos. Además, el 19% menciona que estos errores han ocurrido en múltiples ocasiones.

Para obtener más detalles sobre los cálculos realizados en el análisis, se pueden consultar en el Apéndice 8.

6.4.3. *Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los estudiantes de pregrado*

En la tabla 8 se expone la ficha técnica de la encuesta realizada a los estudiantes de pregrado de la EEIE

Tabla 8.

Ficha Técnica encuesta Estudiantes de Pregrado

Objetivo del estudio	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos de la EEIE
Fuente de información	Estudiantes de pregrado EEIE
Instrumento de recolección	Encuesta personal
Método de recolección de datos	Encuesta por Microsoft Forms
N.º de preguntas	22
Tipo de preguntas aplicadas	12 cerradas-1 abierta-1 mixtas y 8 de escala de Likert
Población objetivo	1.334 estudiantes de pregrado
Muestra obtenida	173 estudiantes de pregrado
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Fecha de campo	Del 17 al 24 de Julio de 2023

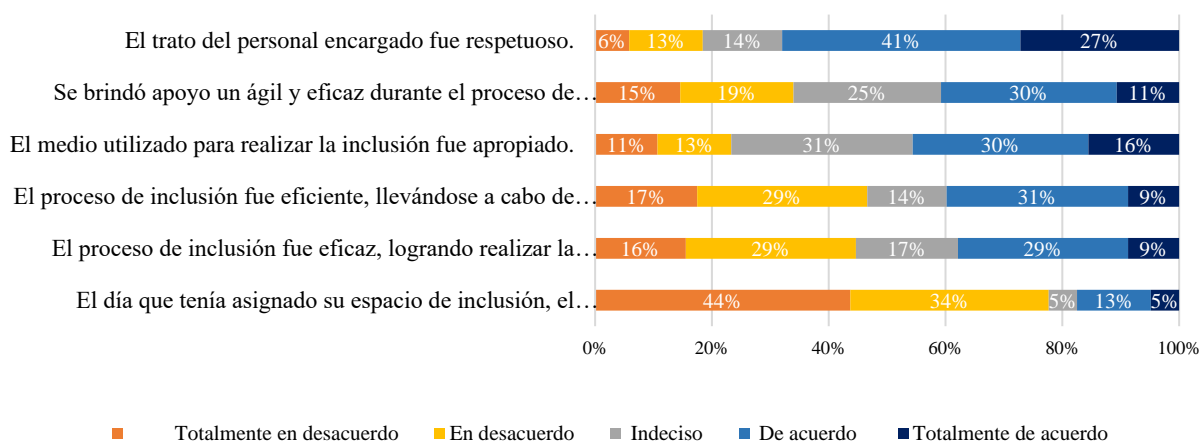
- a) **Perfil de los encuestados:** El 64% de los estudiantes que participaron en la encuesta están en séptimo semestre en adelante.
- b) **Inconvenientes en los servicios administrativos:** De los encuestados, el 62.4% ha experimentado dificultades en los servicios administrativos de la EEIE. Las dificultades más comunes están relacionadas con los medios de información, específicamente la

comunicación, el tiempo de espera en llamadas telefónicas y correos electrónicos, así como la ineficiencia de los trámites administrativos. En el Apéndice 9 en la hoja de *Inconvenientes Pregunta 3* se aprecia la frecuencia de dichas dificultades.

- c) **Gestión administrativa de inclusiones (ordinarias y extraordinarias):** El 63.37% de los encuestados ha realizado inclusiones, con 102 en el período ordinario y 25 en ambos períodos (ordinario y extraordinario). Respecto a las inclusiones ordinarias se observa en la Figura 13 que en relación con las afirmaciones realizadas las opiniones son mixtas, pero con una tendencia hacia la indecisión, el desacuerdo y el total desacuerdo en la mayoría de las afirmaciones, excepto en lo que respecta al buen trato del personal. Las inclusiones extraordinarias generan opiniones mayoritariamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en todas las afirmaciones, excepto en la eficacia del proceso, donde el 40% de las respuestas se concentran en esta categoría.

Figura 13.

Gestión administrativa del proceso de inclusión ordinaria

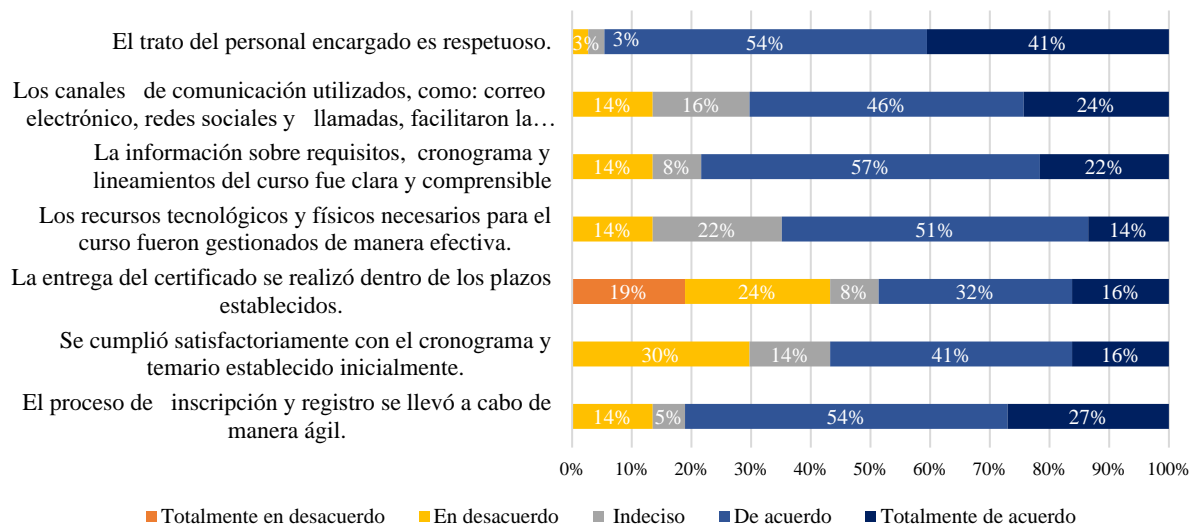


- d) **Cursos de extensión:** De los encuestados, 37 han participado en cursos de extensión. Según se aprecia en la Figura 14, las opiniones varían, pero tienden hacia el acuerdo y

totalmente de acuerdo en la mayoría de las afirmaciones. Sin embargo, la entrega de certificados dentro de los plazos establecidos genera opiniones más variadas, con predominio de indecisión, desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 14.

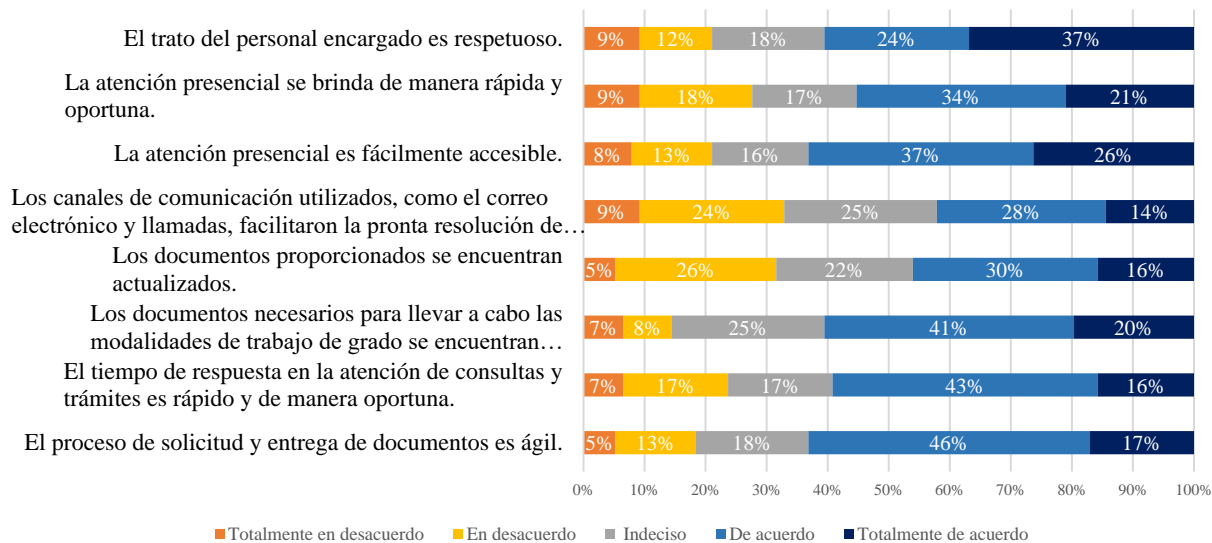
Gestión administrativa de los cursos de extensión



e) **Gestión administrativa de Alianza Industrial:** 76 de los encuestados han realizado trámites o consultas en Alianza Industrial. en la Figura 15 se evidencia que las opiniones son diversas respecto a la gestión administrativa, Las opiniones son diversas, pero en su mayoría tienden hacia el acuerdo y totalmente de acuerdo en la mayoría de las afirmaciones, con excepción de las afirmaciones relacionadas con la efectividad de los canales de comunicación y la documentación actualizada.

Figura 15.

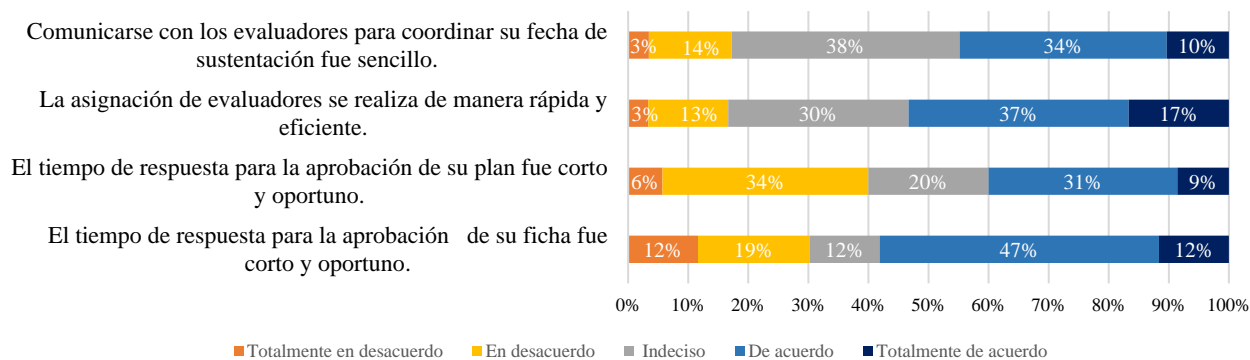
Gestión administrativa de Alianza Industrial



f) Trabajos de grado: 46 estudiantes están trabajando en sus proyectos de grado en diferentes etapas 43 de ellos tienen aprobada la ficha, 35 del plan, y 30 a punto de realizar la sustentación. La Figura 16 se realizó con base en cada tamaño mencionado; por ello se alcanza el 100% en cada afirmación. En relación con la eficiencia de la respuesta para la aprobación de la ficha, las respuestas se concentran en el acuerdo y totalmente de acuerdo.

Figura 16.

Gestión administrativa de los trabajos de grado



- g) Cancelaciones fuera de plazo y otros servicios:** Un número de estudiantes ha utilizado los servicios de cancelaciones fuera de plazo, los grupos de investigación a través del seminario y semilleros de investigación, y los servicios ofrecidos por PASE. La mayoría de los estudiantes que han hecho uso de estos servicios se muestran satisfechos, con un nivel de respuestas concentradas en el acuerdo y totalmente de acuerdo del 65%, 72% y 78%, respectivamente.
- h) Aspectos para considerar:** El acompañamiento académico en la planificación del objetivo de trabajo de grado, la cultura organizacional del personal de EEIE, la estandarización de sus procesos, la relaciones con las empresas en la documentación y la entrada temprana a semilleros de investigación.

Es importante destacar que estos resultados se basan en las respuestas de los encuestados y ofrecen una visión general de la percepción de los estudiantes en relación con los servicios y procesos administrativos de la EEIE. Los cálculos utilizados en el análisis se encuentran detallados en el Apéndice 9.

6.4.4. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los estudiantes de Maestría en Ingeniería Industrial

La tabla 9 presenta la ficha técnica de la encuesta aplicada a los estudiantes de la maestría en ingeniería industrial.

Tabla 9.*Ficha Técnica encuesta Estudiantes de Maestría en ingeniería Industrial*

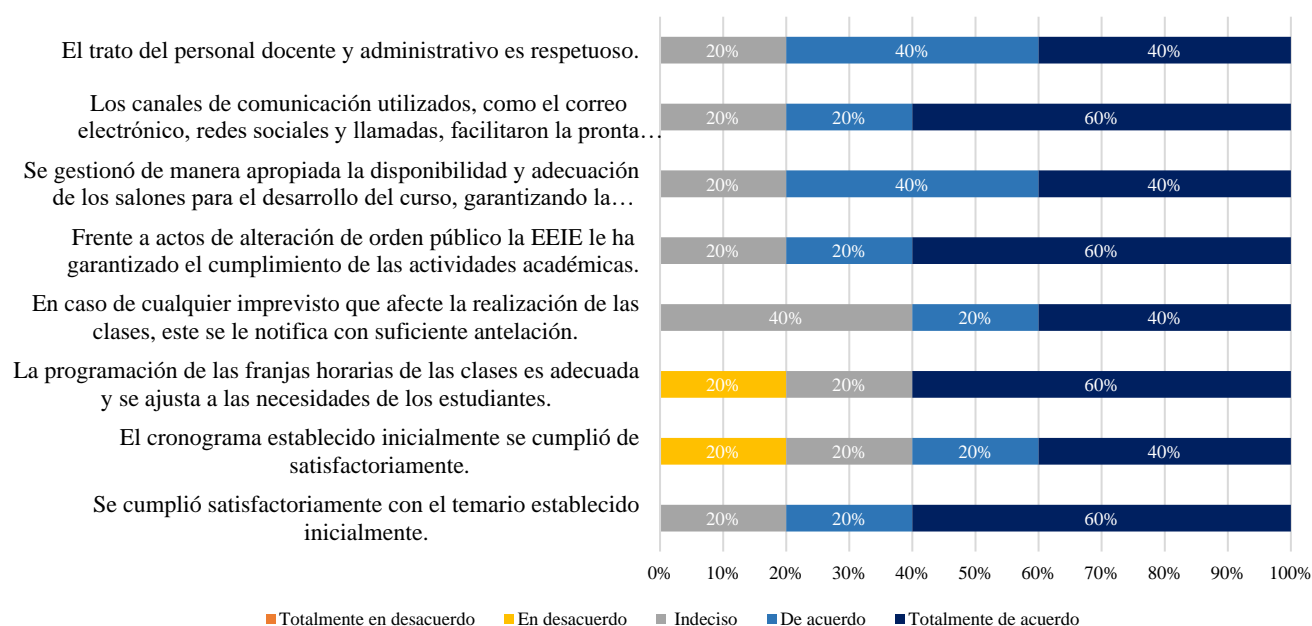
Objetivo del estudio	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos de la EEIE
Fuente de información	Estudiantes de maestría en ingeniería industrial
Instrumento de recolección	Encuesta personal
Método de recolección de datos	Encuesta por Microsoft Forms
N.º de preguntas	12
Tipo de preguntas aplicadas	4 cerradas-1 abierta-1 mixta y 6 de escala de Likert
Población objetivo	22 estudiantes de maestría en ingeniería industrial
Muestra obtenida	5 estudiantes de maestría en ingeniería industrial
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Fecha de campo	Del 18 al 24 de Julio de 2023

- a) **Perfil de la muestra:** La muestra consiste en 5 estudiantes que cursan su cuarto semestre de maestría. Se seleccionó esta muestra debido a que la investigación es exploratoria y puede proporcionar indicaciones para análisis posteriores más detallados. Además, se considera que el número promedio de graduados en los últimos 5 años es relativamente bajo, (Según datos obtenidos de UIS en cifras) con un promedio de 4 graduados al año, justificando así el tamaño de la muestra.
- b) **Inconvenientes en la información sobre trámites:** Dos de los encuestados indicaron dificultades relacionadas con la información insuficiente y desactualizada sobre los documentos necesarios para los trámites.

- c) **Gestión administrativa de inscripción y matrícula:** Se obtuvieron respuestas positivas (acuerdo y total acuerdo) del 73% y 72% para los procesos de inscripción y matrícula, respectivamente. Ninguna de las afirmaciones recibió respuestas de desacuerdo o total desacuerdo, lo que indica que los estudiantes se encuentran satisfechos con la gestión en estos servicios.
- d) **Gestión administrativa de las clases de la Maestría en Ingeniería Industrial:** En la Figura 17 se aprecia que las respuestas son diversas, desde total acuerdo hasta desacuerdo. La notificación pronta de imprevistos en las clases genera indecisión en las respuestas. Las afirmaciones sobre el cumplimiento del cronograma y la adecuada programación de las franjas horarias generan desacuerdos, aunque las respuestas se concentran principalmente en el acuerdo y total acuerdo.

Figura 17.

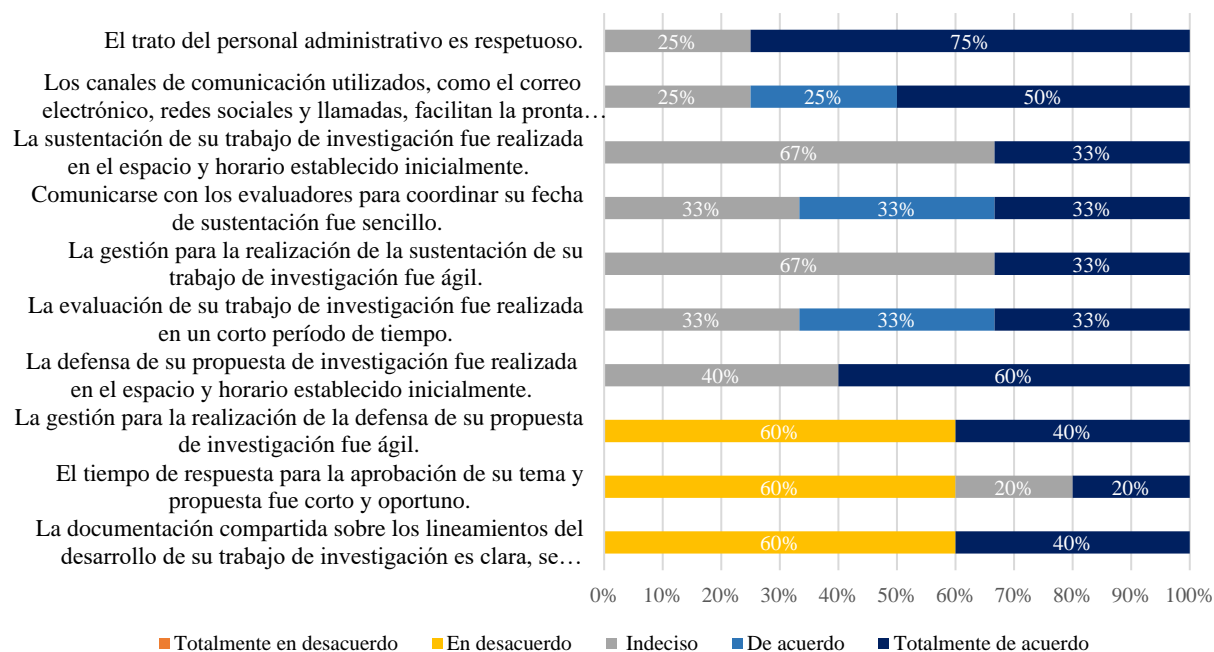
Gestión administrativa de las clases de la Maestría en Ingeniería Industrial



- e) **Gestión de grupos de investigación:** Se obtuvo un 44% de acuerdo y un 28% de total acuerdo, sin respuestas de desacuerdo o total desacuerdo. Esto indica un alto grado de satisfacción con la gestión de los grupos de investigación.
- f) **Trabajo de investigación:** Todos los estudiantes están realizando un trabajo de investigación. Los 5 estudiantes ya recibieron la aprobación del tema de investigación y realizaron su defensa. Tres de ellos ya recibieron la evaluación de su trabajo y sustentaron. La Figura 18 se realizó con base en cada tamaño mencionado; por ello se alcanza el 100% en cada afirmación. Se observa un alto grado de desacuerdo con respecto a la actualización de la documentación sobre los lineamientos del trabajo de investigación. También hay desacuerdo en el tiempo de respuesta para el tema y propuesta, así como en la agilidad de la gestión para la defensa de la propuesta.

Figura 18.

Gestión administrativa del trabajo de investigación



Los resultados reflejan la percepción de los estudiantes sobre varios aspectos de la gestión administrativa y académica de la maestría en Ingeniería Industrial. Los detalles de los cálculos utilizados se encuentran en el Apéndice 10.

6.4.5. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los estudiantes de Posgrados Autofinanciados

La tabla 10 evidencia la ficha técnica de la encuesta realizada a los estudiantes de posgrados autofinanciados de la EEIE.

Tabla 10.

Ficha Técnica encuesta Estudiantes de posgrados autofinanciados de la EEIE

Objetivo del estudio	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos de la EEIE
Fuente de información	Estudiantes de posgrados autofinanciados de la EEIE
Instrumento de recolección	Encuesta personal
Método de recolección de datos	Encuesta por Microsoft Forms
N.º de preguntas	12
Tipo de preguntas aplicadas	5 cerradas-1 abierta-1 mixta y 5 de escala de Likert
Población objetivo	87 estudiantes de posgrados autofinanciados de la EEIE
Muestra obtenida	23 estudiantes de posgrados autofinanciados de la EEIE
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Fecha de campo	Del 18 al 24 de Julio de 2023

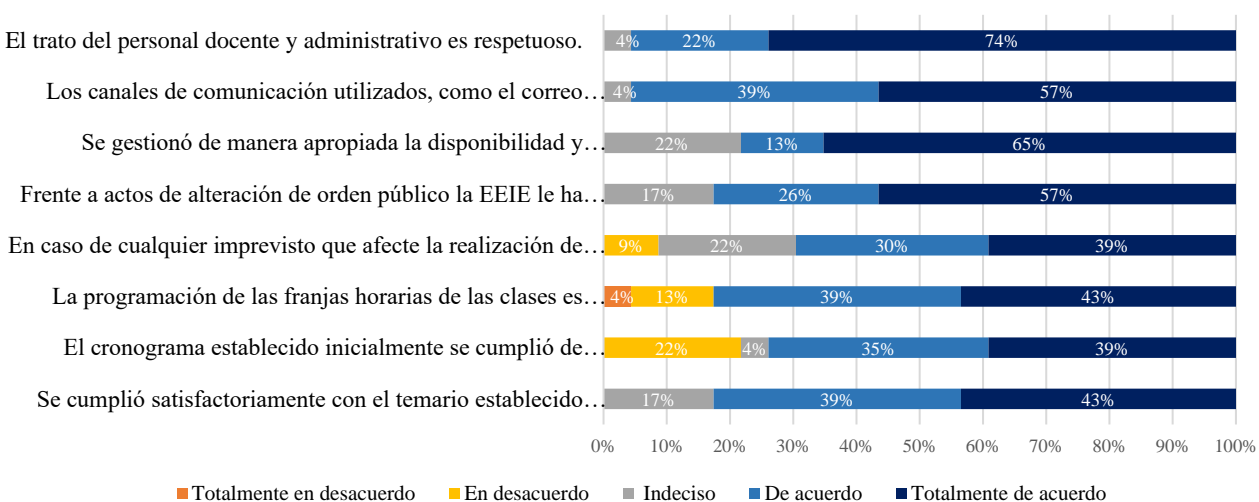
- a) **Perfil de la muestra:** El 57% de la muestra corresponde a estudiantes en su primer semestre de maestría o especialización. El 21% de los estudiantes experimentó inconvenientes relacionados con la información insuficiente y desactualizada sobre los

documentos necesarios, así como trámites administrativos no eficientes y recepción de información incorrecta, incompleta o contradictoria por parte del personal.

- b) Gestión de inscripción y matrícula:** En general, los estudiantes están satisfechos con la gestión en estos aspectos, sin embargo, hay un 17% de desacuerdo y un 13% de total desacuerdo en el proceso de inscripción. Esta situación se puede presentar debido a que, de acuerdo con el reglamento de posgrados de la universidad, los posgrados autofinanciados “no pueden iniciar actividades académicas hasta tanto la UIS haya recibido el pago de los correspondientes derechos pecuniarios”. (Vicerrectoría Académica UIS, 2015, pág. 24).
- c) Gestión administrativa de las clases de los Posgrados Autofinanciados:** En la Figura 19 se observa que las respuestas van desde el totalmente de acuerdo con el totalmente en desacuerdo. Las afirmaciones sobre la notificación a los estudiantes sobre imprevistos, el cumplimiento del cronograma y la programación de las franjas horarias presentan desacuerdo.

Figura 19.

Gestión administrativa de las clases de los Posgrados Autofinanciados



- d) **Gestión del trabajo de aplicación:** El 85% de los estudiantes está realizando el trabajo de aplicación y muestra un alto grado de acuerdo y total acuerdo en este aspecto. Sin embargo, un 17% está en desacuerdo y un 17% en total desacuerdo en relación con la actualización de la documentación sobre los lineamientos del trabajo y el tiempo de respuesta para el tema y propuesta.
- e) **Cursos de extensión:** Solo 2 encuestados han realizado cursos de extensión, por lo que los datos se utilizan de manera exploratoria. Las respuestas están divididas entre totalmente de acuerdo (50%) e indecisión (50%), excepto en la entrega de certificados, donde están divididas entre totalmente de acuerdo (50%) y en desacuerdo (50%).
- f) **Aspectos para considerar:** Los estudiantes sugieren hacer un seguimiento a los asesores del trabajo de aplicación para mejorar su apoyo, agilizar los procesos de solicitudes administrativas, ofrecer cursos adicionales relacionados con la especialización, y considerar limitaciones de tiempo por razones laborales para actividades adicionales.

Los resultados reflejan la percepción de los estudiantes sobre varios aspectos de la gestión administrativa y académica de los Posgrados Autofinanciados. Se detallan los cálculos utilizados en el Apéndice 11.

6.4.6. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los profesores planta

La tabla 11 evidencia la ficha técnica de la encuesta aplicada a los profesores planta de la EEIE

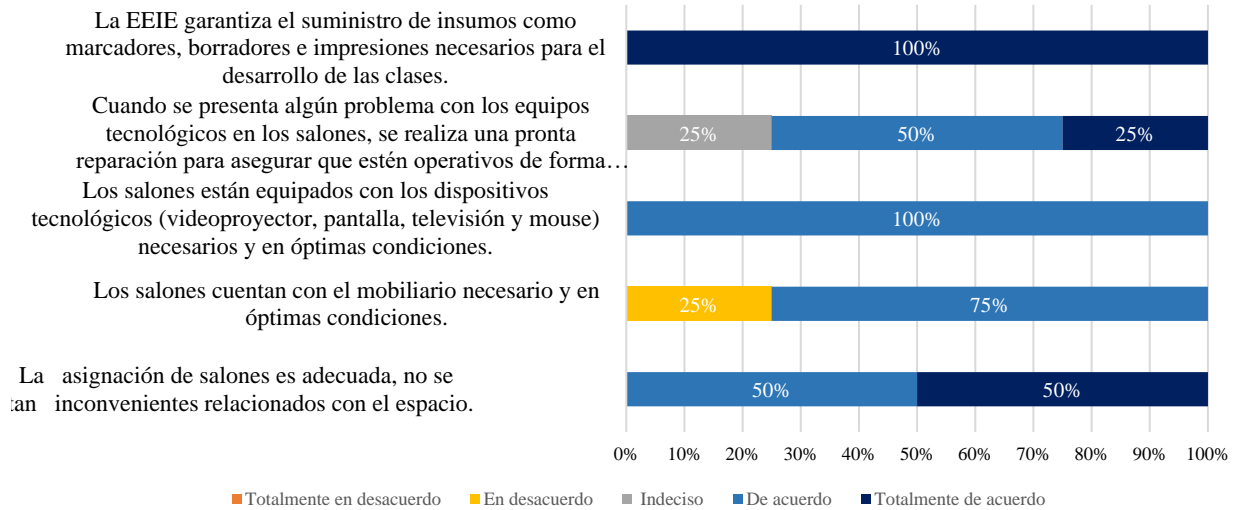
Tabla 11.*Ficha Técnica encuesta Profesores Planta EEIE*

Objetivo del estudio	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos de la EEIE
Fuente de información	Profesores planta de la EEIE
Instrumento de recolección	Encuesta personal
Método de recolección de datos	Encuesta por Microsoft Forms
N.º de preguntas	12
Tipo de preguntas aplicadas	5 cerradas-1 abierta-1 mixta y 5 de escala de Likert
Población objetivo	13 profesores planta activos
Muestra obtenida	4 profesores planta activos
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Fecha de campo	Del 24 al 30 de Julio de 2023

- a) **Perfil de la muestra:** El 50% de la muestra corresponde a profesores con más de 10 años de experiencia en la EEIE como profesores planta. Todos los encuestados indicaron que no han enfrentado inconvenientes con los servicios administrativos de la EEIE.
- b) **Gestión administrativa de recursos para las clases de profesores planta:** Se aprecia en la Figura 20 que los profesores que respondieron la encuesta se encuentran satisfechos con la gestión realizada, sin embargo, hay desacuerdo en la afirmación de que los salones cuentan con el mobiliario necesario y en óptimas condiciones.

Figura 20.

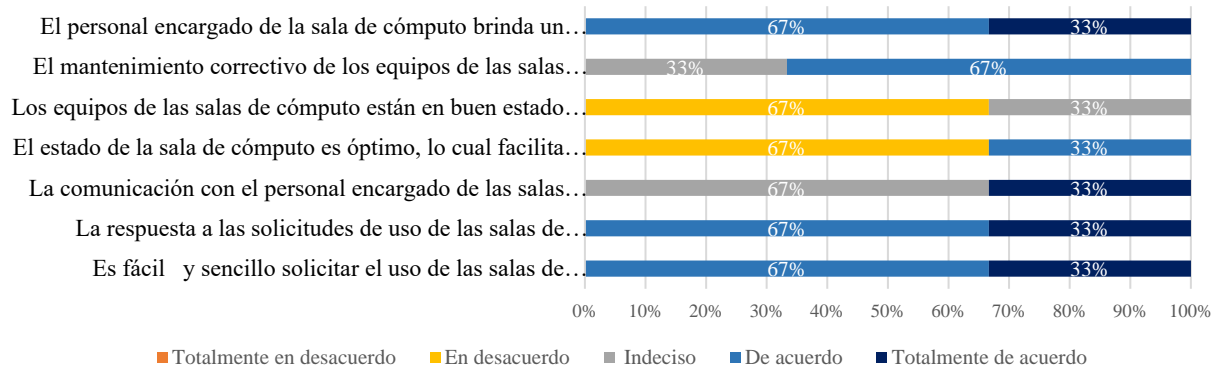
Gestión administrativa de los recursos para las clases de los profesores planta



c) Gestión sala de cómputo: El 75% de los profesores ha utilizado la sala de cómputo de la EEIE. En cuanto al estado de la sala de cómputo, Se observa en la figura 21 que hay un alto grado de desacuerdo con respecto a su estado óptimo y un alto grado de indecisión sobre la facilidad de comunicación con el encargado de la sala.

Figura 21.

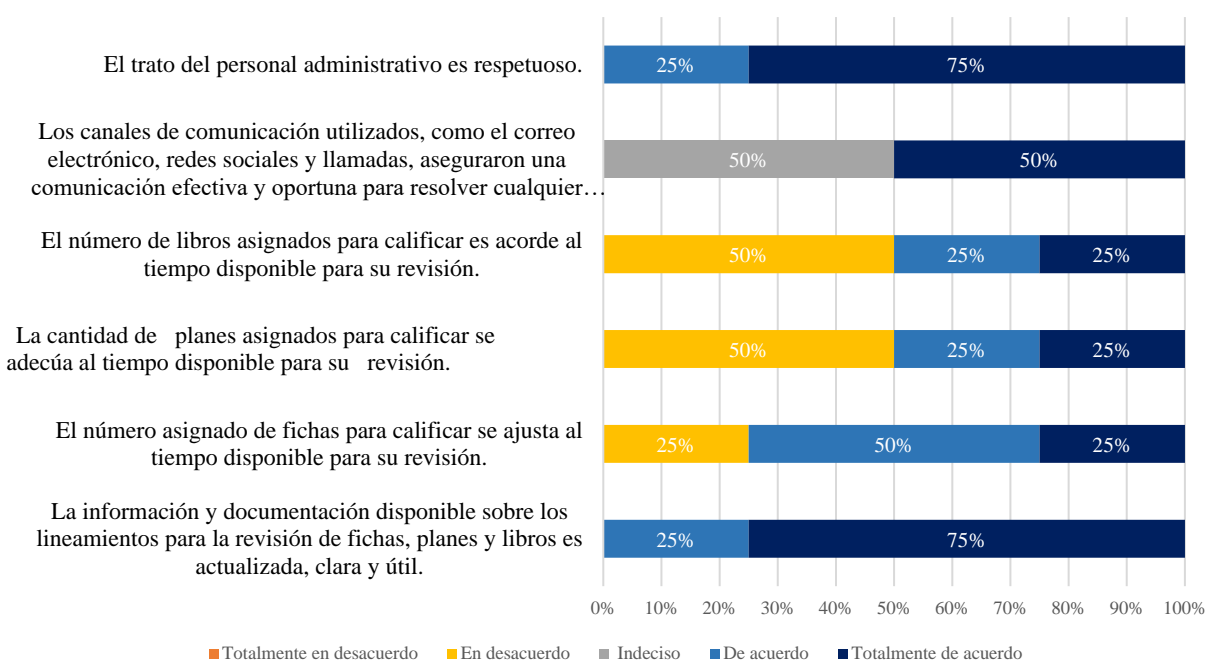
Gestión administrativa sala de cómputo profesores planta



d) Gestión administrativa de los trabajos de grado: Como se observa en la figura 22 las respuestas se concentran en de acuerdo (36%) y totalmente de acuerdo (32%), lo que indica que los profesores están satisfechos con la gestión realizada. Sin embargo, hay desacuerdo en el número de planes y libros asignados y su adecuación respecto al tiempo disponible para su revisión, y hay indecisión sobre la efectividad de los canales de comunicación.

Figura 22.

Gestión administrativa de los trabajos de grado



e) Gestión de permisos de un día o menos: El 63% está totalmente de acuerdo y el 37% de acuerdo con la gestión de permisos de un día o menos.

f) Aspectos para considerar: Los profesores mencionaron la necesidad de hacer seguimiento a las áreas administrativas de la EEIE. Se sugiere contar con un sistema de información más robusto. Se resaltó el mal estado de las sillas de apoyo para los docentes

y del aire acondicionado en las aulas, así como la importancia de estimular el contacto con la industria.

Estos resultados reflejan la percepción de los profesores sobre varios aspectos de la gestión administrativa de la EEIE. Los cálculos utilizados se detallan en el Apéndice 12.

6.4.7. Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los profesores cátedra

La tabla 12 presenta la ficha técnica de la encuesta aplicada a los profesores cátedra de la EEIE.

Tabla 12.

Ficha Técnica encuesta Profesores cátedra EEIE

Objetivo del estudio	Identificar fortalezas y debilidades de los servicios administrativos de la EEIE
Fuente de información	Profesores cátedra de la EEIE
Instrumento de recolección	Encuesta personal
Método de recolección de datos	Encuesta por Microsoft Forms
N.º de preguntas	7
Tipo de preguntas aplicadas	4 cerradas-1 abierta-1 mixta y 2 de escala de Likert
Población objetivo	51 profesores cátedra
Muestra obtenida	13 profesores cátedra
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Fecha de campo	Del 24 al 30 de Julio de 2023

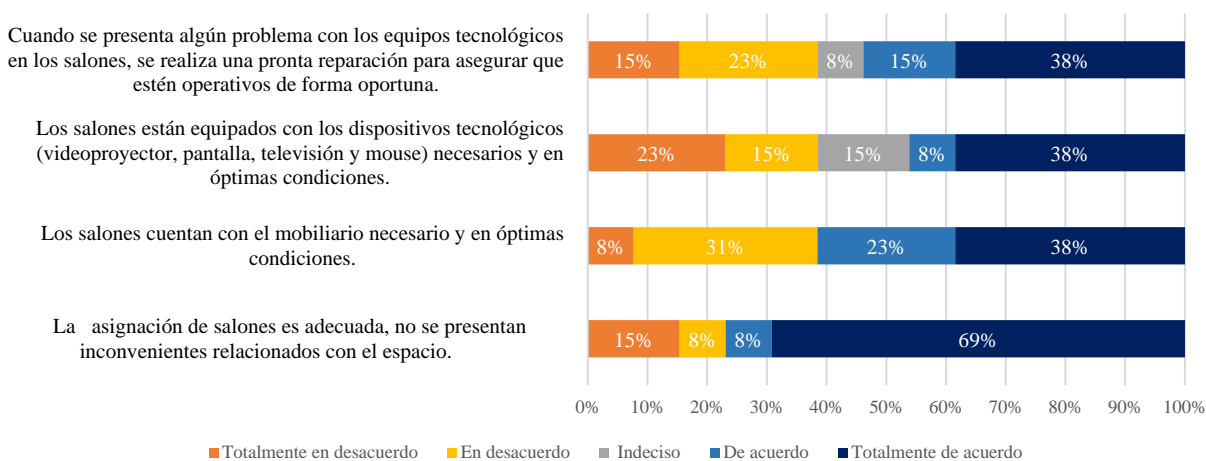
- a) **Perfil de la muestra:** El 70% de la muestra corresponde a profesores con entre 5 y 10 años de experiencia en la EEIE como profesores cátedra. 2 de los profesores han

enfrentado dificultades respecto a los servicios administrativos de la EEIE, específicamente en el tiempo de espera para recibir respuesta a través de correo electrónico

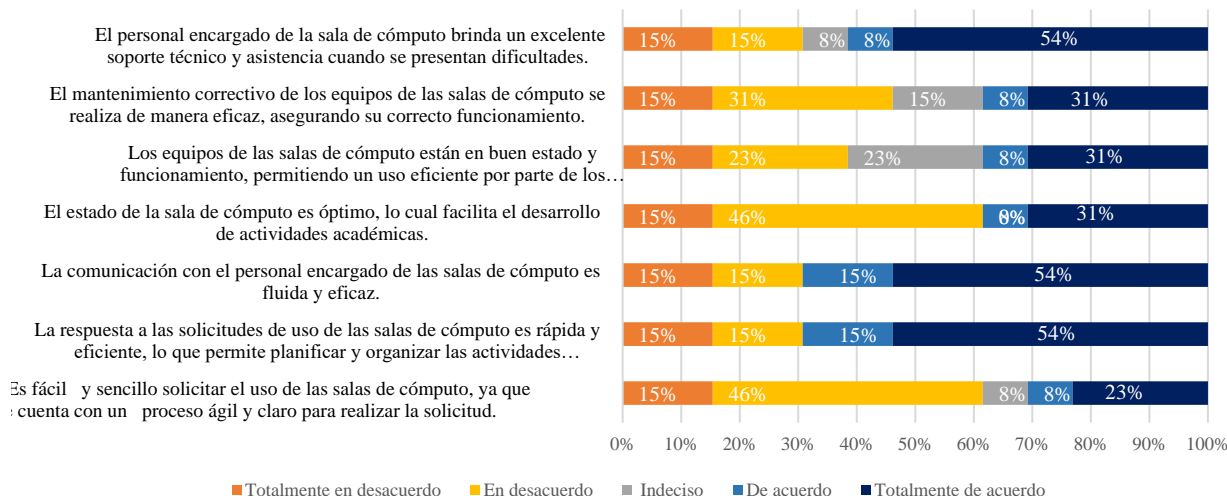
- b) Gestión administrativa de recursos para las clases de profesores cátedra:** Se aprecia en la Figura 23 que, a excepción de la alta satisfacción con respecto a la adecuada asignación de los salones, se aprecia un alto grado de desacuerdo y total desacuerdo en los otros aspectos.

Figura 23.

Gestión administrativa de los recursos para las clases de los profesores cátedra



- c) Gestión de la sala de cómputo:** Se aprecia en la Figura 24 que las respuestas van desde el total acuerdo hasta el total desacuerdo, identificando un alto grado de insatisfacción en lo que respecta a la facilidad para conseguir el espacio y a las condiciones de los equipos de la sala.

Figura 24.*Gestión administrativa sala de cómputo profesores cátedra*

- d) Aspectos para considerar:** Los profesores resaltaron el mal estado de las sillas de apoyo para los docentes y del aire acondicionado en las aulas, también se menciona la importancia de estimular el contacto con la industria.

Estos resultados reflejan la percepción de los profesores sobre varios aspectos de la gestión administrativa de la EEIE. Los cálculos utilizados se detallan en el Apéndice 13.

6.5. Personal directivo

Conforme avanzó el proyecto se llevaron a cabo reuniones con el personal directivo y ejecutivo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales con el objetivo de comprender su perspectiva respecto a la configuración administrativa de la EEIE y tener un acercamiento más profundo a las funciones que estos cargos desarrollan.

- a) Funciones de la asistente de dirección:** Se identificó que la asistente de dirección realiza tareas que podrían ser delegadas a la secretaria de escuela, especialmente en lo

relacionado con la gestión precontractual, contractual y postcontractual, debido a la naturaleza de su cargo.

- b) **Funciones de la secretaria de escuela en Alianza Industrial:** La secretaria de escuela también desempeña una función relacionada con Alianza Industrial, específicamente en la gestión de pólizas para el desarrollo de trabajos académicos en empresas o entidades.
- c) **Gestión administrativa de posgrados:** La gestión administrativa de posgrados se concentra en la secretaria de posgrados, y en algunos casos, puede tener un impacto indirecto en aspectos académicos. Se profundizará más sobre esta situación en la sección *10. Detección y análisis de dificultades administrativas en la EEIE.*
- d) **Gestión administrativa de pregrado:** En el caso del programa de pregrado, el coordinador se encarga de una gran cantidad de casos y solicitudes debido al alto número de estudiantes de ingeniería industrial (1.334 para el período académico 2023 - II). El proceso se extiende si se debe llevar un caso ante el Consejo de Escuela, ya que implica una revisión previa de soportes y hojas de vida de los estudiantes. Se identificó que algunos sistemas de información de la UIS son poco eficientes, lo que dificulta la consulta y registro de información de manera óptima.

6.6. Conclusiones diagnóstico inicial

La implementación de manuales de procedimientos y funciones en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) se presenta como una medida necesaria para optimizar sus procesos administrativos. Estos manuales garantizarían una inducción formal para todo el personal administrativo y auxiliar, llevada a cabo por personal debidamente capacitado. Dada la necesidad de que el personal administrativo ha tenido que trabajar fuera de su horario laboral, se sugiere la realización de un estudio de cargas para determinar la carga de trabajo en la EEIE. Esto implica la

identificación de productos, procesos, etapas y tareas necesarios, así como un análisis de la estructura organizativa de acuerdo con la normatividad vigente.

A pesar de que los mapas de procesos y los manuales de funciones de la Universidad Industrial de Santander (UIS) no detallan específicamente los procesos y funciones del personal de la EEIE, es esencial que todos los administrativos tengan conocimiento de su existencia, los consulten y apliquen de manera efectiva. Tanto el personal administrativo como los auxiliares reconocen que la falta de manuales y guías estandarizadas afecta la calidad y eficiencia de su desempeño.

En el ámbito de los estudiantes de pregrado de la EEIE, se han identificado diversos desafíos. Estos incluyen dificultades en la comunicación, tiempos de respuesta prolongados en llamadas y correos electrónicos, ineficiencias en trámites administrativos y falta de actualización de documentos necesarios. Además, se observaron obstáculos en los procesos de inclusión ordinaria y extraordinaria, relacionados con la agilidad del proceso y el seguimiento adecuado.

Los cursos de extensión y los semilleros de investigación son valorados positivamente por los estudiantes, aunque se destacan problemas relacionados con los tiempos de espera para la entrega de certificados. En cuanto a Alianza Industrial y los trabajos de grado, los estudiantes sugieren mejoras en la comunicación, tiempos de espera y la documentación requerida.

En contraste, los estudiantes de posgrado de la EEIE se encuentran satisfechos con la gestión administrativa de la escuela, especialmente en el proceso de matrícula y la gestión de recursos para el desarrollo de las clases. Sin embargo, surgen dificultades relacionadas con cambios en el cronograma y la entrega de certificados en cursos de extensión.

Los estudiantes de maestría en ingeniería industrial señalan dificultades en los tiempos de revisión y aprobación de sus trabajos de investigación, aunque otros aspectos relacionados con la gestión administrativa en el trabajo de investigación son satisfactorios.

En cuanto a los profesores, la mayoría percibe positivamente la gestión administrativa de la EEIE, pero se han identificado debilidades en áreas como el mobiliario en las aulas, el estado de los equipos en las salas de cómputo y la cantidad de planes asignados para revisión en proyectos de grado. También existe una relación entre la perspectiva de los docentes y los estudiantes con respecto a los plazos de evaluación de planes.

En resumen, los hallazgos indican la necesidad de implementar manuales de procedimientos y funciones, optimizar la comunicación y los tiempos de respuesta, y mejorar la eficiencia en los procesos administrativos de la EEIE. Además, se observa una diferencia en la percepción de la gestión administrativa entre estudiantes de pregrado y posgrado, y se plantea la posibilidad de redistribuir algunas funciones dentro de la institución para una mayor eficacia.

7. Recolección de información

7.1. Instrumentos de recolección de información

Para un acercamiento y comprensión de las funciones desempeñadas por el personal administrativo de la EEIE, se diseñaron tres formatos que permitieron a cada funcionario responsable de su cargo o auxiliatura administrativa en la EEIE especificar de manera precisa las funciones y actividades que desempeña. Se diseñó un formato para profesionales, uno para no profesionales y otro para auxiliares. Expuestos en los Apéndices 14, 15 y 16 respectivamente. Los formatos 14 y 15 se dividieron en cuatro secciones; información general, funciones específicas, formación académica y relacionamiento.

La sección de información general tenía como objetivo proporcionar detalles de identificación, como el nombre y el puesto de quien ingresaba la información, así como el cargo de su superior inmediato. Además, se buscaba brindar una descripción del propósito central del cargo, lo cual “hace referencia a los resultados específicos que se quieren lograr con el cumplimiento de las funciones dentro de los procesos liderados por la Unidad Académico Administrativa a la cual está adscrito el cargo, en el marco de la misión institucional” (Grupo Manual de Funciones UIS, 2022)

En segunda instancia la sección de funciones específicas tenía como propósito que el personal detallara las funciones que realiza en el desarrollo de su cargo, indicando a su vez la frecuencia de estas, con el fin de determinar si efectivamente se trata de funciones, pues estas deben ser de carácter repetitivo; también conforme se avanzó en el proyecto se validó si efectivamente se realizan dichas funciones y se determinó de acuerdo con la normativa de la UIS si realmente estas funciones eran responsabilidad del cargo que suministró la información.

La sección de formación académica buscaba identificar el grado de formación que presenta el personal administrativo vinculado a la escuela, con el fin de tener una mayor comprensión sobre los conocimientos requeridos para realizar las funciones expuestas.

Por último, el relacionamiento permitió identificar el nivel de interacción que presenta cada cargo, conociendo si se relaciona únicamente con personal de la EEIE, con otras dependencias de la universidad o con personal de organizaciones externas a la UIS.

El formato de los auxiliares se dividió en tres secciones; información general, actividades específicas y relacionamiento. Al igual que en la sección de información general del personal administrativo vinculado a la EEIE, la sección de información general de los auxiliares tenía como

objetivo proporcionar detalles de identificación, como el nombre y la auxiliatura de quien ingresó la información, así como el cargo de su superior inmediato. Así, como brindar una descripción del propósito central de la auxiliatura.

La sección de actividades específicas tenía como propósito que los auxiliares detallaran las actividades que realizaban en el desarrollo de su auxiliatura, esto con el fin de determinar posteriormente las funciones asociadas a esta, pues las funciones se componen por actividades (Función Pública, 2018b).

Por último, el relacionamiento buscaba identificar el nivel de interacción que presenta cada auxiliatura, conociendo si se relaciona únicamente con personal de la EEIE, o también con otras dependencias de la universidad o con personal de organizaciones externas a la UIS.

7.2. Material audiovisual y de apoyo

Para el desarrollo de los talleres se formularon 3 presentaciones de diapositivas, una para el personal vinculado profesional y no profesional, una para los auxiliares administrativos de la EEIE y otro para los auxiliares administrativos de posgrados, con el fin de presentar una guía que les permitiera responder adecuadamente los formatos, dichas presentaciones se muestran en los Apéndices 17, 18, 19 respectivamente. A su vez se desarrollaron 4 videos explicativos; uno para el personal vinculado profesional, uno para el personal vinculado no profesional, uno para los auxiliares administrativos de posgrados y otro para los demás auxiliares administrativos.

En el Apéndice 20 se presenta material adicional de apoyo con conceptos básicos importantes asociados al proyecto, así como para la correcta respuesta de los formatos.

Adicionalmente, en el caso del personal administrativo profesional y no profesional se formularon documentos que contenían la información de las funciones generales asociadas a su

cargo expuestas en los manuales de funciones de la UIS para que no se repitieran dichas funciones en el formulario. En los Apéndices 21 y 22 se muestra dicha información.

7.3. Ejecución taller

La ejecución de los talleres, fundamental en la fase de construcción de manuales de funciones, se planificó meticulosamente. Con ese propósito, se elaboró el material mencionado en la sección anterior, a su vez se aseguró la disponibilidad del laboratorio galea para el desarrollo y se procuró crear un ambiente propicio para el aprendizaje, proporcionando refrigerios. Se enviaron invitaciones desde la dirección de la escuela, detallando el propósito, la fecha, hora y lugar, de los talleres con el fin de garantizar la asistencia del personal requerido.

Se desarrollaron 3 talleres, uno para el personal vinculado profesional y no profesional, y dada la cantidad de auxiliares se realizó un taller para los auxiliares administrativos de posgrados y otro para los demás auxiliares administrativos de la EEIE.

El primer taller, dirigido al personal administrativo de la EEIE, tuvo lugar el 14 de junio de 2023, a las 8:00 a.m., con la participación de 11 cargos, incluyendo 8 profesionales y 3 no profesionales, El segundo taller, desarrollado el 16 de junio de 2023 a las 10:00 a.m., contó con la participación de 7 auxiliares administrativos. El tercer taller se llevó a cabo el mismo día a las 2:00 p.m., con la participación de 9 auxiliares de posgrados.

La agenda de los talleres se estructuró cuidadosamente para maximizar su efectividad. Y se utilizaron los materiales audiovisuales y de apoyo expuestos en la sección **7.2 *Material audiovisual y de apoyo.***

Inicialmente se dio la bienvenida a los participantes, seguido del control de asistencia. Posteriormente, se proporcionó un contexto general del proyecto exponiendo su objetivo general y el objetivo del taller a desarrollar.

Se hizo hincapié en la importancia de la redacción de funciones, presentando ejemplos adaptados a la población destinataria y resaltando la diferenciación entre funciones generales y específicas.

Con el fin de aplicar los conceptos abordados durante el taller, se proyectó un video que detallaba las responsabilidades de un cargo específico. Luego, se pidió a los participantes que, tomando como referencia el video y la estructura de funciones proporcionada, redactaran tres funciones para el cargo mencionado. Estas funciones fueron leídas en voz alta, y se llevó a cabo una discusión colectiva para explorar posibles sugerencias de mejora.

Se explicó paso a paso como diligenciar los formularios de funciones y se desarrolló una ronda de preguntas para aclarar dudas e inquietudes.

Posteriormente se comunicó el plazo establecido para el envío de los formatos diligenciados (15 días), y se informó que se enviaría por correo electrónico la presentación de diapositivas utilizadas, videos explicativos sobre el diligenciamiento de los formatos y material adicional de apoyo. Adicionalmente, este material fue compartido con los miembros del personal administrativo que no asistieron a los talleres.

Para brindar apoyo adicional, se compartió la información de contacto de las autoras del proyecto para resolución de inquietudes vía correo electrónico y WhatsApp.

Adicionalmente en los talleres de los auxiliares se integraron actividades didácticas a través de plataformas como Mentimeter y Kahoot enriqueciendo la experiencia de aprendizaje.

Estos talleres no solo proporcionaron un espacio para comprender a fondo de los procedimientos y funciones, sino que también permitieron resolver inquietudes y consolidar conocimientos de manera participativa y así garantizar el mejor resultado posible en el desarrollo del proyecto.

8. Análisis de resultados

8.1. Inventarios de procedimientos

Para determinar los procedimientos desarrollados por el personal administrativo de la EEIE se llevaron a cabo inventarios de procedimientos expuesto en los Apéndices 23 y 24 para el personal vinculado profesional y no profesional y los auxiliares administrativos respectivamente.

Este procedimiento se llevó a cabo mediante la recopilación de información proveniente de los formularios de funciones completados por el personal administrativo de la EEIE, centrándose especialmente en la sección de funciones específicas. Se contrastó esta información con el análisis previamente realizado al mapa de procesos UIS, el cual está detallado en la sección **6.1 Revisión y Análisis del mapa de procesos UIS** y se encuentra documentado en el Apéndice 2.

En los inventarios de procedimientos cada hoja hace referencia a un cargo y estas incluyen diversas columnas como número de función, descripción de la función, relación directa con un procedimiento en el mapa de procesos de la UIS y el procedimiento al cual se vincula.

El proceso de relacionar cada función del personal con un procedimiento se llevó a cabo siguiendo criterios específicos:

1. Se revisó si la función estaba explícitamente mencionada en el procedimiento.
2. Se identificó si el procedimiento hacía referencia al cargo o área específica de trabajo.

3. Se determinó si la función mencionada se desarrollaba dentro de ese procedimiento, ya sea de manera específica o dentro de otras actividades del procedimiento.

En la parte inferior de la tabla de cada miembro del personal, se incluyeron procedimientos adicionales que podrían estar relacionados con sus funciones, pero no directamente con las mencionadas en los formatos. Esto se hizo con el propósito de facilitar consultas más detalladas con los cargos y aclaraciones pertinentes.

Es importante señalar que, en muchos casos, la responsabilidad de las actividades difiere entre lo expuesto en los procedimientos UIS con lo indicado por el personal administrativo debido a las variaciones en la delegación de responsabilidades dentro de cada UAA.

De acuerdo con lo expuesto, se obtuvieron 70 procedimientos inventariados posiblemente desarrollados por el personal, identificados en el mapa de procesos de la UIS. Se observa que respecto al análisis anteriormente realizado en la sección **6.1 Revisión y Análisis del mapa de procesos UIS** se reduce pues se contaba con 146 posibles procedimientos.

Sin embargo, es crucial aclarar que la cantidad de procedimientos encontrada en el inventario no refleja la totalidad de los procedimientos realizados por el personal. Esto se debe a que se ejecutan procedimientos adicionales o las actividades desarrolladas no siempre se consideran dentro de los procesos ya establecidos por la UIS. A pesar de ello, este inventario sirve como guía principal para la construcción del manual de procedimientos.

8.2. Determinación de funciones

Se llevó a cabo un análisis de las funciones descritas por el personal administrativo de la EEIE en los formularios de funciones presentados en los Apéndices 30 y 31.

Revisando su redacción y estructura para asegurar que estas cumplieran con los lineamientos expuestos previamente en el marco teórico y no se delimitaran a definir actividades.

Posteriormente durante reuniones de seguimiento con la directora de escuela y la tutora del proyecto se realizó una reasignación funciones a partir del conocimiento de los cargos administrativos sobre el funcionamiento de la EEIE y de la documentación:

- Acuerdo No. 052 de 1994 - Reglamento de Contratación de la Universidad Industrial de Santander.
- Acuerdo No. 166 DE 1993 – Estatuto General y Acuerdo No. 075 de 2013 – Reglamento de posgrados.

Se identificó que la asistente de dirección y la secretaria de escuela se encontraban desarrollando actividades complementarias que era posible agruparlas en una misma función y adicionalmente, la asistente de dirección desarrollaba tareas que podían ser delegadas a la secretaria de escuela, específicamente en lo correspondiente a tareas relacionadas a la gestión precontractual, contractual y postcontractual, pues debido a la naturaleza propia del cargo se encuentra en capacidad.

Asimismo, la secretaria de la escuela desempeñaba una labor equivalente a la profesional de Alianza Industrial, específicamente en lo que respecta a la gestión de pólizas para la ejecución de trabajos en empresas o entidades. Dado que la tarea involucra aspectos vinculados al relacionamiento con empresas por su propia naturaleza, se encuadra dentro de las responsabilidades asignadas a Alianza Industrial.

En relación con la gestión administrativa de posgrados, se examinaron los lineamientos establecidos en la documentación mencionada anteriormente. Se observó que, en el formato de

funciones proporcionado por la secretaria de posgrados, estaba asumiendo responsabilidades que, según la normativa, correspondían a los coordinadores de posgrados. En el manual de funciones, se corrigió esta asignación para reflejar adecuadamente las responsabilidades de cada cargo según la normativa establecida.

9. Elaboración de Manuales

Siguiendo los lineamientos de los manuales de procedimientos y funciones de la UIS, se delinearé paso a paso cómo se estructuraron estos documentos.

9.1. Manuales de funciones del personal administrativo de la EEIE

Se desarrollaron dos manuales de funciones siguiendo los lineamientos establecidos por la gestión documental expuestos en la sección **3.2.3 *Manual de funciones***

El primero es *Manual de funciones profesionales y no profesionales de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales* el cual se presenta en el Apéndice 25.

La información presentada en este manual se determinó a partir de la información recopilada en los formatos de funciones diligenciados por los cargos administrativos de la EEIE y el *Manual De Funciones De Los Cargos De Nivel Directivo, Asesor Ejecutivo y Profesional*, así como con el *Manual De Funciones De Empleados Públicos No Profesionales Trabajadores Oficiales*. Además, las funciones generales se clasificaron en administrativas, de información y de apoyo, tomadas directamente de estos manuales debido a su previa definición según el nivel del cargo en estos documentos. Para las funciones específicas, se revisó minuciosamente la información diligenciada en los formatos, realizando ajustes en la redacción para cumplir con la determinación de funciones presentada previamente.

El segundo es el *Manual de Auxiliares administrativos de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales* presentado en el Apéndice 26.

A diferencia del primer manual, la estructura del manual de funciones de los auxiliares se simplifica, abarcando únicamente el nivel, la dependencia jerárquica, el objetivo de la auxiliatura y funciones, tanto generales como específicas. Esto se debe a que, al ser auxiliares estudiantiles, no están directamente vinculados a la escuela, lo que hace que las demás secciones del manual de funciones no sean aplicables.

Sin embargo, se utilizó la información diligenciada en los formularios de funciones para determinar las funciones específicas realizadas por los auxiliares administrativos de la EEIE.

Es importante destacar que con el objetivo de facilitar el uso de los manuales se añadió un índice, que posibilita la rápida identificación de la ubicación de cada cargo o auxiliatura dentro de su respectivo manual. A su vez, se incluyó una presentación y el ámbito de aplicación, con el propósito de contextualizar sobre el uso y relevancia de cada manual.

9.2. Manual de procedimientos del personal administrativo de la EEIE

El manual de procedimientos se elaboró utilizando Microsoft Visio, representando de manera gráfica y clara los pasos y actividades de cada procedimiento desarrollado por el personal administrativo en la EEIE. Estas representaciones visuales facilitan la comprensión de los procesos y ofrecen una visión global de las actividades administrativas de la escuela.

El manual de procedimientos del personal administrativo de la EEIE está disponible en el Apéndice 27, el cual cuenta con un total de 86 procedimientos. Estos procedimientos están enumerados y codificados en orden en el listado maestro de documentos, que se encuentra detallado en el Apéndice 28.

Inicialmente se desarrolló el inventario de procedimientos expuesto en la sección **8.1 *Inventarios de procedimientos***, posteriormente se desarrollaron reuniones con cada miembro del personal para comparar la información recopilada

Posteriormente, se organizaron reuniones individuales con cada miembro del personal, las cuales se realizaron de manera presencial en la EEIE. Durante estas reuniones, se presentaba el inventario desarrollado. En el caso de que una función contara con un procedimiento UIS asociado, el profesional revisaba dicho procedimiento, analizando la asignación del responsable y los pasos involucrados. Si se identificaban discrepancias, como diferencias en el responsable o pasos faltantes en el proceso, se registraban y se realizaban las modificaciones necesarias.

Cuando una función no tenía un procedimiento UIS asociado, el profesional explicaba detalladamente el procedimiento paso a paso, colaborando con los responsables de cada actividad y revisando la documentación asociada. Posteriormente, se procedía con la diagramación del procedimiento. Es importante destacar que el número de funciones no siempre coincidía con el número de procedimientos debido a que algunas funciones, por su simplicidad, no requerían un procedimiento formal, sino que se trataban más como actividades específicas.

Una vez obtenida una diagramación preliminar del procedimiento, esta se enviaba al cargo administrativo que tenía la mayor cantidad de actividades bajo su responsabilidad para su revisión y posibles observaciones. En caso de existir correcciones, se realizaban ajustes y se volvía a enviar el procedimiento para su aprobación. Este proceso se repetía según fuera necesario para garantizar la integridad y precisión del procedimiento.

Finalmente se certificaba que el procedimiento contara con el objetivo, alcance, normativa, definiciones y/o abreviaciones y consideraciones adecuadas de acuerdo con su contenido y la

reglamentación de la UIS. Además, se codificó cada procedimiento y manual de acuerdo con los lineamientos de la gestión documental de la UIS.

Para la codificación de los procedimientos, aquellos que fueron adaptados del Mapa de Procesos de la UIS conservaron la codificación correspondiente y se resaltaron los cambios realizados con la letra en negrilla y subrayada. En el caso de los procedimientos creados para la EEIE se incluyeron las siglas de la escuela. Adicionalmente para diferenciar los procedimientos adaptados de la UIS, y de los diseñados para la EEIE se incluyeron aclaraciones en las CONSIDERACIONES de cada procedimiento.

Es importante destacar que con el objetivo de facilitar el uso del manual se añadió un índice y se dividió el manual en secciones, cada una con su respectiva portada, de acuerdo con la naturaleza de cada procedimiento. A su vez, se incluyó una presentación, ámbito de aplicación y estructura del manual con el propósito de contextualizar sobre el uso y relevancia de este.

10. Detección y análisis de dificultades administrativas de la EEIE

Se han identificado diversas dificultades en la configuración administrativa de la EEIE, las cuales pueden categorizarse de la siguiente manera:

Falta de Inducción Formal y posible sobrecarga laboral: El personal de la EEIE no ha recibido un proceso de inducción formal, las consecuencias que se pueden generar son; desorientación durante el desarrollo de la actividad laboral, riesgo de incumplimiento normativo, y falta de eficacia y eficiencia. Además, se ha observado que algunos empleados han tenido que trabajar fuera de su horario laboral. Esto podría estar relacionado con posibles sobrecargas laborales, especialmente en roles que involucran atención a estudiantes de pregrado (debido al número creciente de estudiantes), como el coordinador del programa. Lo cual conlleva a demoras

en la gestión administrativa de actividades, contribuyendo a un desgaste y agotamiento, que puede derivar en una reducción de la productividad.

Duplicidad de Funciones en Auxiliares: En un momento de la revisión, se contaba con 11 auxiliares en posgrados, algunos de los cuales realizaban tareas repetidas. Sin embargo, no se presentaba duplicidad significativa, ya que estas actividades se centraban en sus respectivos programas. No obstante, se identificó duplicidad total en las funciones de 2 auxiliares de archivo y 2 auxiliares de diseño esta división de responsabilidades en el desarrollo de tareas específicas ocasiona el desperdicio de recursos, tales como el tiempo y el dinero, conllevando a su vez a una pérdida de efectividad, sin embargo, actualmente se realizó una reducción de auxiliares en posgrados a un solo auxiliar de diseño y un auxiliar de archivo.

Descentralización de las comunicaciones: El profesional y auxiliar de comunicaciones se encargan de apoyar las comunicaciones de la EEIE, sin embargo, en el caso de posgrados, estos mismos gestionan todas las actividades correspondientes a las comunicaciones, siendo tal el grado de intervención que cuentan con un auxiliar de diseño, lo cual genera que las comunicaciones no se encuentren centralizadas, generando una disminución en el control de la información presentada a la comunidad universitaria y usuarios externos a esta así como del cumplimiento de la identidad institucional UIS y un desperdicio de recursos.

Duplicidad de Funciones y Delegación de Responsabilidades: Se han identificado funciones y actividades realizadas por ciertos cargos que podrían ser responsabilidad de otros o que podrían ser delegadas de manera más eficiente como es el caso de la asistente de dirección y secretaria de escuela. Así como funciones realizadas por la secretaria de posgrados que le corresponden al coordinador de posgrados.

Dichas dificultades se presentan de manera más precisa en la Tabla 13 detallando la situación que se detectó ya sea en los formularios de funciones diligenciados por el personal administrativo de la EEIE o en las reuniones realizadas con el personal directivo, la normativa que expone la reglamentación en la UIS respecto a esta situación y sus posibles consecuencias.

Tabla 13.

Dificultades específicas detectadas en la gestión administrativa de la EEIE.

Situación detectada	Normativa o Guía	Posibles consecuencias
<p>Asistente de dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="142 879 688 1203"> <p>• Realizar el cargue de documentos de los procesos precontractual, contractual y postcontractual de las órdenes en nuevas versiones (incluidos los de extensión)</p> <li data-bbox="142 1247 662 1717"> <p>• Gestionar el proceso precontractual, contractual y postcontractual de las órdenes (OPS, OC, OT, OS), solicitando, generando y verificando que todas lleven los soportes correspondientes cumpliendo con los requerimientos establecidos.</p> 	<p>Dentro de las funciones específicas expuestas en el Manual de Funciones de No Profesionales de la UIS, la secretaria debe:</p> <p>Realizar los diferentes procesos administrativos, financieros y académicos a través de los diferentes sistemas de información que requiera la Unidad.</p>	<p>La subutilización del cargo de secretaria.</p>

Situación detectada	Normativa o Guía	Posibles consecuencias
<p>Secretaria de posgrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar Acuerdos Académicos para los diferentes programas de posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE). <p>Coordinador de posgrados</p> <ul style="list-style-type: none"> En los programas actuales la secretaria es quien se contacta con los profesores para planificar el calendario académico de posgrados. 	<p>Del Acuerdo No. 075 de 2013 del Consejo Superior – Reglamento de Posgrados, son funciones de un Coordinador de Posgrado:</p> <p>Planificar, organizar y ejecutar las actividades académicas, administrativas y financieras de los programas de posgrado que coordina.</p>	<p>La subutilización del cargo de Coordinador de Posgrados, y la sobrecarga de trabajo en el cargo de secretaria de posgrados.</p>
<p>Secretaria de escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tramitar el pago de pólizas mediante correo electrónico de los estudiantes del programa de Ingeniería Industrial que desean visitar empresas para realizar trabajos. 	<p>Dentro del Programa de Seguimiento a las Prácticas Empresariales de la EEIE, se define que Alianza Industrial debe: Brindar un servicio de apoyo y orientación al sector empresarial.</p>	<p>Atenuar el cumplimiento del propósito de Alianza Industrial, pues se presenta desarticulación de actividades correspondientes a Alianza Industrial.</p>
<p>Secretaria de posgrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar Acta de Comité de Posgrados, según información remitida por los auxiliares de posgrados con Vo.Bo. 	<p>Del Acuerdo No. 075 de 2013 del Consejo Superior – Reglamento de Posgrados, son</p>	<p>Debido a que los coordinadores no revisan las solicitudes a profundidad se puede</p>

<p>coordinadores de posgrados con el fin de revisar información cada uno de los casos enviados frente al sistema académico de la UIS (periodo de permanencia. Última matrícula, períodos pendientes por cursar, entre otros).</p>	<p>funciones de un Coordinador de Posgrado: Atender, resolver y tramitar, en primera instancia, las solicitudes de los estudiantes en curso de formación y que sean de competencia del Coordinador de Posgrado.</p>	<p>llegar a omitir información decisiva.</p>
---	---	--

Del Acuerdo No. 075 de 2013

del Consejo Superior –

Reglamento de Posgrados, son funciones de un Coordinador de Posgrado:

Hacer las gestiones pertinentes

para que los profesores a cargo de asignaturas en los programas de posgrado que coordina

incluyan oportunamente en el

Sistema Académico de

Posgrado las notas de las

asignaturas cursadas por los

estudiantes en cada período

académico.

Sobrecarga de trabajo en el cargo de secretaria de posgrados.

Secretaría de posgrados:

- Realizar el respectivo cierre de notas de los programas de posgrados de la EEIE y reportar a la dirección de admisiones y Registro académico.

Coordinador de posgrados

- Informo que la secretaria es quien se encarga de subir las notas al sistema académico, debido a que la mayoría de los profesores de posgrados son OPS, por lo cual no cuentan con usuario para llevar a cabo dicha tarea.

11. Conclusiones

Este análisis exhaustivo y la creación de manuales de funciones y procedimientos específicos para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) de la Universidad Industrial de Santander han marcado un hito significativo en la búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad administrativa en la Escuela.

Estos manuales, al uniformar los procesos y asignar claramente las responsabilidades, no solo facilitan la comunicación entre los miembros del personal, sino que también contribuyen directamente a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la escuela. Es particularmente relevante cómo estos manuales atienden a las particularidades de la EEIE, abarcando roles específicos que no están contemplados en los manuales generales de la UIS, como es el caso de la oficina de PASE y la de Alianza Industrial.

La implementación de estos manuales y las mejoras sugeridas en la gestión administrativa tienen el potencial de mejorar significativamente la experiencia de los estudiantes de pregrado. Al abordar las dificultades identificadas, principalmente en comunicación, eficiencia en trámites administrativos y actualización de documentos, la EEIE puede dar pasos importantes hacia una administración más ágil y receptiva. Acciones específicas como la capacitación del personal administrativo, la actualización de los sistemas de información y la mejora de los canales de comunicación con los estudiantes son cruciales para este proceso de transformación.

La implementación de manuales de procedimientos y funciones puede ayudar a abordar las dificultades expuestas en la sección anterior, pues:

a) Estos facilitarán los procesos de inducción al proporcionar una guía detallada sobre las responsabilidades de cada cargo.

b) Ayudarán a evitar la duplicidad de funciones al establecer claramente las responsabilidades de cada puesto, evitando solapamientos y conflictos de competencias.

c) Servirán como herramienta para las evaluaciones de desempeño al contar con procedimientos estandarizados que permitirán medir objetivamente el cumplimiento de metas y responsabilidades.

d) Sentarán las bases para llevar a cabo un estudio de cargas laborales y abordar posibles sobrecargas laborales.

De esta forma, la implementación de manuales de procedimientos y funciones en la EEIE puede contribuir significativamente a optimizar su configuración administrativa y abordar las dificultades identificadas.

Además, este proyecto no solo beneficia a la EEIE en el presente, sino que también sienta las bases para futuros estudios de cargas con el personal, permitiendo una evaluación y ajuste continuos de las responsabilidades y tareas del personal administrativo. La metodología y enfoque adoptados en este proyecto pueden servir como guía no solo para la EEIE, sino también para otras unidades académico-administrativas de la UIS, fomentando así una cultura de mejora continua y adaptación a las necesidades cambiantes.

Adicionalmente, este estudio ofrece un modelo replicable para otras unidades dentro de la UIS. Las recomendaciones y hallazgos aquí presentados no solo mejoran la gestión administrativa actual, sino que también establecen un marco sólido para el desarrollo sostenible y la adaptabilidad futura, asegurando que la EEIE continúe siendo una institución líder en la gestión educativa y administrativa.

12. Recomendaciones

En el marco de este proyecto, la revisión y actualización periódica de los manuales de procedimientos y funciones se hace esencial para garantizar su alineación con los cambios dinámicos en las actividades y procesos de la EEIE. Entre las tareas que garantizan la correcta actualización de los manuales se encuentra el seguimiento a la normativa interna y externa, pues las variaciones en estas normativas pueden desencadenar ajustes en los procedimientos y funciones de la escuela.

Es vital promover activamente su uso y comprensión entre todos los empleados, asegurando que estos manuales se conviertan en herramientas vivas y efectivas en la gestión administrativa.

Respecto al número de auxiliares de posgrados se mencionó en la sección **10. Detección y análisis de dificultades administrativas de la EEIE** que se presentan duplicidad de actividades por lo cual se recomienda prescindir de un auxiliar de archivo y uno de diseño, pero esta reducción debe ir acompañada de una evaluación cuidadosa de las necesidades y demandas actuales para garantizar que no se comprometa la calidad del servicio. Cabe aclarar que esta recomendación fue tomada en cuenta por la dirección de escuela, y el número de auxiliares se redujo a 9.

Además, es crucial realizar un estudio de cargas laborales para identificar y abordar cualquier caso de sobrecarga o infrautilización del personal, contribuyendo a su vez en la mejora de la prestación de los servicios, llevados a cabo por el personal administrativo. Este estudio debe ser un proceso continuo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la EEIE y del entorno educativo. Para complementar estas medidas, se sugiere la implementación de un sistema de *feedback* continuo donde el personal pueda expresar sus preocupaciones, ideas y sugerencias, lo que facilitará una cultura de comunicación abierta y mejora continua.

En el ámbito tecnológico, se recomienda realizar una propuesta a la División de Sistemas de Información (DSI), con el propósito de mejorar la efectividad de los sistemas de información, para garantizar la eficiencia de estos y facilitar el acceso a la información requerida por el personal administrativo para el desarrollo de sus labores. Asimismo, la formación y desarrollo profesional del personal en competencias digitales es fundamental para asegurar una adaptación exitosa a estos sistemas.

Finalmente, es importante involucrar a todos los miembros de la EEIE en el proceso de mejora continua, incluyendo estudiantes, personal docente y administrativo, y la dirección de la escuela. La creación de grupos de trabajo interdisciplinarios para revisar y sugerir mejoras en los procesos administrativos puede fomentar una visión más colaborativa en la gestión de la EEIE.

Referencias Bibliográficas.

Alvarez, A. C. (2022). *Actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la planta del personal de la contraloría municipal de Valledupar.*

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales.*

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).* Bogotá, D.C.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Glosario MIPG.* Bogota D.C.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). *Guía para la realización de talleres.*

Obtenido de https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Documents/DM_10_Guia_Realizacion_Taller_180304.pdf

División Editorial y de Publicaciones UIS. (2012). *Estatuto General.* Bucaramanga.

Espinoza, S. A. (2022). Manual de procedimientos para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa Servitorno. *Manual de procedimientos para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa Servitorno.*

Figuerola, J. E. (s.f.). *Metodología para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Vicerrectoría Académica y Administrativa de la Universidad Industrial de Santander.* Bucaramanga.

Franklin, E. B. (2002). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.* México, D.F: Editorial McGraw-Hill.

Función Pública. (2002). Guía para la medición de cargas de trabajo.
https://issuu.com/edgardomejiaherrera/docs/guia_para_fijar_la_carga_laboral_en_f3543244dc6512.

Función Pública. (2018a). *Guía de rediseño para entidades del orden territorial*.

Función Pública. (2018b). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*.

Función Pública. (2021). *Glosario MIPG*. Bogota D.C.

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Proceso>

Grupo Manual de Funciones UIS. (2022). *Manual de funciones cargos de nivel directivo, asesor, ejecutivo y profesional*.

Grupo Manual de Funciones UIS. (2022). *MANUAL DE FUNCIONES CARGOS DE NIVEL DIRECTIVO, ASESOR, EJECUTIVO Y PROFESIONAL*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Cómo dominar el sistema de gestión*. Harvard Business Review.

Kinnerar, T., & Taylor, J. (2018). *Investigación de Mercados*. MCGRAW-HILL.

Linares, G., & Perdomo, M. (2002). *Cómo hacer procedimientos*. Bogota D.C - Colombia: Filigrana E.U.

Malhotra, N. (2008). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Mexico D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.

Rivas, M. J. (2020). *Diseño del manual de funciones y procedimientos para los cargos administrativos de la Cooperativa Unidos para el año 2020*.

Salazar Betancur, M., & Acosta Bustamante, J. A. (2021). ropuesta del manual de funciones del área académica de la Escuela de Audio y Sonido de Colombia. *Repositorio digital idea*, 1 - 44.

UIS. (2007). *INTRANET*. Obtenido de GUÍA DE ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS: https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/gestion_documental/GUIAS/GGD.01.pdf

UIS. (2023). *Estudiantes y graduados*. Obtenido de UIS EN CIFRAS: <https://uis.edu.co/uis-cifras-es/>

Ulloa, A., & Carvajal, G. (2004). La lectura y la escritura de los estudiantes universitarios: una investigación exploratoria. *Universidad del Valle*.

Universidad de Murcia. (2023). *Formularios en HTML*. Obtenido de <https://www.um.es/docencia/barzana/DAWEB/2017-18/daweb-tema-7-formularios-en-html.html#:~:text=Un%20formulario%20es%20un%20documento,ser%20almacenados%20y%20procesados%20posteriormente>

Universidad Industrial de Santander (UIS). (2007). *Intranet*. Obtenido de Guía de elaboración de documentos: https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/gestion_documental/GUIAS/GGD.01.pdf

Universidad Industrial de Santander (UIS). (2023). *Estudiantes y graduados*. Obtenido de UIS en cifras: <https://uis.edu.co/uis-cifras-es/>

Vicerrectoría Académica UIS. (2015). *Reglamento general de posgrado*. Bucaramanga.