



UNIVERSIDAD
DEL QUINDÍO



CONSEJO SUPERIOR

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

El Consejo Superior de la Universidad del Quindío, en ejercicio de sus facultades legales y estatutarias, especialmente las conferidas por el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia, la Ley 30 de 1992 "Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior", en especial las conferidas en el numeral 2º del artículo 28 del Acuerdo del Consejo Superior No. 005 del 28 de febrero de 2005 "Por medio del cual se expidió el Estatuto General de la Universidad del Quindío", y,

CONSIDERANDO:

- A. Que la Universidad del Quindío es un ente autónomo independiente de creación constitucional dada por el artículo 69, organizada como universidad de carácter oficial para la prestación del servicio público de educación superior, dotada de autonomía universitaria y un régimen especial, y sometida a sus propias reglas de organización y funcionamiento.
- B. Que la Ley 30 de 1992 "Por la cual se organiza el servicio público de educación superior", reconoce en su artículo 28, que es un ejercicio propio de las instituciones de educación superior, darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas.
- C. Que el Acuerdo del Consejo Superior No 005 del año 2005 "Estatuto General" en el numeral 2º del artículo 28, respecto de las competencias del Consejo Superior, establece la de definir la estructura organizacional académica, administrativa y financiera de la institución.
- D. Que el objetivo de la universidad es "(...) *contribuir a la formación de individuos que reivindiquen y promuevan ese fundamento, a través del dominio de "un saber" y de la capacidad de generar conocimiento, reclamando su condición de fines en sí mismos y no de meros instrumentos, es la universidad que requiere, para "ser", del reconocimiento efectivo de su autonomía*". (Sent. C-220 de 1997).
- E. Que, por su carácter de ente universitario autónomo, tiene funciones separadas de los organismos y entidades de las distintas ramas del poder público y otras entidades autónomas con régimen especial, que acata el principio de colaboración para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.
- F. Que su naturaleza especial le permite someterse a sus propias reglas de organización y funcionamiento, definidas en sus estatutos y normativa interna, por lo que su autonomía es un requisito superior para cumplir con la misión y objetivos que le son propios y contribuir al avance y apropiación del conocimiento, con la libertad jurídica que tienen las instituciones de educación superior reconocidas como universidades, para autogobernarse y auto determinarse, dentro de los límites de la constitución y la ley.
- G. Que la estructura orgánica de la Universidad del Quindío desarrollará el modelo burocrático piramidal con enfoque a resultados de creación de valor público y fundamentado en procedimientos organizacionales armonizados con ella, enfocados a sus ejes sustantivos de docencia, investigación y extensión con el respaldo de los procesos estratégicos y de apoyo, en el marco de un sistema de control interno de

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

gestión y resultados, de acuerdo con las recomendaciones del estudio técnico elaborado.

- H. Que la estructura orgánica o funcional de la Universidad del Quindío permite la distribución, por especialización, de las competencias y atribuciones de carácter misional otorgadas por la Constitución y la ley a las Universidades Públicas, distribuidas a través de sus dependencias de misión, las mismas que son dirigidas y orientadas a través de dependencias transversales de direccionamiento y fundamentación estratégica y otras dependencias de apoyo, responsables de la provisión de recursos humanos, financieros, administrativos y logísticos, que permiten el cumplimiento de la labor misional y estratégica de la universidad.
- I. Que es deber del Consejo Superior dotar a la Universidad del Quindío de las capacidades institucionales necesarias para enfrentar los retos del mundo contemporáneo, altamente globalizado, con fuertes exigencias de nuevas competencias científicas y tecnológicas y que responda con sus graduados a los requerimientos de un medio laboral que demanda nuevas competencias laborales.
- J. Que para tales efectos se adelantó un proceso de modernización y fortalecimiento institucional que concluyó con una propuesta de rediseño, debidamente sustentada en su correspondiente estudio técnico, el cual hace parte integral del presente acto administrativo, cuyas conclusiones recomendaron definir una nueva estructura orgánica con las funciones generales de sus dependencias, adoptar la escala salarial pertinente para la nueva planta de empleos a establecer como consecuencia del estudio realizado y su respectivo manual específico de funciones y competencias laborales.
- K. Que el estudio de modernización y fortalecimiento institucional enunciado anteriormente, fue socializado ante los diferentes estamentos de la Universidad, así; ante el Consejo Superior, en sesiones ordinarias de agosto 24 y noviembre 21 del año 2021, febrero 15 del año 2022, al Consejo Académico en sesión ordinaria del 1 de diciembre del año 2021 y a los funcionarios administrativos, el 22 de marzo y 11 de mayo del año 2022.
- L. Que el Consejo Superior, en sesión realizada el día 14 de junio del año 2022, aprobó el proyecto de Acuerdo **“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”**.

Que, por lo anteriormente expuesto, el Consejo Superior de la Universidad del Quindío,

ACUERDA:

**CAPÍTULO I
ESTRUCTURA ORGÁNICA**

ARTÍCULO PRIMERO. Determinar la estructura organizacional de la Universidad del Quindío a partir de las siguientes dependencias:

ACUERDO No. - 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

1. Consejo Superior
2. Consejo Académico

- 3. Rectoría**
 - 3.1. Dirección de Planeación Institucional
 - 3.1.1. Departamento de Planificación estratégica
 - 3.1.2. Departamento de Proyectos
 - 3.2. Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad
 - 3.3. Secretaría General
 - 3.3.1. Oficina de Gestión Documental
 - 3.4. Dirección de Tecnologías de la Información
 - 3.4.1. Departamento de Gestión de Servicios Tecnológicos
 - 3.4.2. Departamento de Sistemas de Información
 - 3.5. Dirección de Comunicaciones Estratégicas
 - 3.5.1. Departamento de Comunicaciones Corporativas
 - 3.5.2. Departamento de Medios Institucionales
 - 3.5.3. Departamento de Publicaciones y Sello Editorial
 - 3.5.4. Emisora La UFM Estéreo
 - 3.6. Dirección Jurídica
 - 3.7. Oficina de Control Interno
 - 3.8. Oficina de Control Interno Disciplinario

- 4. Vicerrectoría Académica**
 - 4.1. Decanaturas de Facultad
 - 4.1.1. Laboratorios
 - 4.1.2. Institutos
 - 4.1.3. Centros de Investigación
 - 4.1.4. Centros de Extensión
 - 4.1.5. Programas Académicos
 - 4.2. Oficina de Unidad Curricular
 - 4.2.1. Departamento de Pregrado Presencial.
 - 4.2.2. Departamento de Pregrado a Distancia y Virtual
 - 4.2.2.1. Unidad de Innovación Virtual
 - 4.2.2.2. Centros de Atención Tutorial (CAT)
 - 4.2.3. Departamento de Posgrados
 - 4.2.4. Centro de Formación y Articulación Educativa
 - 4.3. Oficina de Asuntos Profesorales
 - 4.4. Oficina de Admisiones y Registros
 - 4.5. Biblioteca-CRAI (Centro de Recurso de Aprendizaje e Investigación)

- 5. Vicerrectoría de Investigaciones**
 - 5.1. Departamento de Fomento a la Investigación
 - 5.2. Departamento de Producción de Conocimiento

- 6. Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social**
 - 6.1. Centro de Pensamiento
 - 6.2. Oficina de Innovación
 - 6.3. Dirección de Extensión
 - 6.3.1. Unidad de Aprendizaje Permanente

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

- 6.3.2 Unidad de Proyectos de Extensión
- 6.3.3 Centro de Estudios y Prácticas Académicas y Sociales (CEPAS)
- 6.4. Departamento de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales
- 6.5. Departamento de Atención y Gestión de Graduados

7. Vicerrectoría Administrativa y Financiera

- 7.1. Dirección Financiera
- 7.2. Dirección de Gestión Humana
- 7.3. Dirección de Bienestar Institucional
- 7.4. Oficina de Asuntos Administrativos y Adquisiciones

**CAPÍTULO II
FUNCIONES GENERALES DE LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS**

ARTÍCULO SEGUNDO. Las funciones generales de las distintas dependencias que conforman la estructura orgánica de la Universidad del Quindío, son:

1. Consejo Superior: las funciones del Consejo Superior están definidas en el artículo 28 del Acuerdo No. 005 del 4 de diciembre de 2005 o por las normas o disposiciones que las modifique, adicione, suprima, sustituya o complemente.

2. Consejo Académico: las funciones del Consejo Académico están definidas en el artículo 29 del Acuerdo No. 005 del 4 de diciembre de 2005 o por las normas o disposiciones que las modifique, adicione, suprima, sustituya o complemente.

3. Rectoría: las funciones de la Rectoría están señaladas en el artículo 38 del Acuerdo No. 005 del 4 de diciembre de 2005 o por las normas o disposiciones que las modifique, adicione, suprima, sustituya o complemente. Su función general es involucrar a la Universidad del Quindío en aquellos escenarios en los cuales las capacidades institucionales, académicas y administrativas le permiten contribuir al desarrollo socio económico de la región y el país aprovechando la gestión del conocimiento, la investigación, la extensión y las relaciones interinstitucionales, como medio para articular a la universidad con los procesos en los que se demanda su participación.

3.1. Dirección de Planeación Institucional: corresponde a la Dirección de Planeación Institucional adelantar los procesos de visión estratégica y prospectiva de la Universidad del Quindío, desplegando la declaratoria de visión de largo plazo a través de un sistema de planeación que desarrolle la cadena de valor público e integre todos los elementos administrativos y operacionales para enfocarlos a la creación de valor y realizar la evaluación de resultados e impactos, con base en un sistema de seguimiento al desempeño institucional. Le corresponde, también, la dirección y coordinación de la implementación localizada y adaptada a la naturaleza jurídica de la universidad, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, en lo pertinente. Es la dependencia responsable de la estructuración, seguimiento a la ejecución y evaluación de los proyectos. Incluye, igualmente, la función de la planeación física del campus universitario para integrarlo y articularlo a la oferta institucional de la universidad.

3.1.1. Departamento de Planificación estratégica: en este Departamento se integran las funciones generales relacionadas con el desarrollo de los instrumentos de



UNIVERSIDAD
DEL QUINDÍO



CONSEJO SUPERIOR

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

planificación que se desprenden del Plan de Desarrollo Institucional, tales como el Plan Estratégico cuatrienal, los planes de acción anuales por dependencias, los planes de gestión de las respectivas dependencias para cada anualidad y el seguimiento a cada uno de ellos, con base en los reportes periódicos de cada dependencia, según el reglamento.

3.1.2. Departamento de Proyectos: en el departamento de Proyectos se radican las funciones generales asociadas al diseño, formulación, inscripción, registro y viabilización de los proyectos que pretenda desarrollar la Universidad del Quindío, asegurando su cierre financiero y la gestión que deba realizarse para su aprobación y ejecución, siguiendo las metodologías dispuestas para cada caso. Así mismo, es el responsable de la coordinación del seguimiento a la ejecución y evaluación de los proyectos que ejecuta la universidad. Para tales efectos ejercerá todas las funciones relacionadas con la administración del Banco de Proyectos de la Universidad y las plataformas de registro de proyectos, en especial la MGA web o aquella plataforma que la modifique, adicione, complemente o sustituya.

3.2. Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad: en esta Dirección se compendian las funciones generales de planeación, organización, dirección, orientación y evaluación recibidas de las dependencias responsables, en cumplimiento de los procesos de obtención de certificaciones de calidad en normas ISO u equivalentes, registro calificado y acreditación de los programas académicos, y la acreditación institucional, y durante la permanencia de las certificaciones y acreditaciones otorgadas, de tal manera que se cumplan con los requisitos y se oferten programas de alta calidad académica.

3.3. Secretaría General: es la dependencia que ejerce las funciones de autoridad notarial de la Universidad, en cuanto al relacionamiento con los estudiantes, graduados y demás partes interesadas, sobre los asuntos académicos, administrativos y operacionales propios al quehacer misional de la institución, expidiendo las certificaciones y demás documentos que correspondan y proyectando los actos administrativos que se requieran para conocimiento del rector y el Consejo Superior.

3.3.1. Oficina de Gestión Documental: le corresponde a esta oficina la administración del sistema de gestión documental en sus diferentes fases de planeación, retención, transferencia, valoración, eliminación y archivo, tanto en las áreas de gestión (estratégicas, misionales y de apoyo) como en el archivo central, para asegurar la trazabilidad y las consultas de todo lo actuado por la entidad, de conformidad con la normativa vigente. Particularmente, ejerce las funciones asociadas al manejo de archivos de gestión, archivos centrales e históricos, las tablas de retención y las disposiciones finales de los documentos, conforme a la reglamentación aplicable.

3.4. Dirección de Tecnologías de la Información: es la Dirección que asume las funciones generales de diseño, organización y desarrollo de los sistemas de información automatizados de la Universidad del Quindío y determina los manuales para la organización y desarrollo de los sistemas de información, estableciendo los planes estratégicos de automatización, arquitectura, adquisición y desarrollo de las tecnologías de información que se requieren para la puesta de la universidad en la vanguardia en el uso intensivo de las tecnologías en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

3.4.1. Departamento de Gestión de Servicios Tecnológicos: es la dependencia que asume las funciones de diseñar, planear, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, PETI, por el cual se rigen todas las políticas, procedimientos, normas y directrices para la gestión TIC de la Universidad del Quindío. En esta dependencia se concentran las funciones de gestión y administración de los servidores, equipos de cómputo, aplicaciones web servers y dispositivos de red, buscando brindar disponibilidad e integridad, soportando la operación y soporte tecnológico de todos los usuarios que operan dentro y fuera de la universidad.

3.4.2. Departamento de Sistemas de Información: en este departamento radican las competencias de diseño, desarrollo e implementación de los sistemas de información de la Universidad del Quindío, aplicando estrategias de organización y métodos, que permitan lograr las mayores eficiencias en el manejo de los sistemas de información, tanto automatizados como manuales. Asume también las funciones de gestión y administración del proceso de Seguridad de la Información y el proceso de ciberseguridad para la gestión de las herramientas de protección perimetral, buscando salvaguardar los principios de disponibilidad, integridad y confidencialidad de todos los activos de información.

3.5. Dirección de Comunicaciones Estratégicas: es la Dirección que asume las funciones de direccionamiento estratégico mediante el diseño, monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos de comunicación con los diferentes públicos de interés, a fin de posicionar a la Universidad en el imaginario colectivo y lograr fidelización de estos a través de los ejes misionales de la institución. Tiene como propósito, alcanzar la integración interna de las dependencias mediante una comunicación fluida y efectiva, que genere entornos de transparencia y confianza para la ciudadanía y la opinión pública. Articula todos los procesos comunicativos internos y externos, garantizando la correcta transmisión de mensajes, mediante el uso de canales adecuados y estratégicos.

3.5.1. Departamento de Comunicaciones Corporativas: es la dependencia encargada de gestionar los procesos de comunicación externa de la Universidad del Quindío, a partir del aprovechamiento de todos los medios institucionales oficiales. Se encarga de garantizar la difusión de información de manera efectiva y se articula con la dirección de comunicación estratégica, para garantizar un desarrollo estratégico a nivel de relaciones públicas. Establece acciones que permitan tomar decisiones estratégicas frente al mercadeo y promoción institucional.

3.5.2. Departamento de Medios Institucionales: es la dependencia encargada del aprovechamiento, coordinación y uso de los medios institucionales disponibles para apoyar las diferentes unidades académico- administrativas de la institución, mediante la elaboración y producción de piezas audiovisuales, conforme con los criterios y pautas de comunicación establecidas y las funciones propias de los procesos de aprendizaje e investigación, mediante la elaboración, edición y producción de ayudas y objetos de aprendizaje, con los más altos estándares de eficiencia y calidad.

3.5.3. Departamento de Publicaciones y Sello Editorial: en esta dependencia se realizan los procesos de alta calidad en materia editorial, visibilidad y difusión científica, análisis de ciencia métrica y bibliometría en bases de datos nacionales e internacionales, como apoyo estratégico a los procesos de docencia, investigación y extensión, mediante

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

actividades como la diagramación, edición y producción de los distintos materiales impresos y digitales y la elaboración, edición y producción de ayudas y objetos de aprendizaje, que surtan los procesos técnicos de validación y aprobación como símbolo de producción de los procesos de aprendizaje e investigación.

3.5.4. Emisora La UFM Estéreo: en esta dependencia se producen los contenidos radiales de la institución. Brinda acompañamiento a la divulgación de los contenidos promocionales de los productos generados en los programas académicos y dependencias, a través de las franjas académicas y culturales disponibles en la emisora. Apoya la difusión de campañas comunicacionales y creación de cuñas radiales para la temporada de inscripciones y diversas estrategias comunicativas a nivel institucional.

3.6. Dirección Jurídica: en esta Dirección se radican las funciones generales encaminadas a orientar el apego a la constitución, la ley y la jurisprudencia aplicable en la promulgación de las decisiones administrativas que tomen los directivos de la institución, conforme con su competencia, las actuaciones de sus autoridades y las operaciones administrativas que le correspondan, ejerciendo la asesoría legal y la defensa judicial para su logro. Incluye las funciones relacionadas con la etapa de juzgamiento en procesos disciplinarios en primera instancia y la revisión jurídica contractual.

3.7. Oficina de Control Interno: en esta dependencia se cumplen las funciones relacionadas con la verificación, asesoría y acompañamiento a la rectoría y todas las dependencias de la universidad en la implementación del sistema de control interno, de acuerdo con la metodología MECI vigente, ejerciendo funciones complementarias de evaluación institucional a través del FURAG y la vigilancia sobre la correcta utilización y destino de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos de la Universidad, proponiendo a la dirección de la institución, las recomendaciones que se consideren necesarias para la mejora de la transparencia, eficacia, eficiencia y economía en la gestión, con el fin de asegurar que se ajuste a las disposiciones aplicables en cada caso, contribuyendo de esta forma al fortalecimiento de la cultura del autocontrol, autorregulación y autoevaluación.

3.8. Oficina de Control Interno Disciplinario: en esta oficina se ejercen las funciones generales asociadas a los procesos disciplinarios en sus fases de instrucción, que surjan por denuncia o de oficio por la presunta comisión de faltas e infracción de normas de conducta por parte de profesores, estudiantes y personal administrativo conducidas en plena garantía al debido proceso. La etapa de juzgamiento la adelantará la Dirección Jurídica y fallará conforme a derecho, siguiendo el procedimiento establecido en la ley disciplinaria. La garantía de doble instancia se agota en la Rectoría, sin perjuicio del poder preferente de la Procuraduría General de la Nación.

4. Vicerrectoría Académica: esta dependencia de la Universidad del Quindío ejerce las funciones de gestión, desarrollo y evaluación, inherentes al proyecto de formación que el medio exige a los diferentes actores educativos de la Universidad del Quindío, proponiendo soluciones y la incorporación a los programas académicos que se ofrecen y dirigen al interior de la Universidad, de tal manera que se asegure su pertinencia frente a las necesidades laborales regionales, nacionales y en perspectiva global; procesos que

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

deben garantizar el nivel de aceptación de los programas frente a los potenciales estudiantes, graduados y comunidad en general.

4.1. Decanaturas de Facultad: en estas dependencias de la Universidad del Quindío, se ejercen las funciones de dirección académica y administrativa de cada una de las Facultades, donde se hace un seguimiento a los diferentes procesos que emanan de la labor profesional adscrita a las facultades, en coordinación con los diferentes programas académicos.

4.1.1. Laboratorios: los laboratorios son dependencias internas que ejercen funciones de apoyo a cada facultad y a la universidad en general, para respaldar los procesos de docencia, investigación y extensión, que se realizan conforme con las programaciones establecidas, facilitando la realización de estudios, prácticas y ensayos en el área de su competencia.

4.1.2. Institutos: son órganos internos de carácter técnico, con alta especialización, que apoyan y respaldan los procesos académicos de la Universidad del Quindío para el mejoramiento de la calidad académica y la prestación del servicio público de educación superior.

4.1.3. Centros de Investigación: son las dependencias internas que asumen las funciones de articulación de los procesos de investigación de alto nivel de los grupos de investigación propios de cada facultad, en concordancia con las políticas de investigación institucionales y siguiendo los lineamientos y directrices de la vicerrectoría de investigaciones.

4.1.4. Centros de Extensión: son las dependencias que se encargan de las funciones asociadas a los procesos de extensión y proyección social de cada Facultad. Sus funciones deben estar acordes con las políticas institucionales respectivas y coordinadas con la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

4.1.5. Programas Académicos: son las dependencias de cada facultad en las que se ejercen las funciones de gestión, dirección, administración, seguimiento y mejoramiento de las actividades de formación, de las cuales hacen parte diferentes actores educativos. Entre otras actividades, se relacionan los aspectos con los profesores, el cumplimiento de las actividades con estudiantes, adicional de las relacionadas con investigación, extensión y proyección social.

4.2. Oficina de Unidad Curricular: en esta dependencia dinamizan las funciones de perspectiva, construcción, desarrollo, seguimiento y evaluación, de los aspectos macro, meso y micro-curriculares de la Universidad del Quindío. Su finalidad es garantizar que se cumpla desde los currículos, la promesa de valor formativa promulgada en la misión Institucional.

4.2.1. Departamento de Pregrado presencial: en este departamento se radican las funciones asociadas a la oferta académica, gestión e integración entre la visión Institucional y los programas académicos presenciales de pregrado que ofrezca la Universidad. Desde aquí se coordina la optimización, de los recursos humanos, técnicos, físicos y tecnológicos para garantizar calidad y pertinencia académica.

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

4.2.2. Departamento de Pregrado a distancia y virtual: en este departamento se radican las funciones asociadas a la oferta académica, gestión e integración entre la visión Institucional y los programas académicos a distancia y virtuales de pregrado que ofrezca la Universidad. Desde aquí se coordina la optimización, de los recursos humanos, técnicos, físicos y tecnológicos para garantizar calidad y pertinencia académica.

4.2.2.1. Unidad de Innovación Virtual: es la unidad de trabajo encargada de apoyar el diseño, la evaluación y formulación de los lineamientos institucionales y procesos académicos asociados a los recursos educativos digitales y formas de educación virtual en los niveles de pregrado y posgrado, así como el apoyo desde la virtualidad a los ejes misionales de investigación y extensión y proyección social.

4.2.2.2. Centros de Atención Tutorial (CAT): son dependencias de la Universidad del Quindío, ubicadas en regiones y ciudades del territorio colombiano diferentes a Armenia, cuya función es ofertar programas académicos en la modalidad Distancia y Virtual. Adicionalmente, deben coordinar la optimización de los recursos, la tecnología y la logística necesaria para el desarrollo de los procesos formativos en esos territorios, así como el acercamiento con las comunidades objeto de influencia con la cual se labore, para adelantar trabajos de investigación, extensión y proyección social.

4.2.3. Departamento de Posgrados: en este departamento se radican las funciones asociadas a la oferta académica, gestión, promoción e integración entre la visión Institucional y los programas académicos de posgrado que ofrezca la Universidad. Desde aquí se coordina la optimización, de los recursos, humanos, técnicos, físicos y tecnológicos para garantizar calidad y pertinencia académica.

4.2.4. Centro de Formación y Articulación Educativa: esta dependencia se encarga de las políticas y articulación de los procesos académicos que adelante la Universidad en función de las tendencias mundiales referidas a los procesos de la educación integrativa hacia el estudiante; asimismo, desarrolla las estrategias generales y específicas para los enfoques de competencias, resultados de aprendizaje u otros que presente la evolución en la formación.

4.3. Oficina de Asuntos Profesorales: en esta oficina se radican las funciones de asesoría, acompañamiento y apoyo al personal profesoral de la Universidad, dirigidas a las situaciones académico-administrativas que conducen al quehacer profesoral y los escenarios de mejoramiento en función de la calidad educativa.

4.4. Oficina de Admisiones y Registros: es la dependencia encargada de las funciones de coordinación de los procesos estudiantiles referidos a inscripción, admisión, registro académico, validaciones, habilitaciones, traslados y otros. Gestiona y valida la información necesaria, actualizada y pertinente para el apoyo a los programas de pregrado y posgrado.

4.5. Biblioteca-CRAI (Centro de Recurso de Aprendizaje e Investigación): dependencia responsable de ofrecer documentación física y virtual, información digitalizada y demás ofertas de apoyo para satisfacer los requerimientos de la comunidad universitaria en cuanto al soporte de los procesos de formación, aprendizaje,

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

docencia, extensión e investigación, que se adelantan por parte de los actores educativos de la Universidad el Quindío, procurando estándares de calidad, pertinencia y actualidad.

5. Vicerrectoría de Investigaciones: esta dependencia misional de la Universidad del Quindío le corresponde, como funciones generales, el direccionamiento de los esfuerzos institucionales para la identificación de las problemáticas económicas, sociales, ambientales, culturales y de otros órdenes, con el fin de adelantar los procesos de investigación que sean necesarios para crear nuevo conocimiento, explicar los fenómenos que se presentan, ofrecer alternativas de solución o respuesta y construir nuevos saberes con fundamentación científica.

5.1. Departamento de Fomento a la Investigación: en esta dependencia se radican las funciones relacionadas con la formación, adiestramiento, entrenamiento y apoyo a estudiantes y profesores en los semilleros de investigación, grupos de investigación, laboratorios de investigación, prácticas investigativas, estrategias comunicativas de los procesos de investigación con sus funciones concurrentes y complementarias. Le corresponde, además, ejercer las funciones de estructuración, ejecución, administración, seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación que se adelanten en las distintas facultades y programas de pregrado y posgrado, dando los lineamientos y las directrices para mantener y mejorar el rigor científico de sus procesos y la amplia difusión de los resultados de los proyectos de investigación ejecutados.

5.2. Departamento de Producción de Conocimiento: a esta dependencia le corresponde, dentro de los procesos de investigación que se adelantan en las distintas facultades, el fomento a la producción editorial de diferente tipo, en tanto sean publicaciones que transfieran el conocimiento producido y que sus resultados contribuyan, efectivamente, a mejoramiento social y económico de los distintos actores sociales.

6. Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social: es la dependencia que, a través de sus unidades y procesos, dinamiza la interacción con la sociedad civil, el Estado y el sector empresarial, e integra sus ejes misionales de docencia e investigación, en procura de acompañar desde las capacidades institucionales, soluciones a problemas concretos que impulsen el desarrollo con bienestar de la región.

6.1. Centro de Pensamiento: es un laboratorio de ideas y propuestas que tiene como fin generar condiciones para el bienestar social a través del diálogo, el debate y la concertación que permitan elaborar análisis, planteamientos y recomendaciones sobre políticas culturales, ambientales, sociales y económicas del ámbito regional.

6.2. Oficina de Innovación: es la dependencia que fomenta la articulación entre la comunidad universitaria y los actores del entorno socioeconómico del Departamento, a través de iniciativas y proyectos sostenibles, basados en conocimiento, que tienen como eje central la innovación, la transferencia de I+D+i, el emprendimiento y/o desarrollo empresarial para la solución de problemáticas locales, regionales y/o nacionales.

6.3. Dirección de Extensión: a esta oficina le corresponde, en cumplimiento de la responsabilidad universitaria y a través de sus unidades a cargo, todas las acciones que

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

faciliten la circulación del conocimiento hacia la sociedad, la empresa y el Estado, siempre alrededor de realidades y problemas específicos.

6.3.1. Unidad de Aprendizaje Permanente: es la unidad responsable de ofrecer alternativas flexibles de aprendizaje voluntario, diseñadas según las necesidades del Estado, la sociedad civil o la empresa privada, a fin de potencializar competencias y habilidades transversales, que enriquecen el desarrollo personal y profesional.

6.3.2. Unidad de Proyectos de Extensión: es responsable de coordinar y orientar el desarrollo a las distintas formas y modalidades de actividades de extensión que se ofrecen en la Universidad del Quindío.

6.3.3. Centro de Prácticas Académicas y Sociales (CEPAS): es la dependencia socio pedagógica que institucionaliza, estructura y desarrolla, todas las prácticas a partir del conocimiento y la investigación aplicada, en torno a la responsabilidad frente a los grupos sociales más vulnerables.

6.4. Departamento de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales: es el departamento encargado del conjunto de procesos y actividades mediante los cuales la Universidad del Quindío orienta el desarrollo institucional, en torno a dinámicas que aseguren involucrar sus funciones sustantivas en modelos de interacción e integración nacionales e internacionales desde características locales.

6.5. Departamento de Atención y Gestión de Graduados: este departamento es la dependencia responsable de las funciones relacionadas con el seguimiento y la evaluación del impacto de los graduados de la universidad, según el medio en que se desenvuelvan, mediante procesos de comunicación efectivos que permitan estructurar procesos que conduzcan a su aprendizaje permanente, estímulos y a la actualización de las ofertas de formación institucionales.

7. Vicerrectoría Administrativa y Financiera: en esta dependencia se agrupan las funciones generales relacionadas con la provisión de los recursos financieros, físicos, económicos y de infraestructura, necesarios para el cumplimiento de los planes institucionales, el objeto social de la universidad, la prestación del servicio de educación superior y la fluidez de los procesos administrativos y financieros.

7.1. Dirección Financiera: esta Dirección ejerce las funciones de administración de los recursos económicos y financieros de la institución, en especial asumiendo las funciones relacionadas con el sistema presupuestal, la tesorería y el sistema contable, produciendo y reportando a las autoridades competentes, información confiable y oportuna, con el propósito de contribuir de manera efectiva a la consolidación y desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la universidad.

7.2. Dirección de Gestión Humana: corresponde a esta Dirección todas aquellas funciones relacionadas con la potencialización de las competencias laborales y los talentos de los servidores públicos de la Universidad del Quindío,

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

asegurando un ambiente y clima laboral propicio al alto desempeño, que consolide una cultura de vocación por el servicio, de apego a la legalidad y de transparencia en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. Así mismo, asumirá las funciones asociadas a la administración de personal.

7.3. Dirección de Bienestar Institucional: en esta dependencia se radican las funciones relacionadas con las estrategias, planes y acciones orientados a asegurar la retención de los estudiantes, mejorar la calidad de vida, la formación humana integral, el desarrollo físico, sico afectivo, espiritual y social de estudiantes, profesores y personal administrativo de la organización, y a la construcción de comunidad universitaria, a través de programas y proyectos, conforme con la política institucional.

7.4. Oficina de Asuntos Administrativos y Adquisiciones: le corresponde a esta oficina las funciones de planeación de las compras de elementos de consumo y devolutivos, la administración de los bienes muebles e inmuebles que hacen parte del patrimonio de la Universidad del Quindío ejerciendo, además, las funciones de mantenimiento de ellos, sustitución por inservibles o improductivos y los demás aspectos de embellecimiento, orden, ornato y aseo. Ejerce las funciones de gestión de la contratación, una vez las respectivas dependencias realicen los correspondientes estudios, actos y documentos previos para el inicio del proceso contractual, en cuanto a los actos preparatorios y de trámite de la planeación de la contratación, sometiéndolos a la revisión jurídica previa, y ejecutando las funciones de trámite que correspondan hasta la legalización del respectivo contrato. Le corresponde, además, la custodia y administración de los expedientes contractuales hasta su finalización y traslado al archivo central de conformidad con las tablas de retención documental aprobadas.

**CAPÍTULO III
UNIDADES DE TRABAJO**

ARTÍCULO TERCERO: Para el cumplimiento de las funciones generales de las distintas dependencias, además de las Unidades de Trabajo creadas previamente a través del Consejo Superior de la Universidad del Quindío, créanse las siguientes Unidades de Trabajo, de las cuales hacen parte los profesionales, técnicos y asistenciales que sean designados, mediante acto administrativo simple, por el rector de la Universidad del Quindío, quienes ejercerán tales funciones de manera complementaria a las que les corresponde de su manual específico de funciones y competencias laborales:

1. DENOMINACIÓN. “Unidad de Apropiación Social del Conocimiento” encargada de orientar los aspectos relativos a propiciar el diálogo efectivo de saberes y experiencias para, desde el conocimiento aplicado, contribuir a transformar realidades y generar bienestar ciudadano, adscrita a la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

1.1. Objetivo general: generar dinámicas mediante las cuales la producción científica dialogue con las distintas realidades y saberes.

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

1.2. Objetivos específicos:

1. Incentivar el diálogo de los grupos de investigación con las diversas institucionalidades.
2. Establecer mecanismos que dinamicen el intercambio de experiencias y saberes en torno a expectativas concretas de los actores científicos, sociales, institucionales y privados.
3. Convocar la comunidad académica a la construcción de nuevos procesos de aprendizaje.
4. Dinamizar la formación de los actores, alrededor de las producciones científicas.

1.3. Funciones:

1. Elaborar planes de acción que fomenten el acercamiento con el gobierno, la sociedad, civil, la empresa privada y las otras instituciones de educación superior.
2. Promover acciones interinstitucionales para fomentar la ASC en la Universidad del Quindío.
3. Programar por facultades, actividades en las diversas áreas del conocimiento, que permitan la reflexión en torno a los procesos de ASC.
4. Acompañar la presentación de los proyectos institucionales, bajo las condiciones previstas por el Ministerio de Ciencias y en las fechas que se establezcan para tal fin.
5. Estructurar y mantener actualizadas, piezas comunicacionales para todos los medios.

2. DENOMINACIÓN. “Unidad de Prácticas y Pasantías” puesta en vigencia con el fin de articular todas las acciones académicas que permiten a los estudiantes de pregrado o posgrado, aplicar el conocimiento adquirido y fortalecer sus habilidades en distintos sectores ciudadanos, gubernamentales o empresariales.

2.1. Objetivo general: articular las actividades y los entornos académicos, empresariales, estatales y sociales relacionados con la aplicación del conocimiento.

2.2. Objetivos específicos:

1. Administrar el proceso de prácticas y pasantías en la institución.
2. Dinamizar acciones para el encuentro con las comunidades institucionales y sociales.
3. Plantear lineamientos relacionados con las actividades de prácticas y pasantías en la institución, que permitan evidenciar los resultados de aprendizaje.
4. Acompañar los programas académicos en la estructuración de propuestas estratégicas, que conlleven a la solución de problemáticas específicas.
5. Definir los criterios relacionados con los indicadores de prácticas y pasantías en los programas académicos.
6. Capacitar a los funcionarios responsables de las prácticas y pasantías, en el conocimiento de la ley que las regula, de las disposiciones internas, sus modificaciones o actualizaciones

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

2.3. Funciones:

1. Cumplir con las normas respectivas, organizar y reportar a las instancias correspondientes, toda la información que permita a la institución visibilizar los objetivos propuestos en cada iniciativa.
2. Hacer seguimiento a los compromisos adquiridos con las comunidades u organismos.
3. Estructurar modelos que precisen líneas base, conducentes a demostrar los resultados de aprendizaje generados en los distintos organismos públicos, privados o ciudadanos, resultado de las iniciativas que se originaron desde cada unidad académica.
4. Diseñar, en concordancia con los reglamentos específicos de cada facultad, las propuestas sobre temáticas particulares, originadas en el dialogo con los diferentes actores.
5. Revisar semestralmente, en coordinación con los programas, los reglamentos relacionados y los indicadores generados por cada unidad.
6. Diseñar planes de capacitación para los funcionarios responsables de las prácticas y pasantías.

3. DENOMINACIÓN. La “Unidad de Emprendimiento” se crea para fortalecer el emprendimiento de la comunidad universitaria y externa.

3.1. Objetivo general: fortalecer el ecosistema de emprendimiento en la comunidad universitaria y externa, mediante asesorías, acompañamiento, capacitación y búsqueda de recursos, para la puesta en marcha de sus ideas de negocio.

3.2. Objetivos específicos:

1. Fomentar la cultura del emprendimiento en la comunidad universitaria y externa.
2. Promover en la comunidad universitaria y externa un ecosistema de emprendimiento que integre los diferentes actores de la cuádruple hélice (universidad-empresa-estado-sociedad).
3. Fortalecer las capacidades emprendedoras de la comunidad universitaria y externa.
4. Generar una ruta de emprendimiento para la comunidad universitaria y externa.

3.3. Funciones:

1. Realizar actividades de sensibilización en temas referentes al emprendimiento con la comunidad universitaria y externa.
2. Diseñar programas de formación en capacidades emprendedoras, basados en diversas metodologías innovadoras.
3. Participar en las diferentes redes y alianzas promotoras del ecosistema de emprendimiento en la región.
4. Desarrollar actividades de alto impacto para el fomento del emprendimiento, como ferias, eventos y ruedas de negocio.
5. Acompañar a los emprendedores de la región en la búsqueda de fuentes de financiación para la puesta en marcha de sus ideas de negocio.

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

- 4. DENOMINACIÓN.** La “Unidad de Transferencia de Conocimiento” busca la transferencia de las capacidades desarrolladas desde los programas académicos y la oferta institucional en interacción con el medio socioeconómico.
- 4.1. Objetivo general:** desarrollar estrategias, acciones e iniciativas que permitan la transferencia de las capacidades y/o resultados de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de la institución hacia el entorno y el mercado, promoviendo dinámicas de interacción entre los diferentes actores de la múltiple hélice.
- 4.2. Objetivos específicos:**
1. Crear productos, procedimientos y servicios basados en CTI con valor añadido que aporten a la solución de problemáticas sociales, económicas y/o ambientales.
 2. Promover la transferencia de los resultados I+D+i de la Universidad del Quindío al entorno o el mercado a través de diversos mecanismos.
 3. Fomentar la cultura de la transferencia y la propiedad intelectual en el entorno universitario, así como en la comunidad en general.
 4. Generar estrategias de articulación entre la comunidad universitaria y el sector externo para la construcción e implementación de propuestas conjuntas que permitan la transferencia de conocimientos.
- 4.3. Funciones:**
1. Asesorar, orientar y capacitar a los usuarios de la comunidad universitaria y del sector externo en cada una de las etapas del proceso de transferencia de conocimiento.
 2. Apoyar las actividades de alistamiento técnico, comercial, financiero y jurídico de los resultados I+D+i de la institución para gestionar los procesos de transferencia o negociación con el sector productivo o con la sociedad.
 3. Promover alianzas o actividades intra e interinstitucionales que permitan la integración, interacción y transferencia de conocimiento entre la Universidad y el sector externo, propiciando la construcción y/o ejecución de proyectos o soluciones conjuntas.
 4. Formular e implementar iniciativas, estrategias, programas o proyectos enfocados en la aplicación y/o comercialización de resultados I+D+i.
 5. Desarrollar las actividades relacionadas con la protección y gestión de la propiedad intelectual de la institución.
 6. Acompañar la presentación de propuestas y proyectos institucionales en convocatorias enfocadas a la protección, alistamiento técnico/comercial o transferencia de los resultados I+D+i.
- 5. DENOMINACIÓN.** La “Unidad de Innovación y Ecosistema” se encarga de transformar elementos, ideas, conceptos y teorías existentes para la creación de nuevas opciones de gestión, haciendo uso del conocimiento científico y empírico.
- 5.1. Objetivo general:** generar alianzas con los actores del ecosistema de innovación para sumar esfuerzos, perspectivas y potencialidades de los distintos entes del sector público y privado para transformar el conocimiento en innovación.

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

5.2. Objetivos específicos:

1. Impulsar la cocreación y ejecución de políticas, programas, proyectos y tecnologías sostenibles con enfoque diferenciador articulando universidades, emprendedores, empresas, inversionistas, entes gubernamentales y demás interesados.
2. Establecer estrategias que resuelvan las demandas tecnológicas, sociales y empresariales del entorno, a través de la oferta pertinente de la Universidad del Quindío.
3. Fortalecer los vínculos interinstitucionales mediante la participación activa en redes a nivel regional, nacional o internacional.
4. Dinamizar la participación en convocatorias internas y externas, jornadas de sensibilización, seminarios, talleres, ciclos de conferencias y ferias de innovación.

5.3. Funciones:

1. Programar espacios de integración y articulación con los ecosistemas a nivel regional, nacional e internacional que permitan la cocreación entre la comunidad universitaria y externos.
2. Gestionar convenios estratégicos con diferentes actores del ecosistema de innovación.
3. Proponer acciones enmarcadas en la financiación de proyectos, tecnologías, productos y/o servicios que contribuyan al desarrollo regional en términos sociales, ambientales, económicos y/o productivos.
4. Implementar estrategias de participación en convocatorias internas y externas, jornadas de sensibilización, seminarios, talleres, ciclos de conferencias y ferias de innovación.

**CAPÍTULO IV
OTRAS DISPOSICIONES**

ARTÍCULO CUARTO. Cada una de las dependencias de la Universidad del Quindío ejercerá sus funciones con orientación a resultados efectivamente producidos, basado en procesos articulados en cadenas de valor público, aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión de la institución, así como para aumentar la gobernabilidad, la legitimidad y la confianza en el quehacer de la alma máter.

ARTÍCULO QUINTO. La estructura orgánica de la Universidad del Quindío desarrolla el modelo burocrático piramidal con enfoque a resultados, sobre la base de creación de valor público y sustentado en procesos organizacionales armonizados con ella, enfocando sus procesos misionales de docencia, investigación y extensión con el respaldo de los procesos estratégicos y de apoyo, en el marco de un sistema de control interno de gestión y resultados.

ARTÍCULO SEXTO. La estructura orgánica de la Universidad del Quindío permite la distribución, por especialización, de las competencias y atribuciones de carácter misional otorgadas por la Constitución y la Ley a las Universidades Públicas, distribuidas a través de sus organismos misionales, las mismas que son dirigidas y orientadas a través de dependencias transversales de direccionamiento y fundamentación estratégica y otras dependencia de apoyo responsables de la provisión de recursos

ACUERDO No. 133

14 JUN 2022

“POR MEDIO DEL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO Y LAS FUNCIONES GENERALES DE SUS DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

humanos, financieros, administrativos y logísticos que permiten el cumplimiento de la labor misional y estratégica de la universidad

ARTÍCULO SÉPTIMO. El Rector de la Universidad del Quindío deberá implementar la nueva estructura orgánica y, en especial, sus nuevas dependencias, de manera paulatina, a través del desarrollo del modelo de operación por procesos, dentro de la política de fortalecimiento institucional y optimización de procesos aplicable y, en consecuencia, realizará, gradualmente, la correspondiente vinculación del personal que corresponda, de conformidad con lo autorizado a través del Acuerdo del Consejo Superior que adopte la nueva Planta de Empleos.

ARTÍCULO OCTAVO. Autorícese al Rector para que mediante Resolución motivada reconozca los Centros e Institutos de Investigación, los Centros de Extensión y los Laboratorios de cada Facultad. Lo anterior no implicará aumento en los gastos autorizados en el presupuesto de la respectiva vigencia, en caso contrario, deberá someterse a estudio, análisis y aprobación del Consejo Superior.




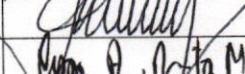

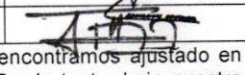
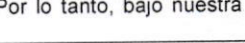


ARTÍCULO NOVENO. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Armenia, Quindío, a los 14 JUN 2022

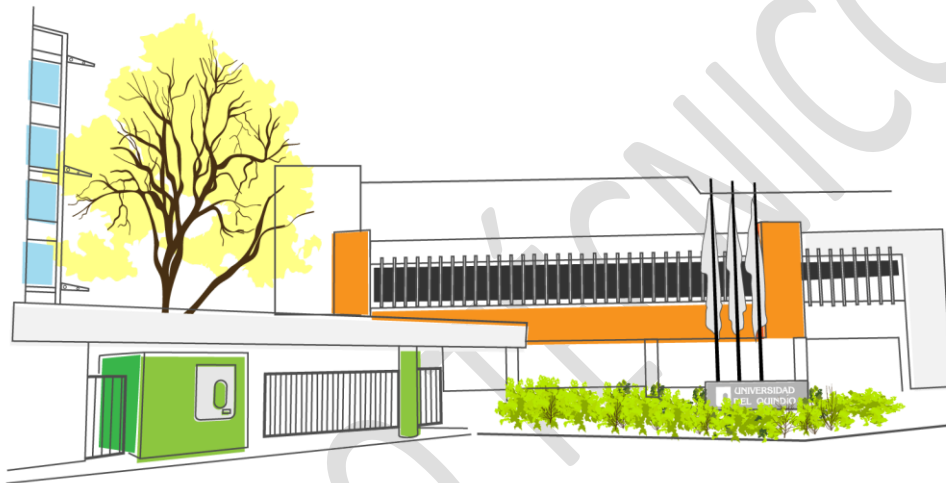
JOGE HERNÁN ZAPATA BOTERO
Presidente Delegado

CLAUDIA PATRICIA BERNAL RODRÍGUEZ
Secretaria General

NOMBRES Y APELLIDOS		FIRMA
Proyectó y Elaboró	José Fernando García Gómez - Consultor	
	Gloria Cristina Zuleta Rincón – Jefe área de Gestión Humana	
	Víctor Alfonso Vélez Muñoz – Jefe Oficina Asesora Jurídica	
Revisó:	Reinado Sierra Prieto – Jefe Oficina Asesora de Planeación.	
	Estela López de Cadavid – Vicerrectora Administrativa	
	Cesar Augusto Acosta Minoli – Vicerrector de Investigación	
	José Enver Ayala Zuluaga – Vicerrector Académico	
	Luis Fernando Polanía Obando – Vicerrector de Extensión y Desarrollo Social	
	José Fernando Echeverry Murillo – Rector	

Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el presente documento y soportes y lo encontramos ajustado en términos técnicos y administrativos; así como a las normas y disposiciones legales vigentes. Por lo tanto, bajo nuestra responsabilidad, lo presentamos para las firmas respectivas.

MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO



JOSÉ FERNANDO GARCÍA GÓMEZ
Consultor

Armenia – Quindío, julio 2021 - abril 2022

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

ESTUDIO TÉCNICO MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

ARMENIA, QUINDÍO

**ESTUDIO TÉCNICO
PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Julio 2021 – Abril de 2022

POR LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

JOSÉ FERNANDO ECHEVERRY MURILLO
Rector

JOSÉ ENVER AYALA ZULUAGA
Vicerrector Académico

CÉSAR AUGUSTO ACOSTA MINOLI
Vicerrector de Investigaciones

LUIS FERNANDO POLANÍA OBANDO
Vicerrector de Extensión y Desarrollo Social

STELLA LÓPEZ DE CADAVID
Vicerrectora Administrativa y Financiera

REINALDO SIERRA PRIETO
Jefe Oficina Asesora de Planeación

VÍCTOR ALFONSO VÉLEZ MUÑOZ
Jefe Oficina Asesora Jurídica

GLORIA CRISTINA ZULETA RINCÓN
Jefe de Oficina de Gestión Humana

ANDRÉS MAURICIO HERNÁNDEZ CARVAJAL
Asesor Rectoría

POR LA CONSULTORÍA

JOSÉ FERNANDO GARCÍA GÓMEZ
Economista
Especialista en Administración Pública
Especialista en derecho Administrativo
Consultor Senior

LAURA MARÍA VALENCIA SALDARRIAGA
Administradora Pública
Especialista en Gerencia Social
Especialista en Gerencia Educativa
Master en Dirección de Proyectos
Profesional Especializada

CARLOS ANDRÉS VELASQUEZ CIRO
Abogado
Especialista en Derecho Administrativo
Profesional Especializado

LUZ ADRIANA ECHEVERRI ESCOBAR
Administradora Pública
Profesional de Apoyo

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
TÍTULO I - FASE PREVIA O ALISTAMIENTO	14
1. Acuerdo Inicial de Rediseño	14
2. Metodología de Trabajo	17
3. Comité Técnico Interdisciplinario	19
4. Identificación de los riesgos	32
5. Estructura Metodológica del Proceso	34
6. Plan de Trabajo	36
TÍTULO II – FASE DE DIAGNÓSTICO	38
CAPÍTULO I – ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	38
1. La Universidad del Quindío	38
2. Marco constitucional y legal de las universidades públicas	43
3. Análisis de la Naturaleza Jurídica de la Universidad del Quindío	48
4. Actos de creación y reglamentación	50
5. Planta de Empleos Administrativos	58
6. Rol institucional. Plataforma Estratégica	62
7. Sistema de Planificación Institucional	63
8. Modelo de Operación por Procesos	65
9. Análisis de las funciones generales de las distintas dependencias que conforman la estructura orgánica de la Universidad del Quindío	70
10. Estructura Orgánica	87
11. Producción de Servicios	88
12. Capacidad Financiera	90
13. Capacidad técnica, física y tecnológica	100
CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES	102
1. Los Estatutos de la Universidad	102
2. El sistema de planificación institucional	104
3. El modelo de operación por procesos (MOP). Análisis por opciones prioritarias	109
4. La estructura orgánica	117
5. Las escalas de remuneración correspondientes a distintas categorías de empleos	126
6. La Planta de Empleos Administrativos	133
7. El manual específico de Funciones y Competencias Laborales	139
CAPÍTULO III – EL PROBLEMA ORGANIZACIONAL	142
1. Metodología DOFA	143
2. Metodología de marco lógico	145
3. Determinación del problema	148
CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO	149
TÍTULO III – FASE DE REDISEÑO	160
1. Prospectiva	161
2. Cadena de Valor Público	167
3. Criterios aplicables al proceso de rediseño de la Universidad del Quindío	170
4. Análisis de los entornos	171
5. Análisis Estratégico por cruce de variables DOFA	187

6. Análisis Estratégico por metodología de marco lógico	190
7. Matriz de Marco Lógico	195
8. Metodología Canvas	197
9. Política de Fortalecimiento Institucional. Criterios de Calidad	203
10. Construcción de la Cadena de valor público para la Universidad del Quindío	208
CAPÍTULO I – ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	216
CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	226
CAPÍTULO III – PROPUESTAS	250
1. Propuesta de nuevo Modelo de Operación por Procesos (MOP)	252
2. Estructura Orgánica	260
3. Ajuste recomendado a las funciones por dependencias	270
4. Escalas de Remuneración	276
5. Planta de Empleos	283
6. Estudio de cargas de trabajo. Análisis y resultados	286
6.1. Conclusiones del estudio de cargas de trabajo	339
7. Identificación de las necesidades de personal	341
7.1. Con ocasión de la nueva estructura orgánica	341
7.2. Como resultado de los estudios de cargas de trabajo	352
7.3. Como consecuencia del estudio de los objetos contractuales	365
7.4. Como consecuencia de la visión gerencial	369
8. Sustentación técnica de la propuesta de Planta de Empleos	369
9. Comparativo de Planta de Empleos propuesta contra la actual	414
10. Análisis de las situaciones administrativas y los retenes de protección laboral	417
11. Análisis sobre la supresión de empleos	424
12. Propuesta de Manual de Funciones y de Competencias Laborales	427
13. Recalculo de los techos presupuestales para la vigencia del año 2022	428
14. Actualización de las remuneraciones salariales según Decreto 473 de marzo 29 de 2022.	434
15. Análisis de la viabilidad de las Plantas Temporales	438
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	441

INTRODUCCION

Modernizar es un concepto que va más allá del simple reemplazo de prácticas o rutinas administrativas o la introducción de ciertas técnicas de probado éxito en el mundo contemporáneo.

Modernizar implica partir del reconocimiento que el mundo cambió drásticamente en la segunda mitad del siglo XX, con un punto de quiebre definitivo a finales de la década de los ochenta con el ascenso de la globalización y el presunto predominio de las economías de mercado. El modelo de libre competencia o libertad económica, defendido por el mundo occidental, tuvo su punto cumbre con el derrumbamiento del muro de Berlín, la reunificación alemana y la desintegración de la unión soviética, dando paso a una supuesta hegemonía del capitalismo sobre el modelo socialista totalitario defendido por los aliados detrás de la cortina de hierro.

Ese fenómeno, tuvo su impacto en la realidad colombiana gracias al proceso constituyente que derivó en una Asamblea Nacional que reformó o, como se afirma por los constitucionalistas ortodoxos, sustituyó la centenaria constitución de 1986 y por ende la apertura hacia un Estado Social de Derecho que derrumbó la pirámide de Kelsen y puso a la ley al servicio de los derechos, en un enfoque humanista.

En ese nuevo orden político y económico en Colombia, el Estado comenzó a asumir roles diferentes de intervención en cuatro funciones básicas: planeación (función inherente a la naturaleza misma de las instituciones públicas), promoción (sustituyendo la función ejecutora que requería gigantescos ejércitos de plazas o burocracia pública que consumían los recursos del Estado bajo la forma de gastos de funcionamiento, limitando la inversión) y regulación y control (función propia del orden jurídico derivado de las escuelas francesas y anglosajonas del derecho que defendían la supremacía y subordinación de todos los miembros de la sociedad ante la ley).

En este nuevo escenario, la planeación se hizo parte de la naturaleza misma de las entidades públicas, con el impulso definitivo desde la década de los cincuenta, del siglo XX, gracias a las recomendaciones de la misión Currié por lo que la ejecución de las inversiones públicas pasó a manos del sector privado, bajo la figura de contrato estatal administrativo por resultado o producto, o de mayor temporalidad (superior a 5 años) bajo la forma de “concesión”, en donde se asume una administración de los bienes o servicios públicos a cambio de unas tarifas por el servicio prestado por el concesionario, ocasionando consigo el adelgazamiento o reducción del tamaño del Estado y de la burocracia pública, ampliando el margen de posibilidad de disponer de recursos para la inversión estatal.

Ante este nuevo contexto, se hizo evidente que, para alcanzar los retos de la modernización en las entidades oficiales, se hizo menester romper con los esquemas y paradigmas convencionales o de un pasado que sucumbió ante el nuevo orden mundial, que se soportaba en concepciones de “Estado Benefactor”, ampliamente intervencionista, que reducía los espacios de la participación del capital y la empresa privada o los particulares. Un Estado que todo lo proveía y todo lo daba y que había dado lugar a una concepción burocrática basada en las competencias y no en las demandas de los ciudadanos.

Ante esta nueva realidad, que muchos tratadistas tratan como la “Tercera Vía”, por cuanto se aleja de los extremos del capitalismo salvaje y el socialismo totalitario, ubicándose en puntos medios o de modelos mixtos de intervención con diferente gradualidad, según el país que lo adopte, se hizo necesaria la búsqueda de nuevas, innovadoras y mejores prácticas de gerencia pública y administración de los asuntos públicos (de todos) y, simultáneamente, la definición de nuevas políticas de largo plazo que sostuvieran el proceso en el tiempo y le auguraran vigencia y sostenibilidad, pero que ante todo generaran resultados, desde el mediano plazo con logros inmediatos, hoy denominados productos.

Esa renovación en el modo de operar de las instituciones públicas condujo a un proceso de largo alcance que demandaba mecanismos de sostenibilidad, con ajustes en el tiempo por supuesto (flexibilidad administrativa), sin perder el direccionamiento estratégico, adecuándose a las cambiantes necesidades y requerimientos del entorno o contexto. Dichos resultados se entienden con la producción de resultados mediatos, verificables en términos de la satisfacción de los nuevos grupos de valor, visibles y controlados desde el interior mismo de la entidad pública que los prevé.

Es, como se dijo, un proceso lento y paulatino de cambio de mentalidad con el pleno reconocimiento de las nuevas realidades que giran en torno a la triada Estado-Empresa-Sociedad, que deben generar resultados en función del cumplimiento de los fines esenciales del Estado (Art. 2º C.P.), pero que se debe dirigir y encauzar con decisión política y mantener el pulso para lograr ese acondicionamiento que genere la credibilidad y sostenibilidad necesaria para su permanencia y sustentabilidad en el tiempo, así sea indispensable hacer reformas sobre la marcha, pero asegurarse que el timón está firme, orientando la organización hacia el objetivo previsto desde su visión estratégica, asegurando la prevalencia del interés general.

Pero de poco sirve **modernizar** las entidades públicas si no van acompañadas de un serio, constante y firme proceso de **Fortalecimiento Institucional**. Modernizar exige poner a tono las capacidades institucionales frente el medio o contexto en que se actúa de acuerdo con sus objetivos organizacionales y su misión, pero el fortalecimiento institucional permitirá la sostenibilidad en el tiempo, siempre y cuando se logre la generación de capacidades instaladas que sostengan el proceso en el tiempo. Vale decir, Fortalecimiento Institucional se equipara a capacidades institucionales para producir resultados.

Según el Manual Operativo MIPG promulgado por el departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, *“El propósito de esta política es fortalecer las capacidades organizacionales mediante la alineación entre la estrategia institucional y el modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal, de manera que contribuyan a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios, aumentando la productividad estatal”*¹.

Ese nuevo modelo de Estado, que se conoce como Estado Gerencial, exige que el proceso de cambio se oriente a la incorporación de un modelo de gerencia orientado a resultados, enfoque sistémico y basado en procesos que complementan las funciones y competencias asignadas a las distintas dependencias o unidades de trabajo en que se dividen,

¹ Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 4 - Marzo 2021, Pág. 57.

articulándolas en cadenas de creación de valor público que nacen desde las demandas de los grupos de valor y se extienden hasta las condiciones de vida, calidad, bienestar, prosperidad y garantía de derechos de esos grupos de valor caracterizados, alineados desde la planificación estratégica. Ese un cambio total del modelo de oferta institucional hacia las nuevas concepciones de demandas ciudadanas.

Saber dónde se encuentra y para dónde va la entidad, y el sector al que pertenece, es tan relevante como saber qué insumos, procesos y actividades requiere para poder ejecutar lo planeado. De allí la importancia de definir, clara y abiertamente, cuáles son los resultados, que, como Ente Universitario Autónomo, se desean conseguir en un periodo concreto, y poder expresarlos en términos de productos, resultados o efectos e impactos en desarrollo de la cadena de valor público, siguiendo el direccionamiento estratégico trazado desde la Visión Institucional que se establece desde la planeación institucional (Plan de Desarrollo Institucional) para atender las demandas identificadas de sus grupos de valor caracterizados.

Por tanto, la primera exigencia de un proceso de fortalecimiento institucional conduce a sacudir las estructuras internas y los sistemas aislados actuales con los que se han construido las arquitecturas organizacionales de las entidades y organismos públicos, que han estado orientadas hacia la especialización de funciones administrativas y competencias, trayendo consigo las departamentalizaciones, sustentadas en la legalidad (las funciones administrativas) y el trabajo aislado entre las piezas que conforman su estructura, produciendo reprocesos, lentitud de los procesos administrativos y demoras injustificadas en la eficiencia organizacional.

Esta figura de Modelo Gerencial demanda el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales (con criterios empresariales aplicables y localizados a la naturaleza del objeto social público) para asegurarle los más altos niveles de economía en la adquisición de recursos, eficiencia en su utilización, eficacia en el logro de los productos con los cuales se alcanzan los resultados o efectos mediatos y efectividad en los impactos a producir, medidos en términos de calidad de vida, bienestar, prosperidad y garantía de derechos de los grupos de valor o de interés involucrados. Para ello se requiere reevaluar la forma tradicional de operar de la entidad, incorporando el enfoque sistémico, basándose en modelos de operación por procesos sustentados en cadenas de creación de valor, conformadas por procesos, actividades y procedimientos de alta efectividad, armonizados en equivalencia de niveles con las estructura de jerarquías de poder, autoridad y responsabilidad hacia productos controlados para asegurar resultados y enfoques hacia el grupo de valor objetivo, dentro de un marco estratégico similar al que se aplica para un mundo competitivo y globalizado.

Para lograr lo anterior es necesaria la implementación de una estrategia de aprender a desaprender para luego reaprender con los nuevos esquemas mentales y culturales en búsqueda de una nueva forma de pensamiento estratégico de empresa privada, es decir, de resultados tangibles, de allí la denominación de Estado Gerencial.

Es por tanto indispensable reconocer que si bien las entidades públicas no pueden ser estrictamente calificadas como empresas (por lo del lucro y el beneficio de rentabilidades en favor de los accionistas), eso no quiere decir que no puedan ser manejadas con criterios

gerenciales (Una Nueva Gestión Pública para América Latina, CLAD, 1.998). Aquí estriba el mayor obstáculo en el proceso de cambio. Es relativamente simple cambiar procedimientos administrativos, introducir nuevas técnicas, adoptar novedosas herramientas. Empero, cambiar los hábitos de los empleados públicos, sus formas de actuar, de pensar, de interactuar con los grupos de valor y en función de la visión y la planificación estratégica, es mucho más complejo.

Es aceptar el surgimiento de nuevas, disímiles y diferentes formas de articular la organización con el medio en que se desenvuelve, con los demás agentes con los que es necesario interactuar de manera vertical u horizontal y del desarrollo de sistemas administrativos que conecten a la entidad, internamente, en un enfoque por procesos hacia los resultados e impactos planificados en torno a los grupos de valor o de interés, sin menoscabo del apego a la legalidad que le es propio a la naturaleza de las entidades públicas, asegurando el enfoque a demandas (lo que los grupos de valor demandan).

En este escenario, la modernización y el fortalecimiento institucional exige reformas estructurales serias, no solamente al interior de las organizaciones o entidades públicas, sino frente al medio en que se desenvuelven, procurando adecuar las capacidades institucionales a las exigencias del actual contexto económico, social, cultural, institucional y ambiental. Implica comenzar por su arquitectura organizacional y articularla con su sistema de gestión a partir de las demandas identificadas de sus grupos de valor.

En efecto. Es por tanto necesario reconocer que los organismos, entidades o instituciones públicas, existen porque hay ciudadanos clientes (usuarios, beneficiarios o destinatarios) agrupados por características similares conformando los grupos de valor e interés, que reclaman respuestas a las crecientes demandas colectivas que el Estado, a través de sus instituciones, debe atender como contraprestación a las contribuciones tributarias y no tributarias con que se nutren los presupuestos públicos.

Estos actores, ocultos por muchos siglos, reclaman y exigen buen uso de los recursos públicos (legalidad, transparencia y racionalidad), pero, además, esperan resultados tangibles, medibles o cuantificables de la gestión pública, hechos reales reflejados en su bienestar, calidad de vida, prosperidad y garantía de derechos. Es por esto por lo que es perentorio reconocer que las entidades públicas se deben a esos ciudadanos, caracterizados conforme a las demandas y la misionalidad institucional y que la acción de gobernar, gerenciar o administrar debe siempre dirigirse a la mejora de las condiciones de vida de esos grupos de valor o grupos de interés que poseen el doble rol de ser principio y fin de la acción pública (Estado comunitario) y de destinatario de las inversiones que realizan esas entidades o empresas públicas.

Lo expuesto implica una ruptura inmediata con el viejo concepto que el "Government" está dirigido casi exclusivamente para quienes trabajan en las entidades públicas y el pequeño grupo de "amigos de la causa" por lo que se hace menester sustituir la forma de operar, implementando un enfoque desde y hacia los grupos de valor y de interés para los cuales actúan esas organizaciones, según su naturaleza y objeto social. Es romper con esos viejos paradigmas y permitir la presencia de todos los actores sociales, especialmente aquellos en los cuales están radicados derechos fundamentales protegidos por la norma suprema.

En ese propósito cobra especial importancia el unir indisolublemente dos conceptos divorciados de tiempo atrás: Gerencia y Administración. Pareciera que el arte de gerenciar no hubiese tenido ese necesario canal de comunicación, articulación y conexión con la misma Administración que debe respaldar las acciones de gerencia. Esto se evidencia en que la burocracia pública (servicio civil) y las prácticas administrativas se han alejado y separado de la gerencia a tal punto que es muy difícil conjugar buena gerencia con una buena administración. Se debe reconocer por tanto la coexistencia de unos y otros y la indispensable armonía y acople entre ellos de manera que puedan producir con mayor certidumbre los resultados esperados por el uso de los recursos públicos, al unir la estrategia con la táctica, en los tres niveles de exigencia (alta dirección, gerencia pública y administración).

Es por lo descrito que se debe hacer énfasis en que los servidores públicos y las prácticas administrativas que ellos aplican son fundamentales y constituyen el soporte de un buen modelo gerencial, en el entendido que ellos serán los verdaderos ejecutores de esas políticas, porque estos, en la práctica, tienen el permanente y verdadero contacto con las partes interesadas. Simplemente sin ellos la maquinaria administrativa no funciona y las intenciones y pretensiones del gerente o director estratégico jamás superarán los laberintos de la tramitomanía y los procedimientos internos, más por falta de apoyo de sus dirigidos que por la misma sofisticación de la gestión administrativa.

Modernización entonces es asegurarse que los servicios y funciones públicas son los mejores, medidos en términos de aceptación y respaldo de los ciudadanos clientes, beneficiarios, usuarios o destinatarios de la gestión pública. Entre tanto, Fortalecimiento Institucional es lograr que la entidad cuente con las capacidades institucionales para dar respuesta a necesidades de la vida real, que padece y sufre quienes hacen partes de sus grupos de valor o de interés identificados, quienes no deben requerir respaldo o apoyo alguno para ser atendidos por el hecho simple y sencillo de ser el actor principal del modelo organizacional en donde nace y finaliza el ciclo de la gestión pública.

Por todo lo anterior, modernizar implica repensar, renovar e incorporarse al contexto económico, social, cultural, técnico, tecnológico y de recursos mientras que el fortalecimiento institucional se logra reformando, reestructurando y reorganizando administrativamente a las entidades y empresas oficiales o públicas para el desarrollo de nuevas capacidades, abandonando las viejas prácticas de apego estricto a las funciones para enfocarlas hacia la respuesta a las demandas de inversión y de garantía de derechos de sus grupos de valor o de interés.

En esa misma medida se debe reingenierar sus formas de gerencia y administración en un marco estratégico diferente de prospectiva e innovación en la búsqueda de introducir e implementar ese enfoque hacia sus grupos de valor o de interés. No se trata simplemente de reemplazo de prácticas y rutinas sino de crear un sistema capaz de resolver, por lo menos en gran parte, las expectativas, demandas y requerimientos de esas partes interesadas de una manera pronta y con reconocidos resultados.

Resuelto el punto general, es menester evaluar la posibilidad de prestación de funciones administrativas o prestación de servicios públicos por particulares o de manera mixta, procurando que las entidades se especialicen en su verdadera misión, en su quehacer

institucional y dónde tiene realmente sus fortalezas institucionales, relegando a otro nivel de operación muchas actividades no esenciales que distraen y consumen recursos que deben concentrarse en las actividades permanentes propias de su objeto misional que se soporta en el Know How o Capital Intelectual construido en toda su historia.

Definir claramente qué actividades específicas de sus labores estratégicas, misionales o de apoyo deben prestarse directamente y cuáles se deben externalizar, para que agentes privados ejecuten esas actividades, forma parte del Modelo Gerencial adoptado para las entidades públicas e instituciones del Estado, donde la prevalencia de la atención a las demandas de los grupos de valor, a través de resultados e impactos medibles y verificables, constituyen su eje central y hacia allá debe dirigirse la adecuación institucional que pretenda adelantarse, para dotarlas de las capacidades institucionales requeridas para poner en operación el modelo.

En ese aspecto, la tarea fundamental de un serio y riguroso proceso de modernización y fortalecimiento institucional está en que se logre diseñar e implementar un modelo gerencial y administrativo articulado con la planeación estratégica prospectiva basada en el marco lógico, que interprete y exprese adecuadamente las demandas de quienes son sus grupos de valor o de interés sin abandonar el apego a la legalidad ni la orientación estratégica construida desde la elite organizacional.

Dadas las anteriores circunstancias, el diseño, formulación e implementación de políticas, estrategias y proyectos de Modernización y Fortalecimiento Institucional buscan convertir a las entidades públicas en organizaciones eficientes, eficaces, económicas y efectivas con los más altos criterios de calidad y un enfoque a resultados (Estado Gerencial) para seguir construyendo un mejor Estado al servicio del ciudadano.

Modernizar es entonces reconocer y hacer visible a los nuevos actores, anteriormente ignorados o hechos invisibles, los grupos de valor o de interés (usuarios, destinatarios o beneficiarios) y enfocar la gestión de las entidades públicas conforme a los mandamientos de un mundo globalizado, competitivo, tecnológicamente avanzado y altamente efectivo, donde esos grupos de valor son la parte fundamental del modelo y hacia ellos se dirige el cumplimiento de la misión de las entidades públicas.

Por su parte, el fortalecimiento institucional exige romper con los esquemas y paradigmas organizacionales convencionales de un mundo que ya no existe, de modelos obsoletos del pasado que ya no operan en el contexto global actual, que se han basado en la departamentalización, parcelación y fraccionamiento de actividades derivadas de un modelo burocrático piramidal que ya no es exclusivo, apegado a las competencias constitucionales y legales, sustentado en un modelo de oferta institucional que debe dar paso a la demanda.

Este proceso de cambio, orientado a modelos integrados, abiertos, sistémicos, flexibles, basados en procesos horizontales, orientados a los grupos de valor, por demandas, requiere sacudir las estructuras organizacionales y sistemas administrativos actuales, reevaluar los procesos, actividades y procedimientos que se vienen aplicando, reformando las estructuras organizacionales planas por estructuras de nivel armonizadas con la planificación institucional y el modelo de operación basado en procesos, con estrategias

innovadoras de alta efectividad y transformar la cultura organizacional, aprendiendo y desaprendiendo para luego reaprender con los nuevos esquemas mentales y culturales en un enfoque a demandas en prospectiva.

Es indispensable, así mismo, redefinir su estructura a partir de un nuevo bloque de agentes ejecutores, que se deben articular a los procesos de acuerdo a las competencias laborales exigidas y acreditadas por ellos, distribuidos en los procesos de la cadena de valor para cumplir con las funciones públicas y administrativas a cada una de las dependencias asignadas en la estructura organizacional, clasificadas según la jerarquía, responsabilidad y autoridad pero enfocadas a los resultados con base en una planificación estratégica que incorpore la cadena de valor público.

Para lograrlo, hay que conducir a la entidad a cambiar sus formas de pensar y actuar. Peter Drucker señalaba que: *“A los elefantes les cuesta mucho adaptarse, las cucarachas sobreviven a todo”. Si confías demasiado en el poder del trabajador corres riesgos de anarquía, pero sin embargo si confías demasiado en el comando de control sacrificas la creatividad. El truco para los administrativos es determinar metas a largo plazo, pero al mismo tiempo permitir a los empleados que trabajen formas para la obtención de esas metas”.*

TÍTULO I FASE PREVIA O DE ALISTAMIENTO

1. Acuerdo Inicial de Rediseño

El enfoque que debe guiar el proyecto de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío, debe de estar orientado desde la alta dirección y en función de fortalecer las capacidades institucionales instaladas y a crear unas nuevas, verificables en términos de eficiencia, eficacia, oportunidad, calidad y orientada al servicio de los grupos de valor y grupos de interés, caracterizados, que permita el logro de los objetivos estratégicos previstos desde su plataforma estratégica y desplegados por toda la organización a través de su sistema de planificación armonizado con la cadena de valor público, en cumplimiento de la misión y funciones generales adoptadas en sus propios estatutos conforme al mandato constitucional y legal que ha asignado sus competencias generales.

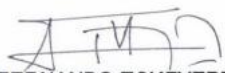
Como base fundamental y conforme al enfoque de demanda que exige el mundo moderno y contemporáneo, el proceso debe surgir desde el conocimiento mismo que el cuerpo directivo de la Universidad del Quindío ha acumulado en el tiempo y ha conservado documentalmente como memoria institucional que facilita la trazabilidad. En especial, el Rector de la Universidad, como representante legal y responsable directo de la ejecución de los mandamientos consignados en las decisiones del Consejo Superior y en acatamiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que le correspondan y sean pertinentes, se convierte en la principal fuente secundaria de información sobre los problemas detectados, a través de sus manifestaciones y riesgos, en el modus operandi de la entidad y que producen la necesidad de adelantar el proceso de modernización y fortalecimiento que se reclama y se convierte en perentorio y determinante para el momento

histórico que vive la humanidad y sus instituciones, luego de una terrible pandemia que sacudió los esquemas tradicionales de actuar e impulsan un nuevo orden mundial.

Ante la necesidad de adelantar un proceso de modernización y fortalecimiento institucional, fue crucial la sistematización de las expectativas de la alta dirección, específicamente desde la perspectiva del Rector de la Universidad del Quindío. Luego de las sesiones pertinentes de discusión, el día dos (2) de agosto de 2021, se produjo la formulación del “Acuerdo Inicial de Rediseño”, formato donde se consignan las expectativas no sistematizadas de los problemas identificados y que afectan la operación misma del ente de educación superior, el cual quedó formulado así:

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA (Síntomas)	PROBLEMA HIPOTÉTICO (Identificación preliminar)	EXPECTATIVAS SOBRE LA SOLUCIÓN (Posible solución)	ALCANCES DE LA SOLUCIÓN (Qué aspectos cubre la solución planteada)	RIESGOS INHERENTES (Si no se atiende el problema)
Estructura obsoleta del año 1986 frente a los retos del mundo contemporáneo	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Retoques administrativos en el tiempo sin cambios estructurales.	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Mayores exigencias del entorno frente al crecimiento de la oferta	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Bajo desarrollo de la infraestructura tecnológica	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Crecientes demandas de desarrollo del sistema de acreditación de la educación superior.	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Mayores exigencias técnicas por reformas jurídicas y técnicas de los líderes de políticas nacionales	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Reestructuración del 2001 focalizada a supresión de un instituto de educación abierta y a distancia y división funcional como reparto.	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Cargos directivos sin responsabilización por falta de apego al desempeño institucional	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Necesidades de apoyo en todas las áreas con posibilidades de tercerización de ciertas actividades o procesos	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
División funcional departamentalizada por facultades y programas (no operan como plantas globales)	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.


MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA (Síntomas)	PROBLEMA HIPOTÉTICO (Identificación preliminar)	EXPECTATIVAS SOBRE LA SOLUCIÓN (Posible solución)	ALCANCES DE LA SOLUCIÓN (Qué aspectos cubre la solución planteada)	RIESGOS INHERENTES (Si no se atiende el problema)
Régimen presupuestal acorde al régimen nacional que se define a través de un Estatuto Presupuestal propio.	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Nivelación salarial general no acorde a las cargas de trabajo, complejidad de las funciones y responsabilidades	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Directores de Programa Grado 06, salarialmente bajo, frente a jefes de oficinas con mayores responsabilidades; ajustar acorde al número de estudiantes	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Centros de Atención Tutorial no cuentan con flexibilidad administrativa por sedes	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Búsqueda constante del aprovechamiento del Know How mediante estudio y análisis de propuestas de estructura orgánica.	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Necesidad de buscar el cumplimiento de las exigencias del CNA de 1 Profesor de tiempo completo por cada 35 estudiantes y 1 administrativo por cada 50 estudiantes (16.000 estudiantes).	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Necesidad de cumplimiento de fallo de Tribunal Administrativo para concursos y sistema de carrera	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Necesidad de ajuste al Manual de Funciones por NBC y abolir adscripción de empleos a dependencias para facilitar la movilidad horizontal (planta global).	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Predominio del empleo asistencial sobre los niveles de mayores exigencias académicas.	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Aprovechamiento de la capacidad de ampliación de planta de empleos.	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.
Implementación efectiva del Sistema de Carrera Especial	Predominio del Modelo burocrático piramidal basado en jerarquías de autoridad.	Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad	Estructura Organizacional Gestión por Procesos Planificación con prospectiva y marco lógico	Baja capacidad de respuesta ante las crecientes demandas del medio.


JOSE FERNANDO ECHEVERRY MURILLO
Rector Universidad del Quindío


GLORIA CRISTINA ZULETA RINCON
Jefe de Oficina de Gestión Humana

Armenia, Agosto 2 de 2021


ESTELLA LOPEZ DE CADAVID
Vicerrectora Administrativa


JOSE FERNANDO GARCIA GOMEZ
Consultor

2. Metodología de Trabajo

Dado que se trata de un proceso de modernización y fortalecimiento institucional que debe adoptarse de manera conjunta entre el equipo Consultor, contratado para apoyar metodológicamente el proyecto, acompañar a los responsables de cada una de las áreas y procesos y transferir conocimientos, información actualizada, habilidades, destrezas y prácticas de reconocido valor técnico para mejorar las capacidades institucionales actuales y generar nuevas capacidades que se requieren instalar, se hace necesario definir la estrategia de trabajo, en las que se combinarán las técnicas de top down y bottom up, técnicas de acopio y procesamiento de información relevante para el desarrollo de procesos que reconocen capitales intelectuales instalados en las organizaciones y que son necesariamente aprovechables para cerrar la brecha entre la teoría y la realidad.

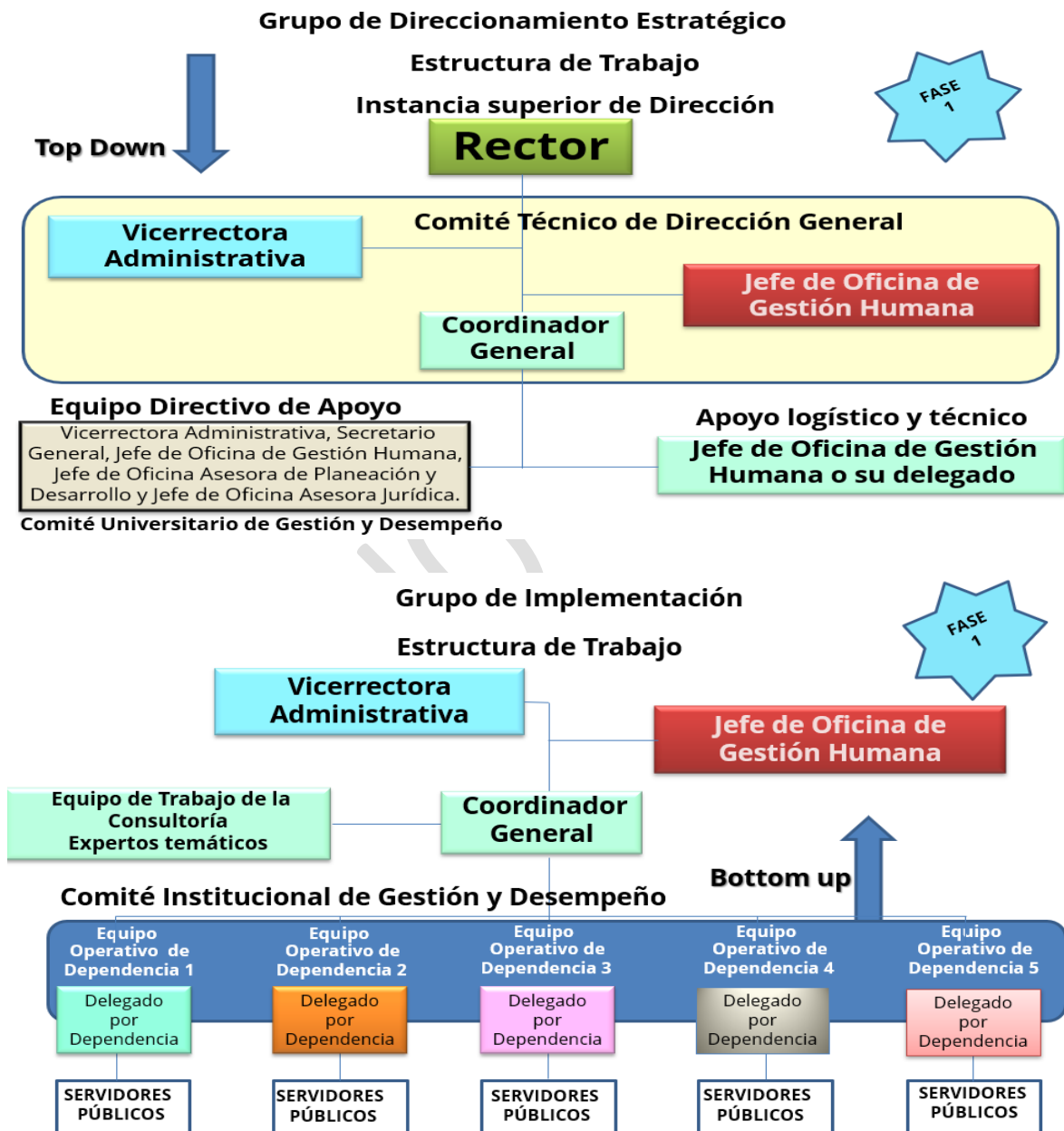
La primera, *top-down*, se aplica desde la elite organizacional hacia abajo teniendo como referentes principales la visión y la plataforma estratégica de la entidad y su articulación vertical con organizaciones e instituciones de niveles superiores que incluyen normas jurídicas y técnicas aplicables y el despliegue que de estas se ha hecho al interior de las entidades hasta cada órgano interno, dependencia y áreas y puestos de trabajo, vale decir, de lo general a lo específico o de detalle.

Por su parte, el *bottom-up* comienza desde los detalles, reconocidos por los agentes ejecutores, desde los niveles más bajos de las jerarquías organizacionales, en una construcción de las realidades y saberes instalados para entender el funcionamiento actual. Se parte del reconocimiento de las partes individualmente consideradas para integrarse y enlazarse en búsqueda del todo, aprovechando el Know how organizacional al máximo.

El proceso inicia con el top down que, tratándose de una universidad del Estado (Ente Universitario Autónomo) cuya naturaleza y autonomía le fue dada desde la norma constitucional superior (artículo 69) y desplegándose sus responsabilidades a partir de las disposiciones legales que la reglamentaron (Ley 30 de 1993), para un servicio público de educación superior. Seguidamente, se aborda el Plan de Desarrollo Institucional como base legal de sus inversiones y funcionamiento y documento rector del direccionamiento estratégico institucional. A partir de allí, se estudia la coherencia de la planificación hacia los niveles internos definidos en su estructura orgánica y llegar hasta cada puesto de trabajo.

Luego de todos los análisis top down se procede a las entrevistas con el personal clave (directivo y asesor y eventualmente profesionales) que permitan presentar la realidad que ha de contrastarse con el análisis e interpretación dada a la institucionalidad y la gestión pública reglamentada y documentada en la entidad.

Tales ejercicios de estudio y análisis estratégico y pragmático se pueden apreciar en los siguientes esquemas:



3. Comité Técnico Interdisciplinario

Una vez definida la estrategia y metodología de trabajo, se hizo necesario la conformación de un equipo técnico interdisciplinario, con diferentes instancias por niveles de responsabilidad que permitieran la aplicación de las técnicas del top down y bottom up. Las instancias se establecieron sobre la base de distinguir claramente los niveles de responsabilidad en la aplicación de las técnicas top down y bottom up, para efectos del desarrollo del proceso de modernización y fortalecimiento institucional.

Para una adecuada orientación de las diferentes instancias, se definió el objetivo del Comité Técnico Interdisciplinario, a saber:

“Dirigir, orientar, asistir y apoyar, según las competencias asignadas en las diferentes instancias, el desarrollo técnico del proceso, validando los datos, la información y los resultados de la sistematización que el equipo consultor realice como también los diagnósticos y propuestas viables que se presenten como consecuencia del estudio técnico realizado conjuntamente, con miras a asegurar la adecuada pertinencia y coherencia con las estrategias y realidades de la universidad”.

Para tales efectos, el Consultor, que hace las veces de coordinador del proceso de modernización y fortalecimiento institucional, proyectó el acto administrativo correspondiente que fue sometido a consideración del equipo jurídico de la Universidad del Quindío para su revisión de legalidad, el día 19 de julio de 2021. Luego del estudio jurídico de rigor, se procedió a su aval, el cual fue obtenido el 18 de agosto de 2021, para presentarlo y sustentarlo ante el Consejo Superior de la Universidad, instancia en la cual se logró su aprobación en sesión del día 24 de agosto de 2021.

En dicho acto administrativo del Consejo Superior Universitario se establecieron las distintas instancias de dirección, ejecución, seguimiento y evaluación del proceso de modernización y fortalecimiento institucional, dejándose la actividad de planeación al ejercicio conjunto entre el coordinador del proceso y el equipo de dirección. Las instancias establecidas fueron las siguientes:

- 1. Instancia Superior de Dirección:**
Rector.
- 2. Comité Técnico de Dirección General:**
Vicerrectora Administrativa.
Jefe de Oficina de Gestión Humana.
Coordinador General Externo del proceso (Consultor).
- 3. Asistentes permanentes:**
Asesor de la Oficina Jurídica
Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No. 105

24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

El Consejo Superior de la Universidad del Quindío en ejercicio de sus facultades legales, estatutarias y en especial las conferidas en la Constitución Política, artículo 69, en la Ley 30 del año 1992 y en los Acuerdos del Consejo Superior Nos. 005 del 28 de febrero del año 2005 "Estatuto General", 020 del 18 de diciembre del año 2015 y

CONSIDERANDO:

A) Que la Constitución Política de Colombia en su artículo 69, garantiza la autonomía universitaria y ordena al legislador el establecimiento de un régimen especial para las universidades del Estado. Sólo a través de la autonomía las universidades pueden cumplir la misión y objetivos que le son propios y contribuir al avance y apropiación del conocimiento; dicho principio se traduce en el reconocimiento que el Constituyente hizo de la libertad jurídica que tienen las Instituciones de Educación Superior reconocidas como universidades, para autogobernarse y autodeterminarse en el marco de las limitaciones que el mismo ordenamiento superior y la ley le señalen. (Corte Constitucional, Expediente C-2020, sentencia de abril 29 de 1997, M.P. Fabio Morón Díaz)

B) Que la Ley 30 de 1992 es la norma bajo la cual se organiza el servicio público de educación superior, la cual define a la Universidades del Estado, según su naturaleza jurídica como "Entes Universitarios Autónomos" enmarcados dentro de su régimen especial, y el cual faculta a las universidades para organizar sus propios regímenes de acuerdo con las directrices que para el efecto establece la referida Ley. su naturaleza especial le permite regirse por sus propias reglas de organización y funcionamiento, definidas en sus estatutos y normativa interna, para la prestación del servicio público de educación superior y el cumplimiento de las funciones administrativas, sin sustraerse de las responsabilidades propias de las entidades y organismos del Estado que administran recursos públicos.

C) Que, para el cumplimiento de su misión y cometidos constitucionales y legales, la Universidad del Quindío cuenta con una estructura organizacional (estratégica, operativa y administrativa) que ha tenido poca evolución, en cuanto al principio de flexibilidad administrativa, como lo exige el crecimiento de los requerimientos del mundo post moderno y las demandas de formación superior de aspirantes que en mayor número egresan del sistema de educación media.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No. 105

24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

D) Que, para adecuar la estructura estratégica, operativa y administrativa de la Universidad del Quindío, con las modernas técnicas de administración y gestión pública, se hace menester formular e implementar, para llevar a su cultura organizacional y a su implantación, un proceso de modernización y fortalecimiento institucional conforme a los cánones internacionales de probado valor técnico.

E) Que para lograr los resultados previstos, es menester realizar los estudios técnicos necesarios y, consecuentemente, adoptar los actos administrativos que tales estudios recomienden orientados a la modernización de la Universidad del Quindío, acorde con las recomendaciones técnicas pertinentes de los líderes de las políticas de gestión y desempeño institucional a nivel nacional, en el marco de las recomendaciones de la OCDE, y los lineamientos generales y directrices emanadas del Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFFP y la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, sin perjuicio de la autonomía que a la universidad le otorga su régimen especial.

F) Que para adelantar dicho proceso se realizó la contratación de un consultor que acompañado de su equipo de trabajo, pondrán su experticia y experiencia al servicio de la Universidad del Quindío, para adelantar el proceso de modernización y fortalecimiento institucional, contando con equipos internos de validación, apoyo y soporte en la aplicación de las diversas metodologías, técnicas e instrumentos que conduzcan al cumplimiento del propósito general establecido.

G) Que con miras al desarrollo del proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío se requiere adoptar metodologías de rediseño organizacional acorde a la naturaleza jurídica y régimen especial de esta entidad pública de educación superior y concluir con un estudio técnico pertinente y unas recomendaciones representadas en actos administrativos para adopción, para lo cual las Guías de rediseño para entidades públicas del orden nacional y/o territorial, promulgadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, son un buen referente y sirven de instrumento orientador, sin menoscabo de la autonomía propia de la universidad.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No: 105
24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

H) Que las diferentes guías e instructivos recomiendan la creación de un comité técnico interdisciplinario que apoye y acompañe al equipo consultor durante el proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío y facilite la aplicación combinada de las técnicas de top down y bottom up que acerquen la estrategia institucional a la táctica y permitan el aprovechamiento del know how organizacional reduciendo la brecha entre la teoría y la práctica.

I) Que el Consejo Superior como máximo órgano de Gobierno de la Institución, tiene entre sus funciones, la de definir la estructura organizacional, académica, administrativa y financiera de la Institución y expedir la planta de personal de la Institución mediante la creación, fusión o supresión de cargos de acuerdo con las normas vigentes.

J) Que en mérito de lo expuesto, el Consejo Superior de la Universidad del Quindío,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Constituir el Comité Técnico Interdisciplinario para el Desarrollo del Proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad del Quindío, cuya integración y funcionamiento se regirá por las siguientes disposiciones.

ARTÍCULO SEGUNDO: Objetivo general. El Comité Técnico Interdisciplinario para el Desarrollo del Proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad del Quindío, tiene por objetivo general dirigir, orientar, asistir y apoyar, según las competencias asignadas en las diferentes instancias, el desarrollo técnico del proceso, validando los datos, la información y los resultados de la sistematización que el equipo consultor realice como también los diagnósticos y propuestas viables que se presenten como consecuencia del estudio técnico realizado conjuntamente, con miras a asegurar la adecuada pertinencia y coherencia con las estrategias y realidades de la universidad.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No. 105

24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

ARTÍCULO TERCERO: Conformación. El Comité Técnico Interdisciplinario para el Desarrollo del Proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Universidad del Quindío, estará conformado por las siguientes instancias:

1. Instancia Superior de Dirección:

Rector

2. Comité Técnico de Dirección General:

Vicerrectora Administrativa

Jefe de Oficina de Gestión Humana

Coordinador General Externo del proceso (Consultor)

Parágrafo 1. Asistirán de manera permanente a las reuniones del Comité Técnico de Dirección General el Asesor de la Oficina Jurídica de la Universidad como Asesor Institucional sobre asuntos legales y el jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo, en lo pertinente.

Parágrafo 2. A las sesiones del Comité Técnico de Dirección General podrán asistir, en calidad de invitados, los funcionarios de las distintas dependencias, asesores, expertos y demás personas naturales o jurídicas que sean invitados para temas específicos del proceso, a solicitud del comité, quienes deberán elaborar y presentar los informes documentados requeridos o emitir verbal o documentalmente los conceptos y recomendaciones que les sean solicitadas de manera expresa.

Parágrafo 3. El Comité Técnico de Dirección General, se reunirá por petición del Coordinador General externo o a solicitud de cualquiera de sus integrantes, en el lugar, fecha y hora que se concerte, con el fin de evaluar y verificar los avances y logros con la ejecución de las actividades programadas y validar los subproductos obtenidos, conforme al cronograma de tiempos establecido.

1. Coordinación General:

Consultor contratado para tal fin.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No. 105

24 AGO 2021

“POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO”

2. Equipo directivo de apoyo:

Secretaria General.

Jefes de área y/o líderes de proceso definidos en la Estructura Organizacional de la Universidad

3. Apoyo logístico y técnico:

Jefe de la Oficina de Gestión Humana o su delegado.

ARTÍCULO CUARTO: Funciones de las distintas instancias del Comité Interdisciplinario. Corresponde a las diferentes instancias las siguientes funciones y competencias:

1. Instancia Superior de Dirección: Corresponde al Rector de la Universidad del Quindío:

- a) Establecer los objetivos específicos y los alcances del proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad.
- b) Definir los lineamientos, criterios y demás orientaciones generales, además de avalar, aprobar y tomar las decisiones finales previas necesarias para la instrumentalización definitiva.

2. Comité Técnico de Dirección General: Al Comité Técnico de Dirección General le corresponden las siguientes funciones:

- a) Avalar el plan de trabajo y el cronograma de actividades, tiempos de ejecución y obtención de los subproductos, presentado por el Consultor.
- b) Realizar el seguimiento a los compromisos asignados a los responsables en el plan de trabajo y monitorear avances para el apoyo y/o retroalimentación, asegurando la producción de los resultados en los tiempos previstos.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No.º 105

24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

- c) Apoyar las instrucciones dictadas por el equipo consultor, sobre la forma de aplicar los instrumentos de trabajo, de acopio y de sistematización de la información requerida.
- d) Realizar las sesiones de trabajo que sean necesarias a fin de intervenir en el estudio y análisis de los problemas y riesgos que se vayan presentando en el desarrollo del proceso a fin de aplicar las medidas correctivas o preventivas a que haya lugar.
- e) Estudiar en primera instancia las propuestas, alternativas, diseños o proyectos de acto administrativo que proyecte el equipo consultor durante el desarrollo del proceso con el fin de validarlos frente a los objetivos y alcances definidos en el "Acuerdo inicial" suscrito, y hacerlos parte de los productos parciales o finales establecidos.
- f) Avalar los informes parciales, presentaciones o reportes elaborados por el equipo consultor, con destino al Rector de la Universidad del Quindío para su validación como prerequisite para la continuidad del proceso de modernización y fortalecimiento institucional.
- g) Suscribir actas sucintas y manuscritas en la que se detallen solamente los temas tratados, las proposiciones debatidas y los resultados de su discusión con los compromisos adquiridos, fecha de cumplimiento y responsables asignados, firmada por los participantes en la sesión.

Parágrafo. La Secretaría Técnica del Comité Técnico de Dirección General será ejercida por la jefe de la Oficina de Gestión Humana, que ejercerá las siguientes actividades específicas:

- a) Convocar a las reuniones, preparar el orden del día y elaborar las actas de cada reunión.
- b) Coordinar actividades de apoyo que sean necesarias para el desarrollo de las sesiones del Comité Técnico de Dirección General.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN N.º. 105
24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

c) Elaborar, previa solicitud del Comité Técnico de Dirección General, las comunicaciones que se decida enviar a terceros.

d) Custodiar, conservar y coordinar el archivo y control de las actas de comité, así como de los demás documentos que se posean, tanto en medio físico como electrónico.

3. Coordinación General: Es el responsable técnico del proceso y tendrá las siguientes responsabilidades con apego al contrato de consultoría No. 018 de 2021 y las respectivas modificaciones que se desprendan del mismo:

- a) Planear, diseñar, ejecutar el proceso de modernización y fortalecimiento institucional, y proyectar el plan de trabajo y el cronograma de tiempos, subproductos y producto final para someterlo a aprobación, seguimiento, monitoreo y evaluación del Comité Técnico de Dirección General conforme a los lineamientos técnicos generales del Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP y las metodologías de rediseño organizacional de probado valor técnico.
- b) Coordinar la ejecución de las actividades y tareas asignadas al equipo de trabajo de la consultoría y el equipo directivo de apoyo interno de la Universidad del Quindío con apego al plan de trabajo y cronograma.
- c) Realizar las Inducciones necesarias al personal responsable de la ejecución de las actividades previstas en el plan de trabajo y a las distintas instancias establecidas dentro del Comité Técnico Interdisciplinario para asegurar el cumplimiento de los objetivos y alcances definidos para el proceso.
- d) Verificar la ejecución de las actividades y la consecución de los subproductos en los tiempos previstos y en aplicación a los instrumentos diseñados para tales efectos por los responsables designados.





CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No, 105

24 AGO 2021

“POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO”

- e) Compilar, estudiar y analizar toda la información documentada obtenida durante el desarrollo conjunto del proceso y redactar los estudios técnicos que correspondan y los proyectos de acto administrativo pertinentes.
- f) Ejercer como relator y expositor de los informes parciales o finales que se presenten ante el Comité Técnico de Dirección General, en primera instancia, y, luego de su validación, en segunda instancia ante el Rector de la Universidad del Quindío para su definitiva aprobación como prerrequisito para la sustentación ante el Consejo Superior de la Universidad y ante las demás instancias que se requieran.
- g) Conservar la documentación, información, datos, reportes y demás insumos necesarios para el desarrollo del proceso, guardando la completa confidencialidad requerida y haciendo entrega de los productos documentados finales para su debida custodia y archivo.
- h) Hacer entrega definitiva de los productos finales pactados en el Contrato de Consultoría No. 018 del 2021, ante la Supervisión y el Comité Técnico de Dirección para asegurar su debida conservación, custodia y archivo para la futura defensa técnica, administrativa y jurídica de todo lo actuado.

4. Equipo directivo de apoyo: En este equipo de trabajo descansa el peso operativo de las actividades, operaciones y tareas a realizar durante el desarrollo del proceso de modernización y fortalecimiento institucional de conformidad con el plan de trabajo, el cronograma establecido y los productos parciales a obtener en su ejecución, siguiendo los lineamientos generales del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en lo pertinente y aplicable. Al Equipo Directivo de apoyo le corresponde:

- a) Coordinar, supervisar, monitorear y hacer seguimiento a la ejecución de las actividades asignadas en el plan de trabajo o, en lo específico, por el Coordinador General, en su respectiva dependencia o área de trabajo, y sobre el suministro de la información válida, confiable y suscrita de su área o proceso que le sea requerida, y, en especial, para la aplicación de los instrumentos de trabajo recomendados por el Coordinador con el acopio y



9

CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No. 105

24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

entrega de los documentos e informes que de ellos se produzcan o los productos parciales o resultados que se vayan alcanzando.

- b) Bajo responsabilidad de este comité está el acopio, procesamiento y producción de la información documentada requerida durante todo el proceso y la aplicación de los instrumentos, herramientas, formatos, plantillas y demás instrumentos de trabajo señalados por el Coordinador General del proceso, las que serán ejercidas bajo la dirección y supervisión del jefe de la dependencia, el área de trabajo o el proceso respectivo.

Parágrafo. El equipo de apoyo de la Consultoría acompañará a los miembros del Equipo Directivo de Apoyo en la ejecución de las actividades, operaciones o tareas encomendadas mediante asesoría, asistencia, inducción, capacitación, entrenamiento o cualquier otra forma de apoyo presencial o virtual, para asegurar el cumplimiento de los resultados previstos.

5. Apoyo logístico y técnico. Corresponde a la Jefe de Gestión Humana o el o la delegado(a) que ella designe:

- a) Coordinará con las distintas dependencias para la obtención, acopio y entrega al Consultor de los informes, actos administrativos, bases de datos, instrumentos, documentos técnicos y los subproductos que se obtengan en el desarrollo del proceso, los cuales entregará al Coordinador General por vía correo electrónico para asegurar la trazabilidad.
- b) Concertar las fechas, horarios y lugares de las sesiones de trabajo que deban realizarse o de las sesiones virtuales que correspondan, a solicitud del Coordinador General o Comité Técnico de Dirección.

Parágrafo 1. Se dispondrá de un único correo electrónico institucional para el envío y recibo de información digital, documentación, notificaciones e invitaciones a las sesiones de trabajo y demás aspectos que se requieran y la comunicación con el Coordinador General.



CONSEJO SUPERIOR

RESOLUCIÓN No. 105

24 AGO 2021

"POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSTITUYE EL COMITÉ TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO"

Parágrafo 2. Se dispone que todos los servidores públicos, indistintamente del nivel jerárquico del empleo que ejerzan, y demás contratistas involucrados, deberán dar prioridad, atención y apoyo total a las tareas asignadas en el plan de trabajo a la respectiva dependencia, área de trabajo o proceso a cargo y contribuirán con la entrega oportuna de la información y documentación requerida, para asegurar la optimización del tiempo y evitar retrasos innecesarios.

ARTÍCULO QUINTO: La presente resolución rige a partir de la fecha de expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Armenia, Quindío, a los **24 AGO 2021**

JORGE HERNÁN ZAPATA BOTERO
Presidente delegado

CLAUDIA PATRICIA BERNAL RODRÍGUEZ
Secretaria General

NOMBRES Y APELLIDOS		FIRMA
PROYECTÓ Y ELABORÓ	José Fernando García Gómez – Consultor Externo	
REVISÓ	Estrella López de Cadavid – Vicerrectora Administrativa y Financiera	
REVISÓ	Gloria Cristina Zuleta Rincón - jefe del Área de Talento Humano	
REVISÓ	Diana Lorena Pardo Ruiz - Profesional Universitario Oficina Jurídica	
REVISÓ	Victor Alfonso Vélez Muñoz – Jefe Oficina Asesora Jurídica	

Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el presente documento y soportes (de ser el caso) y lo encontramos ajustado en términos técnicos y administrativos, así como a las normas y disposiciones legales vigentes y por lo tanto, bajo nuestra responsabilidad, lo presentamos para la firma del Consejo Superior.

Aprobado el Comité Técnico Interdisciplinario por parte del Consejo Superior de la Universidad, se procedió a su debida instalación, por parte del Rector y el contratista Coordinador del proceso, sesión que fue realizada el jueves dos (2) de septiembre, con la presencia de la gran mayoría de los responsables y de lo cual se dejó constancia de comunicación oficial a quienes no pudieron asistir. Se presentan los listados de asistencia:

REGISTRO DE ASISTENCIA									
FECHA	DI	MES	AÑO	HORA INICIO: 9:00 A.M	HORA TERMINACIÓN: 10:30 AM	LUGAR: AUDITORIO BERNARDO RAMIREZ			
1	09	2021							
ASISTENTES A LA ACTIVIDAD									
No.	NOMBRES Y APELLIDOS			IDENTIFICACIÓN	CARGO/ CATEGORÍA DOCENTE	DEPENDENCIA/ PROGRAMA/ ENTIDAD	EXTENSIÓN O TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
46	ALEXANDER CASTRO DIAZ			89000647	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS			
47	ALEXANDER VERA TASAMA			94528966	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE INGENIERIA ELECTRONICA		avera@uniquindio.edu.co	
48	ANGELICA MARIA RAMIREZ	AGUDELO		41955076	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA CIENCIAS DE LA INFORMACION		amramirez@uniquindio.edu.co	
49	CAMILO ANDRES LOPEZ LEAL			18469421	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE FILOSOFIA		calopez@uniquindio.edu.co	
50	CAROLINA VALENZUELA BOTERO			30397494	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE INGENIERIA CIVIL		cvalenzuela@uniquindio.edu.co	
51	CLAUDIA JANET LADINO	RESTREPO		41924862	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE GERONTOLOGIA		cladino@uniquindio.edu.co	
52	CLAUDIA MILENA GONZALEZ	ARBELAEZ		24584632	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE TECNOLOGIA EN ELECTRONICA		cmgonzalez@uniquindio.edu.co	
53	DIANA PATRICIA LONDOÑO	BURITICA		24341881	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE ENFERMERIA		dplondono@uniquindio.edu.co	
54	FERNANDO CUENU CABEZAS			76308181	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE QUIMICA		fercuen@uniquindio.edu.co	
55	FERNANDO MEJIA LOPEZ			79119025	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE ECONOMIA		fmejia@uniquindio.edu.co	
56	HERNAN DARIO TORO ZAPATA			18492637	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE LICENCIATURA EN MATEMATICAS		hdtoro@uniquindio.edu.co	
57	HERNAN RIVERA CHAVEZ			7546871	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE TECNOLOGIA EN OBRAS CIVILES		hernanriverach@uniquindio.edu.co	
58	HILDA CLEMENCIA MARIN	VALENCIA		30391963	DIRECTOR PROGRAMA	CIENCIAS SOCIALES Y PEDAGOGIA SOCIAL		hmarin@uniquindio.edu.co	
59	JAIMÉ HURTADO VILLEGAS			18386170	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE ZOOTECNIA		jhurtadov@uniquindio.edu.co	
60	JOHN JAIRO DUQUE ARANGO			7540648	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA TECNOLOGIA EN TOPOGRAFIA		jdunque@uniquindio.edu.co	
61	JOHN JAMES PEREZ PENAGOS			14702760	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL		jperez@uniquindio.edu.co	
62	JOSE JULIAN ALZATE MORENO			1097395328	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE LICENCIATURA EN EDUCACION FISICA		jialzate@uniquindio.edu.co	
63	JUAN CARLOS CABRERA ERASO			12597963	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE INGENIERIA DE ALIMENTOS		jcabrera@uniquindio.edu.co	

No cedemos datos personales a terceros sin su debida autorización, Política de Protección de datos, Ley 1581 de 2012
www.uniquindio.edu.co/Transparencia y acceso a información pública /Políticas/Política de protección de datos

Imprimir en tamaño carta por ambos lados o en papel reciclado. No tache o enmude datos: corrija en el margen y firme.

REGISTRO DE ASISTENCIA							
FECHA	DÍA	MES	AÑO	HORA INICIO: 9:00 AM	HORA TERMINACIÓN: 10:30 AM	LUGAR: AUDITORIO BERNARDO RAMIREZ	
ASISTENTES A LA ACTIVIDAD							
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	CARGO/ CATEGORÍA DOCENTE	DEPENDENCIA/ PROGRAMA/ ENTIDAD	EXTENSIÓN O TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
64	JUAN MANUEL ACEVEDO CARVAJAL	94501347	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ESPAÑOL		jmacevedo@uniquindio.edu.co	
65	LARRY ALVAREZ RODAS	9727925	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE BIOLOGIA		lalvarez@uniquindio.edu.co	
66	LEONARDO ALONSO HERNANDEZ RODRIGUEZ	7532473	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA INGENIERIA DE SISTEMAS		leonardohermandez@uniquindio.edu.co	
67	LEONARDO IVAN QUINTANA URREA	79567036	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL		iquintana@uniquindio.edu.co	
68	LINA MARIA LEON CARDENAS	30333964	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y		lmecon@uniquindio.edu.co	
69	LUIS ENRIQUE VARGAS PRADO	10256721	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE ARTES VISUALES		lvargas@uniquindio.edu.co	
70	LUZ STELLA ZULUAGA JARAMILLO	41896087	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE LICENCIATURA EN LENGUAS MODERNAS		lzuluaga@uniquindio.edu.co	
71	MARIBEL GALLEGO VERA	41943736		PROGRAMA DE PEDAGOGIA		mgallegov@uniquindio.edu.co	
72	NELLY CARVAJAL OROZCO	24602147	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA ADMINISTRACION FINANCIERA		ncarvajal@uniquindio.edu.co	
73	PAULO CESAR CARMONA TABARES	89005929	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE FISICA		paucoc@uniquindio.edu.co	
74	RAMON GUTIERREZ ROBLEDO	18495531	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA TECNOLOGIA AGROINDUSTRIAL		rgutierrez@uniquindio.edu.co	
75	RODRIGO OCAMPO MEJIA	71597841	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE MEDICINA		rocampo@uniquindio.edu.co	
76	RUBEN ANTONIO VELEZ RAMIREZ	9728326	DIRECTOR PROGRAMA	PROGRAMA DE CONTADURIA		ravelez@uniquindio.edu.co	
77	Alvaro Botero Botero	9809925	Docente	Programa Mat. 9A		abotero@uniquindio.edu.co	
78							
79							
80							
81							

No cedemos datos personales a terceros sin su debida autorización, Política de Protección de datos, Ley 1581 de 2012 www.uniquindio.edu.co/Transparencia y acceso a información pública /Políticas/Política de protección de datos

Imprimir en tamaño carta por ambos caras o en papel reciclado. No tache o elimine datos. Corrija en el margen y firme.

REGISTRO DE ASISTENCIA							
FECHA	DÍA	MES	AÑO	HORA INICIO: 9:00 AM	HORA TERMINACIÓN: 10:30 AM	LUGAR: AUDITORIO BERNARDO RAMIREZ	
ASISTENTES A LA ACTIVIDAD							
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	CARGO/ CATEGORÍA DOCENTE	DEPENDENCIA/ PROGRAMA/ ENTIDAD	EXTENSIÓN O TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
8	ALVARO EDUARDO CANO BETANCOURT	70121452	PROFESIONAL ESPECIALIZADO (E)	OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES		educano@uniquindio.edu.co	
9	CARLOS ANDRES CASTAÑO ORTIZ	1094906421	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ATENCIÓN AL EGRESADO	328	cacastano@uniquindio.edu.co	
10	CESAR AUGUSTO ACOSTA MINOLI	4376943	VICERRECTOR-DOCENTE	VICERRECTORIA DE INVESTIGACION		cmnoli@uniquindio.edu.co	
11	CLAUDIA PATRICIA BERNAL RODRIGUEZ	41928248	SECRETARIO GENERAL	SECRETARIA GENERAL		cpbernal@uniquindio.edu.co	
12	DIEGO HERNAN PRIETO TORRES	7533702	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	AUDIOVISUALES		diegoprieto@uniquindio.edu.co	
13	ERWIN FABIAN ALVAREZ ROJAS	1094881467	JEFE OFICINA ASESORA	CONTROL INTERNO		efalvarez@uniquindio.edu.co	
14	ESTELLA LOPEZ DE CADAVID	24807433	VICERRECTOR	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA		elopez@uniquindio.edu.co	
15	GLORIA CRISTINA ZULETA RINCON	24594533	JEFE OFICINA	GESTION HUMANA		glorjac.zuleta@uniquindio.edu.co	
16	GLORIA PATRICIA VILLA MONTOYA	41909300	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	FINANCIERA		patriciavilla@uniquindio.edu.co	
17	GUSTAVO ADOLFO RINCON BOTERO	18393356	JEFE OFICINA ASESORA	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		garincon@uniquindio.edu.co	
18	GUSTAVO AGUIRRE SALAZAR	7541144	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	CENTRO DE MANTENIMIENTO		gaguirre@uniquindio.edu.co	
19	JAIRO HERNAN DIAZ ARIAS	7544286	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	BIBLIOTECA CENTRAL		jdiaz@uniquindio.edu.co	
20	JHONNY RICO OSORIO	7552285	ASESOR	COMUNICACIONES		jrsoo@uniquindio.edu.co	
21	JOSE ENVER AYALA ZULUAGA	75079723	VICERRECTOR DOCENTE-SC	VICERRECTORIA ACADEMICA		teayala@uniquindio.edu.co	
22	JOSE FERNANDO ECHEVERRY MURILLO	7526520	RECTOR	RECTORIA		feremu@uniquindio.edu.co	
23	JUAN CARLOS MARIN RAMIREZ	9725008	ASESOR	ADMISIONES		jcmarin@uniquindio.edu.co	
24	LUIS FERNANDO POLANIA OBANDO	18416179	VICERRECTOR DOCENTE-SC	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL		luispolania@uniquindio.edu.co	
25	LUIS HORACIO BLUITRAGO GALLEGO	7534444	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS		lhoracio@uniquindio.edu.co	
26	LUZ ELENA MEJIA CARDONA	41897903	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	TESORERIA		lemejac@uniquindio.edu.co	
27	MARIA CRISTINA POSSO ECHEVERRY	41914369	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS		mcris@posso@uniquindio.edu.co	

No cedemos datos personales a terceros sin su debida autorización, Política de Protección de datos, Ley 1581 de 2012 www.uniquindio.edu.co/Transparencia y acceso a información pública /Políticas/Política de protección de datos

Imprimir en tamaño carta por ambos caras o en papel reciclado. No tache o elimine datos. Corrija en el margen y firme.

REGISTRO DE ASISTENCIA							
FECHA	DÍA	MES	AÑO	HORA INICIO:	HORA TERMINACIÓN:	LUGAR: AUDITORIO BERNARDO RAMIREZ	
ASISTENTES A LA ACTIVIDAD							
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	CARGO/ CATEGORÍA DOCENTE	DEPENDENCIA/ PROGRAMA/ ENTIDAD	EXTENSIÓN O TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
28	MARIBEL ARIAS ZAPATA	24589472	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	GESTION DOCUMENTAL		maribel@uniquindio.edu.co	
29	NATALIA JARAMILLO ROBLEDO	41919545	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	BIENESTAR INSTITUCIONAL		najaro@uniquindio.edu.co	
30	NELSON EDUARDO TORRES DIAZ	14321210	ASESOR	PUBLICACIONES		nelsontorres@uniquindio.edu.co	
31	REINALDO SIERRA PRIETO	328307	JEFE OFICINA ASESORA - DOCENTE (SC)	PLANEACION Y DESARROLLO		rev@uniquindio.edu.co	
32	ROBINSON PULGARIN GIRALDO	7558022	JEFE OFICINA ASESORA - DOCENTE	ASUNTOS DOCENTES		robinsonpg@uniquindio.edu.co	
33	RUBEN DARIO CHAVEZ ARCILA	7540556	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ACTIVOS FIJOS		rubenarcla@uniquindio.edu.co	
34	SANDRA MARIA DUSSAN ARBELAEZ	41895426	ASESOR	ASUNTOS DISCIPLINARIOS		smdussan@uniquindio.edu.co	
35	SEBASTIAN MARTINEZ CASTRO	1032397334	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	BELLAS ARTES		smartinez@uniquindio.edu.co	
36	SEGUNDO HERNANDO ARIZA CALDERON	7500332	DIRECTOR DOCENTE	INSTITUTO INTERDISCIPLINARIO DE LAS CIENCIAS		heariza@uniquindio.edu.co	
37	SONIA MARIA SALGADO PARRA	41914227	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE VIRTUALIZACION		sonias@uniquindio.edu.co	
38	VICTOR ALFONSO VELEZ MUÑOZ	18402967	JEFE OFICINA ASESORA	JURIDICA		vaveloz@uniquindio.edu.co	
39	<i>Fernando Garcia Gomez</i>	24808623	<i>director</i>	<i>centro de salud</i>		<i>esalud@uniquindio.edu.co</i>	<i>Fernando Garcia Gomez</i>
40							
41							
42							
43							
44							
45							

No cedemos datos personales a terceros sin su debida autorización, Política de Protección de datos, Ley 1581 de 2012
www.uniquindio.edu.co/Transparencia y acceso a información pública /Políticas/Política de protección de datos

Imprimir en tamaño carta por ambas caras o en papel reciclado. No tache o enmenda datos. corrija en el margen y firme.

4. Identificación de los riesgos.

Los riesgos son aquellos eventos potenciales que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de un proyecto, un proceso, un programa o plan. Hacen referencia a la posibilidad de que esos eventos potenciales pueden llegar a acontecer, valorados en términos de probabilidad de ocurrencia o efecto e impacto que pueda llegar a presentarse identificando las consecuencias de su eventual ocurrencia.

Para tales efectos, es menester realizar una identificación del o los riesgos potenciales que puedan existir como posibilidad de ocurrencia, determinar sus probables causas (humanas, técnicas, tecnológicas, de infraestructura, o por factores externos) y el nivel de exposición de la entidad ante su probable ocurrencia. Así mismo se valoran esas variables a través de mapas de calor que permiten visibilizar el riesgo inherente y, luego de definir los controles, el riesgo residual que se puede lograr con la efectividad del control que se defina para enfrentarlo y seguir así en el tiempo evaluando esos comportamientos.

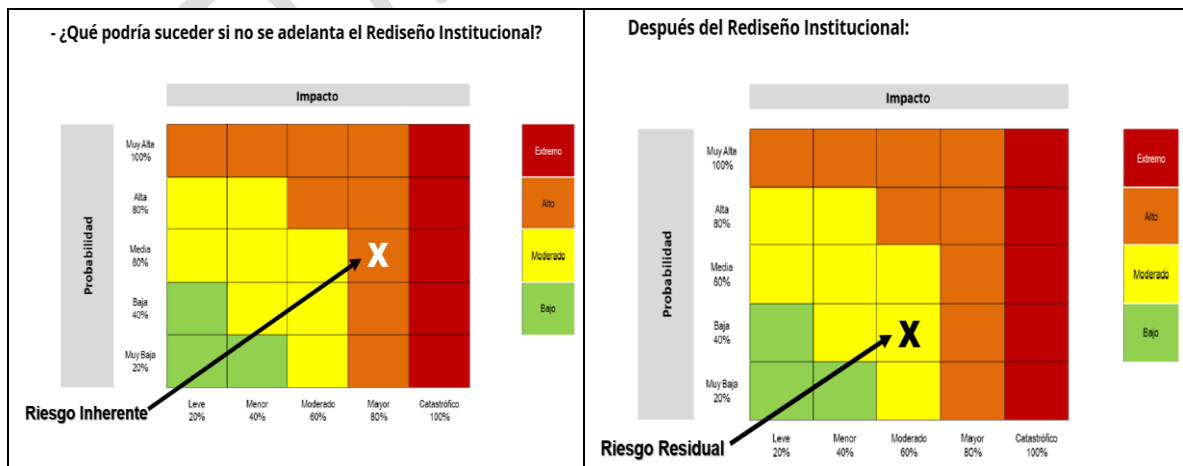
Para el caso del proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío se elaboró el siguiente mapa de riesgos que expone lo analizado:

Mapa Riesgos Proceso de Rediseño Institucional Universidad del Quindío

Proceso:	DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA														
Subproceso:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL														
Objetivo:	Elevar progresivamente las capacidades institucionales para dar respuesta a los grupos de valor y grupos de interés conforme a un modelo moderno que se fortalezca institucionalmente con el tiempo.														
Alcance:	Modelo de Gestión y Resultados de la Universidad del Quindío														
Fecha de actualización:	Agosto 28 de 2021														
Referencia	Identificación del riesgo							Análisis del riesgo inherente							
	Actividad	Impacto	Causa Inmediata	Causa Raíz	Descripción del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Frecuencia con la cual se realiza la actividad	Probabilidad Inherente	%	Criterios de impacto	Observación de criterio	Impacto Inherente	%	Zona de Riesgo Inherente	
1	Rediseño Institucional	Económico y Reputacional	Obsolescencia del modelo de gestión y resultados de la Universidad del Quindío	Las reformas realizadas en los últimos 20 años no han atacado el problema estructural	Continuidad del modelo burocrático piramidal basado en la legalidad y la oferta institucional desconociendo las demandas y expectativas de los grupos de valor	Usuarios, productos y prácticas organizacionales	360	Media	60%	El riesgo afecta la imagen de de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal	El riesgo afecta la imagen de de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal	Mayor	80%	Alto	

Mapa Riesgos Proceso de Rediseño Institucional Universidad del Quindío

No. Control	Evaluación del riesgo - Valoración de los controles							Evaluación del riesgo - Nivel del riesgo residual				Plan de Acción								
	Descripción del Control	Afectación	Atributos				Probabilidad Residual Final	%	Impacto Residual Final	%	Zona de Riesgo Final	Tratamiento	Plan de Acción	Responsable	Fecha Implementación	Fecha Seguimiento	Seguimiento	Estado		
1	Aplicación de una reforma administrativa integral que incluya todos los componentes del modelo de corte gerencial orientado a resultados.	Probabilidad	Preventivo	Manual	40%	Documentado	Continua	Con Registro	Baja	30%	Mayor	80%	Alto	Reducir (mitigar)	Implementar un modelo de corte gerencial orientado a resultados que sustituya paulatinamente el modelo burocrático piramidal durante el horizonte definido del proceso de modernización y fortalecimiento institucional.	Consejo Superior. Rector	4 años	Semestral	Trimestral	En curso



Obsérvese que el control que ha de enfrentar el riesgo y que lo establece como inherente, para llevarlo a residual es:

“Aplicación de una reforma administrativa integral que incluya todos los componentes del modelo de corte gerencial orientado a resultados “.

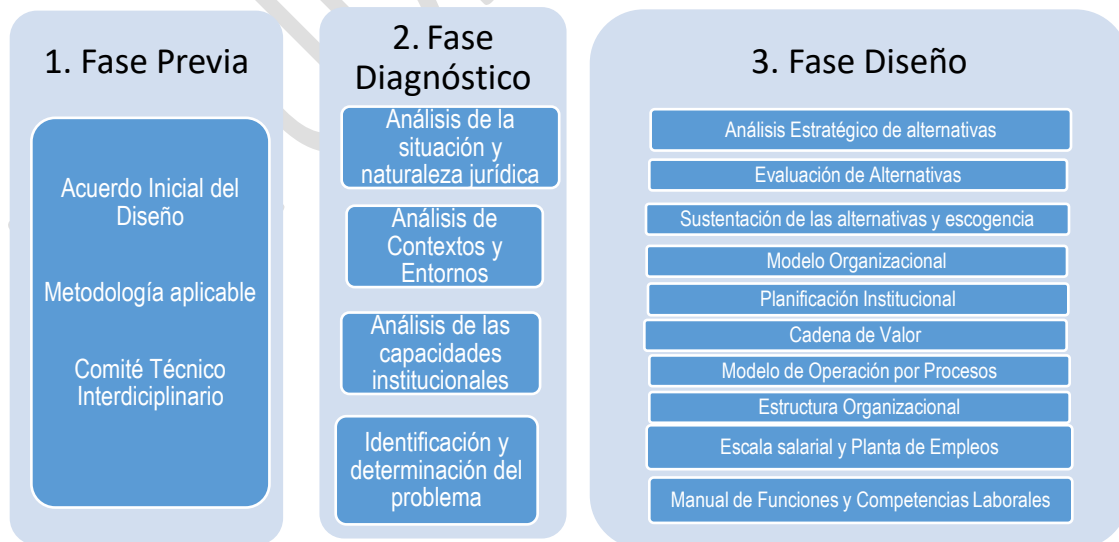
5. Estructura Metodológica del Proceso

El desarrollo del proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío acoge las recomendaciones de fases contenido en el documento “Guía de rediseño para entidades del orden territorial, versión 2, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

En efecto, la metodología recomienda una Fase Preliminar, Previa o de Alistamiento, seguida de la Fase de Diagnóstico y la Fase de Rediseño que termina con la Fase de Implementación. Cada una de esas fases tienen una cantidad importante de elementos y otros tantos que se acogen de otras técnicas y metodologías de probado valor técnico y que no se encuentran contempladas en el documento guía del DAFP. Se trata de adelantar un proceso de modernización y fortalecimiento institucional que se adecúe a la naturaleza especial y régimen jurídico que caracteriza a los Entes Universitarios Autónomos que se encuentran organizados como Universidades públicas para la prestación del servicio de educación superior.

Conforme a lo señalado, a continuación, se presenta el esquema de las fases de desarrollo del proceso, en términos generales:

Ilustración Nro. 1. Fases del proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional



4. Fase de Implementación

Proyección de Actos Administrativos y sustento en Estudio Técnico

Sustentación ante las diferentes instancias pertinentes

Fuente: *Elaboración propia*

Cada una de las fases se agotará a partir de cada uno de los elementos y componentes que se detallan a continuación:

FASE PREVIA O DE ALISTAMIENTO	
1	Elaboración del Acuerdo inicial de rediseño (Identificación de las razones y causas que originan el proceso).
2	Conformación del Equipo Técnico Interdisciplinario, proyectando el Acto Administrativo para promulgación previa.
3	Instalación del Comité Técnico Interdisciplinario (Identificación de Riesgos Inherentes al proceso, elaboración y aprobación del plan de trabajo y cronograma de actividades con los responsables de su ejecución y subproductos y validación del Acuerdo Inicial de Rediseño).
FASE DE DIAGNÓSTICO O ESTADO DEL ARTE	
4	Realizar la revisión de los actos de creación y reglamentación, estatutos, para la determinación de la naturaleza jurídica y régimen aplicable a la Universidad del Quindío, verificando la aplicabilidad al interior de la institución, presentando las conclusiones y recomendaciones pertinentes (ajuste a estatutos u otros actos administrativos, de ser el caso).
5	Revisión de las funciones generales por áreas y dependencias (estructura organizacional), las normas internas y la infraestructura jurídica.
6	Revisar la cadena de valor público, la planeación institucional y el modelo de operación actual por opciones prioritarias actual y su armonización con la estructura administrativa y presentar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.
7	Construir el documento "Análisis de las capacidades institucionales" en cuanto a la capacidad directiva, operacional, administrativa, técnica, tecnológica, de talento humano, financiera y de cultura organizacional).
8	Identificar el problema organizacional a partir de diferentes técnicas.
9	Diagnóstico Institucional en lo que tiene que ver con lo estratégico, financiero, administrativo y operativo, el análisis de la estructura organizacional, planta de empleos y de personal, manual de funciones, procesos y procedimientos.
FASE DE REDISEÑO INSTITUCIONAL	
10	Realizar el Análisis de los criterios aplicables al proceso de rediseño y el Análisis de los entornos.
11	Elaborar el Análisis Estratégico (DOFA, Árbol de Objetivos, Alternativas viables, Fortalecimiento Organizacional, Técnica Canvas, Cadena de Valor Público y Análisis de la Prestación de los Servicios).
12	Aplicar el Análisis de Opciones prioritarias del modelo de operación ajustado.
13	Proyectar el Rediseño Organizacional de los componentes estructurales permanentes (estructura y escalas de remuneración) con los ajustes a las funciones generales.

14	Realizar estudio real de necesidad de empleos a través del estudio de cargas de trabajo y las necesidades de la planta de personal administrativo de la Universidad del Quindío.
15	Construir la actualización de cargos y grados y si se presenta la necesidad de creación de cargos construir el documento técnico que sustente la creación comparada con la planta de empleos actual.
16	Actividades, análisis de las situaciones administrativas del personal (Diagnóstico, revisión y recomendaciones en relación con situaciones de estabilidad laboral reforzada).
17	Sustentar las propuestas de estructura organizacional, escalas de remuneración para las distintas categorías de empleos, planta de empleos, junto a la propuesta del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.
18	Proyectar el acto administrativo de estructura organizacional, escalas de remuneración para las distintas categorías de empleos, planta de empleos, junto a la propuesta del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales conforme a lo aprobado en el Comité de Dirección.
19	Proyectar los actos administrativos, sustentar técnica, financiera, administrativa y jurídicamente, la supresión de cargos en caso de presentarse, además de proyectar los valores por indemnizaciones a que haya lugar, previa presentación y revisión del Comité de Dirección.
20	Redactar el estudio técnico contentivo de todo lo actuado cumpliendo con las fases de rediseño recomendadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP que justifiquen los Proyectos de actos administrativos con una sustentación técnica, administrativa, presupuestal y jurídica, con base en los documentos técnicos entregados a la supervisión.
21	Definir el horizonte estratégico de implementación del proceso de rediseño organizacional.
FASE DE IMPLEMENTACIÓN	
22	Socializar los productos con el Consejo Superior y aquellas instancias universitarias requeridas, para su aprobación e implementación, previa revisión y aprobación por la rectoría.
23	Acompañar la promulgación, comunicación y notificación de los actos administrativos de Estructura, Escalas de Remuneración para las distintas categorías de empleos, Planta de Empleos y Personal, Manual de Funciones y Competencias laborales. En caso de existir supresión de empleos deberá además proyectar los valores por indemnizaciones a que haya lugar.
24	El contratista se obliga con la universidad a apoyarla en la defensa judicial por posibles procesos que se adelante en contra de la institución originados de los productos del contrato, proporcionado los documentos, conceptos y análisis de tipo jurídico y financiero para los intereses de la universidad.

6. Plan de Trabajo.

El Plan de Trabajo y su correspondiente cronograma de actividades, tiempos de ejecución, productos parciales y responsables se constituye en el documento fuente de la planeación del proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad, como se observa a continuación:

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO				PLAN DE TRABAJO																																															
Consultor: José Fernando García Gómez				CRONOGRAMA GENERAL																																															
PROYECTO: Estudio Técnico para la Modernización Administrativa de la Universidad del Quindío				Año 2021	MESES				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE																						
No. Item	ACTIVIDADES Y ETAPAS DEL PROCESO	FECHA INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	DÍAS	RESPONSABLES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																		
1	FASE ALISTAMIENTO E INSTALACIÓN DEL PROYECTO	12/07/2021	31/08/2021	37																																															
1.1	Acuerdo Inicial del proceso (Expectativas y demandas)	21/07/2021	2/08/2021	9	Rector							X																																							
1.2	Propuesta de Conformación del Equipo Técnico Interdisciplinario	12/07/2021	19/07/2021	6	Consultor			X																																											
1.2.1	Revisión jurídica de la estructuración y conformación del Equipo Técnico Interdisciplinario	21/07/2021	20/08/2021	23	Oficina Asesora Jurídica			X	X	X	X																																								
1.2.2	Aprobación de la Conformación del Equipo Técnico Interdisciplinario	20/08/2021	24/08/2021	3	Consejo Superior							X	X																																						
1.3	Instalación del Comité Técnico Interdisciplinario	24/08/2021	31/08/2021	6	Rector y Consultor											X																																			
2	FASE DIAGNÓSTICO	21/07/2021	23/08/2021	24																																															

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO				PLAN DE TRABAJO																											
Consultor: José Fernando García Gómez				CRONOGRAMA GENERAL																											
PROYECTO: Estudio Técnico para la Modernización Administrativa de la Universidad del Quindío				Año 2021	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE						
No. Item	ACTIVIDADES Y ETAPAS DEL PROCESO	FECHA INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	DÍAS	RESPONSABLES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
2	FASE DIAGNÓSTICO	21/07/2021	23/08/2021	24																											
2.1	Revisión actos de creación y reglamentación, estatutos, naturaleza jurídica y régimen aplicable	21/07/2021	28/07/2021	6	Equipo Consultor			X	X																						
2.2	Revisión de funciones generales, normas internas e infraestructura jurídica	21/07/2021	28/07/2021	6	Equipo Consultor			X	X																						
2.3	Revisión de la cadena de Valor Público, la planeación institucional y el modelo de operación actual	26/07/2021	6/08/2021	10	Equipo Consultor				X	X																					
2.4	Realizar el Análisis de las capacidades institucionales	26/07/2021	6/08/2021	10	Equipo Consultor				X	X																					
2.5	Identificación preliminar del Problemas	9/08/2021	13/08/2021	5	Equipo Consultor							X																			
2.6	Presentación y validación del Diagnóstico institucional	13/08/2021	31/08/2021	13	Comité Técnico Interdisciplinario							X	X																		
3	REDISEÑO INSTITUCIONAL	7/09/2021	16/11/2021	51																											
3.1	Criterios aplicables al proceso de rediseño y análisis de entornos	1/09/2021	17/09/2021	13	Consultor												X														
3.2	Análisis Estratégico (DOFA, Árbol de Problemas, Alternativas viables, Fortalecimiento Organizacional, Canvas, Cadena de Valor y Prestación del Servicio)	7/09/2021	17/09/2021	9	Equipo Consultor												X	X													
3.3	Análisis de Opciones prioritarias del modelo de operación ajustado	7/09/2021	17/09/2021	9	Comité Técnico Interdisciplinario												X	X													
3.4	Proyección del rediseño (Estructura y escalas de remuneración) y ajustes a las funciones generales	13/09/2021	17/09/2021	5	Consultor												X														
3.5	Estudio de cargas de Trabajo y necesidades de personal administrativo	13/09/2021	4/10/2021	16	Consultor												X	X	X	X											
3.6	Construir la actualización de cargos y grados y proyectar la creación de empleos actualizada en códigos y grados, comparada con el sustento técnico documentado	4/10/2021	15/10/2021	10	Consultor													X	X												
3.7	Análisis de las situaciones administrativas del personal	4/10/2021	15/10/2021	10	Equipo Consultor													X	X												
3.8	Sustentación y validación de las propuestas de estructura organizacional, escalas de remuneración, planta de empleos y manual específico de funciones y requisitos.	19/10/2021	22/10/2021	4	Consultor														X												
3.9	Proyección de los actos administrativos de estructura organizacional, escalas de remuneración, planta de empleos y manual específico de funciones y requisitos	22/10/2021	29/10/2021	6	Consultor														X	X											
3.10	Proyectar los actos administrativos de supresión de empleos con el cálculo de indemnizaciones con el sustento técnico, financiero, administrativo y jurídico.	25/10/2021	29/10/2021	5	Consultor															X											
3.11	Redactar el Estudio Técnico conforme a lineamientos DAFP, ESAP, de justificación técnica y jurídica	2/11/2021	16/11/2021	11	Consultor																X	X									
3.12	Definir el horizonte estratégico de implementación del proceso de rediseño organizacional.	10/11/2021	16/11/2021	5	Comité Técnico Interdisciplinario																	X									
4	IMPLEMENTACIÓN	16/11/2021	7/12/2021	16																											
4.1.	Socializar los productos validados en las distintas instancias ante el Consejo Superior y otras instancias universitarias requeridas, para su aprobación e implementación, previa revisión y aprobación de rectoría.	16/11/2021	30/11/2021	11	Consultor																	X	X								
4.2.	Acompañar la promulgación, comunicación y notificación de los actos administrativos y de indemnizaciones.	29/11/2021	7/12/2021	7	Consultor																		X	X							
4.3.	Apoyar la defensa judicial, en caso de requerirse.	29/11/2021	7/12/2021	7	Consultor																			X	X	X	X				

Es de anotar que por diversas razones se debieron adelantar, por mutuo acuerdo, prórrogas en el tiempo inicialmente previsto, así:

Prórroga No. 1. “...en el desarrollo del proceso como es normal en un asunto de tan alta complejidad y detalle como el que requiere una modernización de la planta administrativa de la universidad, se han venido presentando novedades que han conllevado realizar otras actividades que han atrasado su ejecución. Igualmente, teniendo en cuenta que el presupuesto es base fundamental para la construcción y desarrollo del presente contrato, este a la fecha aún no ha sido aprobado por el Consejo Superior. El contrato contempla entre sus actividades la presentación y sustentación ante el consejo superior del proyecto de modernización de la planta administrativa, el cual está previsto para finales del mes de diciembre por temas de agenda de sus miembros. Por lo anterior, y con el fin de realizar un trabajo con la calidad que se requiere y para cumplir así con cada una de las actividades del contrato, se solicita prorrogar el contrato hasta el 27 de Diciembre del 2021.”

Prórroga No. 2. “Teniendo en cuenta que hay productos que por las razones externas al proceso., no es posible su entrega por parte del consultor y que se encuentran dentro de las obligaciones contractuales, y dada la importancia de este proceso, los riesgos y las

repercusiones en la gestión administrativa de la Universidad del Quindío, requiere de un trabajo de juicio minucioso y pertinente y analizado por cada una de las partes, por lo tanto se decidió en comité técnico de dirección del 14 de diciembre del año 2021 que era pertinente ampliar el plazo de ejecución con el fin de garantizar un producto final que satisfaga las necesidades de la universidad de hoy y del futuro. De la misma manera se solicita modificar la forma de pago por avance en la entrega de productos con relación al tercer y cuarto pago, previa verificación por parte de la supervisión del contrato, lo anterior en aras de mantener el equilibrio financiero de este”, requiriendo así, prorrogar el plazo del contrato, por un periodo de cincuenta (50) días calendarios, comprendidos entre el 28 de diciembre de 2021 y el 15 de febrero de 2022”

Prórroga No. 3. “... debido a situaciones ajenas a la voluntad de los extremos contractuales, correspondientes a aspectos económicos, incididos por la fijación del presupuesto general de la Universidad del Quindío para la vigencia 2022 y a otros aspectos administrativos que precisan prorrogar el contrato con el fin de dar cumplimiento a los acuerdos y compromisos adquiridos con autoridades de todo orden, requiriendo así, prorrogar el plazo del contrato, por un periodo de cuarenta y tres (43) días calendarios, comprendidos entre el 16 de febrero y el 30 de marzo de 2022”.

Prórroga No. 4. y Adición “Para terminar la consolidación de las propuestas definitivas se requiere de un trabajo adicional del consultor y su equipo para complementar la propuesta administrativa desarrollada en consenso entre el equipo de la consultoría y el Comité de Dirección de la Universidad, como aspectos preparatorios de la eventual aprobación de los proyectos pretendidos en el marco de la modernización y el fortalecimiento institucional...”

Prórroga No. 5. “A pesar de que se había considerado la entrega de todos los productos finales pactados en el contrato el 30 de Abril de 2022 se hace necesario las revisiones jurídicas internas y finales que debe realizar la oficina jurídica de la Universidad de los productos entregados, por lo que se pueden presentar ajustes definitivos, previamente a la sustentación ante el Consejo Superior, cuya sesión fue programada para el 12 de mayo del año en curso, donde se presentarán además los proyectos de acto administrativo de la estructura orgánica, las escalas salariales aplicables a la planta administrativa de la Universidad y la nueva planta de empleos, todo sustentado en el correspondiente estudio técnico. Además, se hace necesario acompañar al señor Rector para la sustentación de la propuesta definitiva ante los empleados administrativos de la universidad del Quindío, programada para el 11 de mayo y también ante el Consejo Superior de la Universidad”

TÍTULO II FASE DE DIAGNOSTICO

CAPÍTULO I

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

1. La Universidad del Quindío.

Tomado de: Documento presupuesto 2020

En el año 2020 ingresaron a la oferta académica de la Universidad nuevos programas así: Zootecnia e Ingeniería Topográfica y Geomática para el caso del semestre 2020-1 y las Licenciaturas en Educación Física, Recreación y Deportes y en Educación Infantil en el semestre 2020-2. Es de resaltar que debido a la incertidumbre que se presenta por la pandemia antes mencionada, se espera un decremento del 2,98% en los Estudiantes de la modalidad presencial, al comparar el 2020.2 con la proyección del 2021-2. Actualmente se cuenta con los siguientes programas académicos:

Programa	Cantidad de Estudiante Sin Continuidad			
	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Ing. de Alimentos	382	371	361	352
Zootecnia	69	113	152	183
Biología	488	480	459	442
Física	131	122	119	116
Química	313	283	279	276
Tec. Instrumentación Electrónica	145	98	104	109
Enfermería	154	153	174	141
Gerontología	269	258	249	242
Medicina	278	236	241	195
Administración de Negocios Presencial	623	605	570	542
Contaduría Pública	872	885	857	834
Economía	421	416	407	400
Artes Visuales	170	185	180	176
Comunicación Social Periodismo	407	389	375	364
Filosofía	110	103	103	103
Trabajo Social	420	390	376	365
Lic. Ciencias Naturales y Educación Ambiental	219	207	208	208
Lic. Educación Física y Deportes	374	297	241	195
Lic. Educación Física, Recreación y Deportes	0	86	150	202
Lic. Educación Infantil	0	73	129	174
Lic. Lenguas Modernas con Enf. Inglés y Francés	1008	1.020	966	922
Lic. Literatura y Lengua Castellana	278	260	251	243
Lic. Matemáticas	166	151	147	144
Ing. Civil	611	655	611	575
Ing. Sistemas y Computación	866	893	883	875
Ing. Electrónica	432	407	395	385
Ing. Topográfica y Geomática	67	158	228	285
Tec. Levantamientos Topográficos	143	98	79	64
Total Presencial sin Continuidad	9.416	9.392	9.294	9.112

Nota: 2020-2 Matriculados Académica y Financieramente 8 de octubre de 2020
Fuente: Sistema de Información – Oficina Asesora Planeación y Desarrollo. (P: Proyectados)

Tabla 14. Número de Estudiantes con Continuidad por Programas Presenciales 2020 y Proyección 2021

Programa	Cantidad de Estudiante con Continuidad			
	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Ing. de Alimentos	395	396	387	373
Zootecnia	0	69	113	152
Biología	527	496	513	486
Física	116	134	124	120
Química	310	338	317	307
Tec. Instrumentación Electrónica	135	165	117	120
Enfermería	167	154	153	174
Gerontología	273	270	260	251
Medicina	232	246	236	241
Administración de Negocios Presencial	644	646	627	588
Contaduría Pública	940	953	981	935
Economía	430	446	431	419
Artes Visuales	178	181	198	190
Comunicación Social Periodismo	417	408	394	379
Filosofía	104	115	115	113
Trabajo Social	389	472	437	414
Lic. Ciencias Naturales y Educación Ambiental	248	230	217	216
Lic. Educación Física y Deportes	452	385	306	248
Lic. Educación Física, Recreación y Deportes	0	0	86	150
Lic. Educación Infantil	0	0	73	129
Lic. Lenguas Modernas con Énf. Inglés y Francés	993	1.004	1.020	966
Lic. Literatura y Lengua Castellana	296	296	295	279
Lic. Matemáticas	177	182	176	168
Ing. Civil	648	654	685	635
Ing. Sistemas y Computación	889	952	987	959
Ing. Electrónica	492	505	491	463
Ing. Topográfica y Geomática	0	67	158	228
Tec. Levantamientos Topográficos	254	192	149	121
Total Presencial con Continuidad	9.706	9.956	10.046	9.824

Nota: 2020-2 Matriculados Académica y Financieramente 8 de octubre de 2020

Fuente: Sistema de Información – Oficina Asesora Planeación y Desarrollo. (P: Proyectados)

Tabla No. 15 Número de Estudiantes sin Continuidad por Programas de Distancia 2020 y Proyección 2021

Programa	Cantidad de Estudiante Sin Continuidad			
	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Tec. Procesos Agroindustriales	9	8	6	5
Tec. Agropecuaria	41	32	26	21
Seguridad y Salud en el Trabajo	2539	2.422	2.212	2.042
Administración de Negocios Distancia	689	631	611	595
Administración Financiera	908	860	817	782
CIDBA	1098	1.109	1.078	1.053
Lic. Ciencias Sociales con Enf. en Educación Básica	49	23	19	15
Lic. Pedagogía Infantil	281	155	126	102
Lic. Pedagogía Social para la Rehabilitación	51	20	16	13
Tec. Obras Civiles	315	319	348	376
Total Distancia sin Continuidad	5.980	5.579	5.259	5.004

Nota: 2020-2 Matriculados Académica y Financieramente 8 de octubre de 2020

Fuente: Sistema de Información – Oficina Asesora Planeación y Desarrollo. (P: Proyectados)

Tabla 16. Número de Estudiantes con Continuidad por Programas de Distancia 2020 y Proyección 2021

Programa	Cantidad de Estudiante con Continuidad			
	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Tec. Agropecuaria	61	53	40	32
Tec. Procesos Agroindustriales	12	10	9	7
Seguridad y Salud en el Trabajo	2.651	2.534	2.451	2.235
Administración de Negocios Distancia	723	751	702	669
Administración Financiera	985	927	881	834
CIDBA	1.241	1.102	1.124	1.090
Lic. Ciencias Sociales con Enf. en Educación Básica	88	50	23	19
Lic. Pedagogía Infantil	445	282	155	126
Lic. Pedagogía Social para la Rehabilitación	108	52	20	16
Tec. Obras Civiles	396	424	401	415
Total Distancia con Continuidad	6.710	6.185	5.806	5.443

Nota: 2020-2 Matriculados Académica y Financieramente 8 de octubre de 2020

Fuente: Sistema de Información – Oficina Asesora Planeación y Desarrollo. (P: Proyectados)

Tabla No. 17 Número de Estudiantes sin Continuidad por Programas Posgrados 2020 y Proyección 2021

Programa	Cantidad de Estudiante Sin Continuidad			
	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Maestría en Procesos Agroindustriales	7	7	6	11
Doctorado en Ciencias	15	12	10	18
Maestría en Biomatemática	11	3	7	6
Maestría en Ciencias - Biología Vegetal	9	4	3	8
Maestría en Medio Ambiente	7	4	3	7
Maestría en Química	12	3	10	8
Doctorado en Ciencias Biomédicas	17	12	14	11
Especialización en Pediatría	6	6	5	6
Maestría en Ciencias Biomédicas	12	5	9	12
Maestría en Prevención de Riesgos Laborales	8	6	5	9
Maestría en Administración	43	22	30	36
Maestría en Auditoría y Control de Gestión	0	8	6	15
Especialización en Gerencia Estratégica de la Auditoría	0	0	8	7
Especialización en Contabilidad Financiera Internacional	0	0	8	7
Especialización en Gerencia Tributaria Internacional	0	0	8	7
Doctorado en Ciencias de la Educación	23	28	23	29
Maestría en Ciencias de la Educación	43	27	37	30
Maestría en Ingeniería	44	13	26	21
Total Posgrados sin Continuidad	257	160	218	248

Nota: 2020-2 Matriculados Académica y Financieramente 8 de octubre de 2020

Fuente: Sistema de Información – Oficina Asesora Planeación y Desarrollo. (P: Proyectados)

Tabla No. 18 Número de Estudiantes con Continuidad por Programas Posgrados 2020 y Proyección 2021

Programa	Cantidad de Estudiante con Continuidad			
	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Maestría en Procesos Agroindustriales	7	7	13	11
Doctorado en Ciencias	10	15	12	10
Maestría en Biomatemática	14	12	13	16
Maestría en Ciencias - Biología Vegetal	11	9	12	10
Maestría en Medio Ambiente	13	11	13	11
Maestría en Química	10	13	12	18
Doctorado en Ciencias Biomédicas	17	15	14	15
Especialización en Pediatría	6	4	6	5
Maestría en Ciencias Biomédicas	11	13	12	15
Maestría en Prevención de Riesgos Laborales	0	8	6	5
Maestría en Administración	42	43	27	34
Maestría en Auditoría y Control de Gestión	0	0	8	6
Especialización en Gerencia Estratégica de la Auditoría	0	0	0	10
Especialización en Contabilidad Financiera Internacional	0	0	0	10
Especialización en Gerencia Tributaria Internacional	0	0	0	10
Doctorado en Ciencias de la Educación	25	21	28	23
Maestría en Ciencias de la Educación	58	58	34	43
Maestría en Ingeniería	70	61	47	53
Total Posgrados con Continuidad	294	290	257	305

Nota: 2020-2 Matriculados Académica y Financieramente 8 de octubre de 2020

Fuente: Sistema de Información – Oficina Asesora Planeación y Desarrollo. (P: Proyectados)

Tabla No. 20 Valor de Matrículas por Programas Posgrados, Año 2021

Programa	Valor (SMMLV)
Especialización en Pediatría	12
Doctorado en Ciencias Biomédicas	8
Doctorado en Ciencias de la Educación	12
Doctorado en Ciencias	8
Maestría en Administración	8
Maestría en Biomatemática	4
Maestría en Ciencias Biomédicas	7
Maestría en Ciencias de la Educación	5
Maestría en Ciencias de los Materiales	4
Maestría en Ciencias - Biología Vegetal	7
Maestría en Ingeniería	7
Maestría en Medio Ambiente	7
Maestría en Prevención de Riesgos Laborales	8
Maestría en Química	6
Maestría en Procesos Agroindustriales	7
Maestría en Auditoría y Control de Gestión	8
Especialización en Contabilidad Internacional	8
Especialización en Gerencia Estratégica de la Auditoría Interna	8
Especialización en Gerencia Tributaria	8

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo (U.Q.)

Como se observa, la Universidad cuenta con una serie de programas de pregrado y posgrado que la ubican en un lugar preponderante de oferta institucional como respuesta a las crecientes demandas de los potenciales estudiantes de la región.

2. Marco constitucional y legal de las universidades públicas.

El sistema educativo colombiano, como servicio público esencial, fue ratificado con la promulgación de la Constitución Política de Colombia de 1991 y posteriormente reglamentado mediante la Ley 30 de 1992 o General de Educación de 1994.

En efecto, el artículo 69 de la carta suprema de Colombia erige la educación como un servicio público a cargo del Estado al señalar:

*“ARTICULO 69. Se garantiza la **autonomía universitaria**. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley.*

La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado.

El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo.

El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior”.

Como se observa, la norma superior prevé que las universidades públicas organizadas para la prestación del servicio público de educación superior gozan de la autonomía que les otorga al régimen especial al cual fueron consagradas. Así lo corrobora la Corte Constitucional en la Sentencia C220 de 1997:

“El Constituyente consagró en la Carta Política el principio de autonomía universitaria, que en las sociedades modernas y posmodernas se considera como uno de los pilares del Estado democrático, pues sólo a través de ella las universidades pueden cumplir la misión y objetivos que le son propios y contribuir al avance y apropiación del conocimiento, el cual dejando de lado su condición de privilegio, se consolida como un bien esencial para el desarrollo de los individuos y de la sociedad; dicho principio se traduce en el reconocimiento que el Constituyente hizo de la libertad jurídica que tienen las instituciones de educación superior reconocidas como universidades, para autogobernarse y autodeterminarse, en el marco de las limitaciones que el mismo ordenamiento superior y la ley les señalen. La regla general aplicable con fundamento en la C.P. es la de reconocer y respetar la libertad de acción de estas; no obstante, esa libertad de acción no puede extenderse al punto de propiciar una universidad ajena y aislada de la sociedad de la que hace parte y, en el caso de las públicas, emancipada por completo del Estado que las provee de recursos y patrimonio. La universidad a la que aspira la sociedad contemporánea es aquella que esté presente siempre y en todo lugar, que supere el revaluado modelo que la identificaba con aquellos campus que materializaban "...guetos cerrados...campos de concentración del saber..." Los límites a esa libertad de acción le corresponde establecerlos al legislador a través de la ley, obviamente cuidando de que ellos no se extiendan hasta

desvirtuar el principio de autonomía o impedir su ejercicio por parte de las instituciones reconocidas como tales.

(...)

Las universidades del Estado, son instituciones que para mantener y preservar su esencia deben estar ajenas a las interferencias del poder político, en consecuencia no pueden entenderse como parte integrante de la administración, o como organismos supeditados al poder ejecutivo, ellas deben actuar con independencia del mismo y no estar sujetas a un control de tutela como el concebido para los establecimientos públicos, concepto que por sí mismo niega la autonomía; eso no quiere decir que no deban, como entidades públicas que manejan recursos públicos y cumplen una trascendental función en la sociedad, someter su gestión al control de la sociedad y del Estado, o que rechacen la implementación de mecanismos de articulación con dicho Estado y la sociedad, pues por el contrario ellos son indispensables para el cumplimiento de sus objetivos y misión. El control de tutela que se ejerce sobre los establecimientos públicos no es aplicable a las universidades en tanto instituciones autónomas”.

La Corte Constitucional, al darle alcance a los mandamientos contenidos previstos en el artículo 69 de la norma suprema, configuró un conjunto de instituciones públicas que se excluyen del concepto de Administración Pública a que se refiere el artículo 209 de la carta y el artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y de la rama ejecutiva del poder público al que alude el artículo 115 superior, lo que significa que está dotada de régimen especial y posee la facultad de darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos para el cumplimiento de su misión que no es otra que la de prestar el servicio público de educación superior, como parte del derecho, de segunda generación, a la educación.

En cuanto al derecho y al servicio público de educación superior, la Constitución Política de 1991, en su artículo 67, afirma:

*“La educación es un **derecho** de la persona **y un servicio público** que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.*

La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá, como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.

La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales en los términos que señalen la Constitución y la Ley”. Subraya fuera de texto

En este contexto, el servicio público de educación superior no puede ser visto como parte de la oferta institucional del Estado o los particulares, por cuanto ha sido elevado a la connotación de derecho fundamental el decretarse que “*la educación es un derecho de la persona*” lo que le dará el carácter de derecho fundamental o de primera generación. Esto significa que la educación nace como una respuesta del Estado a los derechos de la persona humana, coligiéndose así el enfoque de demanda que caracteriza este servicio público.

Lo anterior materializa la jurisprudencia que, en ese sentido, ha promulgado la corte constitucional al señalar que la parte orgánica constitucional adquiere sentido, esencia y naturaleza como expresión de la transmisión instrumental del componente dogmático de la carta que erige los principios, valores, derechos y sus mecanismos de protección como normas jurídicas de obligatorio cumplimiento y como bienes jurídicos que deben ser acogidos y protegidos por toda la nación (Ver Sentencia T-406 de 1992. Corte Constitucional. Magistrado Ponente. Ciro Angarita Barón).

Para reglamentar el derecho y el servicio público, se expide la Ley 30 1992 o Ley General de Educación (para la educación superior) y la Ley 115 de 1994 (ley general de educación). En la primera se establece que “*La Educación Superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado*”².

De la misma manera, señala la Ley 30 de 1992 en su artículo 19 que:

“Son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: La investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.

Estas instituciones están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados, de conformidad con la presente Ley”.

Por su parte, en cuanto al tipo de entidad que el constituyente de 1991 quiso darle a aquellas personas jurídicas que han de prestar el servicio público de educación superior,

² Artículo 2º. Ley 30 de 1992.

tanto del sector público como privado, fue recogido como desarrollo de la autonomía universitaria, decretando en el artículo 28 que:

“La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional”.

Al enfatizarse la autonomía universitaria como fundamento jurídico de las instituciones de educación superior dedicadas a la prestación del servicio público universitario, era necesario que la misma ley abordara el carácter jurídico, el régimen especial y la naturaleza de las universidades públicas, como parte esencial del Estado, sin que ello significara injerencia alguna de las ramas del poder público.

En efecto, siguiendo los mandamientos superiores contenidos en el artículo 113 de la carta fundamental de Colombia, se puede colegir que las entidades dedicadas a la prestación del servicio público de educación superior no hacen parte de las ramas del poder público y engrosan el grupo de los denominados Organismos Autónomos Independientes:

“ARTICULO 113. *Son Ramas del Poder Público, la legislativa, la ejecutiva, y la judicial.*

*Además de los órganos que las integran existen otros, **autónomos e independientes**, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas, pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines”.* Subraya fuera de texto

Una lectura simple de la norma principal de la estructura del Estado da cuenta de la autonomía e independencia que el constituyente del 91 quiso otorgarles a otros organismos, dada su naturaleza, por no hacer parte de las ramas del poder público. Esto se traduce en que las universidades públicas no pertenecen, no se integran ni hacen parte de alguna de las ramas del poder público. No obstante, surge el interrogante de si, en consecuencia, las universidades del Estado integran la Administración Pública.

El anterior cuestionamiento, condujo a que el legislador, en desarrollo de la norma superior que trata sobre la función administrativa, a aclarar el interrogante, a través de la Ley 489 de 1998.

Si bien el artículo 209 de la constitución política de 1991 - que hace alusión a la función administrativa, al señalar que: *“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben*

coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. **La administración pública**, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley” - vincula la función administrativa con la Administración Pública y hace que concurren en un mismo organismo tales figuras jurídicas, la necesidad de distinguir con claridad qué entidades y organismos integran la Administración Pública se hace imperativo para comprender el grado de aplicación de la normativa dictada por el gobierno nacional y, específicamente el Presidente de la República como suprema autoridad administrativa, en las universidades oficiales, frente a la autonomía e independencia que es decretada en la norma superior. Para tales efectos, la Ley 489 de 1998, en su artículo 39 trata de delimitar el campo de integración de las entidades y organismos que hacen parte de la Administración Pública al señalar:

“ARTICULO 39. INTEGRACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA. *La Administración Pública se integra por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado colombiano. (...)*”

Como quiera que la norma parece involucrar en la integración de la Administración Pública a “*todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado colombiano*”, fue necesario que la Corte Constitucional dictara jurisprudencia en el tema y dictara el ámbito de interpretación de esta norma legal.

Fue así como a través de la Sentencia C-220 de 1997 la Corte Constitucional señaló que las funciones administrativas que ejecutan las universidades públicas o privadas no pueden ser asimiladas a las funciones administrativas contempladas en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, por cuanto dichas funciones son para su propia organización y funcionamiento y no están al servicio de los intereses generales, parte esencial de la función administrativa aludida en el artículo 209 superior:

*“En esta perspectiva, sus funciones esenciales, **la docencia, la investigación y las actividades de extensión**, se cumplen de acuerdo con las definiciones y prioridades de quienes las ejecutan, no de las que impongan los directivos de la institución y mucho menos de las que provengan del poder central; esa tarea le corresponde a los actores que integran la institución, rectores y evaluadores de su propio quehacer, quienes aplican una singular y propia lógica en cada actividad, distinta a la aplicable al común de las actividades administrativas propias del Estado; **esas funciones no pueden ser calificadas, porque no lo son, como funciones de carácter administrativo**, dirigidas, la mayoría de las veces, a proveer de un bien o un servicio a los asociados (recreación, salud, agua, luz, transporte), cuyo diseño y programación en cada caso si está centrado en una determinada autoridad, que encabeza una organización organizada jerárquicamente y de manera vertical.*

(...)

Las anteriores consideraciones llevaron al legislador de 1992 a crear una nueva categoría de institución, adicional a las que estaban previstas en el decreto 1050 de 1968: el ente universitario autónomo: En esta nueva figura, se otorgaron características especiales...una de ellas que se trata de instituciones vinculadas a la administración, en particular al Ministerio de Educación Nacional, es decir que **no integran la administración**, pero en razón de su nexo vinculante están sujetos a su orientación y coordinación "en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo". Lo anterior quiere decir, que no están sujetas al control del organismo al cual están vinculados, única manera en que podía preservarse su autonomía". Subrayado fuera de texto.

Posteriormente, la Corte Constitucional, en diferentes pronunciamientos ha ratificado la postura jurisprudencial de aplicarse la figura de autonomía e independencia de las instituciones dedicadas a la prestación del servicio público de educación superior y, en cuanto a las universidades públicas enfatizar en que corresponden a la naturaleza jurídica de Entes Universitarios Autónomos que no hacen parte ni de la rama ejecutiva del poder público y, como consecuencia obvia, tampoco a las demás ramas, y que no pueden considerarse como integrantes de la Administración Pública, por cuanto sus funciones y actividades administrativas se desarrollan orientadas a su propia organización y funcionamiento por lo que, necesariamente, no hacen parte tampoco de la Administración Pública y engrosan el grupo de los Organismos Autónomos Independientes a los que se refiere el artículo 113 de la norma suprema.

En cuanto a su régimen especial, este es ratificado a través del artículo 40 de la Ley 489 de 1998 que señala:

“ARTICULO 40. ENTIDADES Y ORGANISMOS ESTATALES SUJETOS A REGIMEN ESPECIAL. El Banco de la República, los entes universitarios autónomos, las corporaciones autónomas regionales, la Comisión Nacional de Televisión y los demás organismos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política se sujetan a las disposiciones que para ellos establezcan las respectivas leyes”. Subraya y negrilla fuera de texto.

3. Análisis de la Naturaleza Jurídica de la Universidad del Quindío.

Conforme a lo expuesto anteriormente, la Universidad del Quindío como entidad pública, forma parte del grupo de Organismos Autónomos Independientes que no están incluidos en las ramas del poder público, aun cuando se encuentre vinculada para orientación, vigilancia y control por el Ministerio de Educación Nacional, regente del sector educación en Colombia, y menos aún, en desarrollo de su autonomía e independencia, integran la Administración Pública.

En desarrollo de tales principios de orden constitucional y legal, la Ley 30 de 1992 en su artículo 57 y subsiguientes alude al régimen especial de las universidades del Estado, así:

“ARTÍCULO 57. Las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.

Los **entes universitarios autónomos** tendrán las siguientes características: *Personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden.*

El carácter especial del régimen de las universidades estatales u oficiales comprenderá la organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las universidades estatales u oficiales, el régimen financiero, el régimen de contratación y control fiscal y su propia seguridad social en salud, de acuerdo con la presente ley. (...). Subraya y negrilla fuera de texto.

Como se desprende de lo anterior, las universidades públicas, como la Universidad del Quindío, gozan de autonomía e independencia conforme al artículo 69 superior, bajo la forma de autonomía universitaria, y se rigen por sus propias directivas y estatutos, de acuerdo con la ley y contarán con un régimen especial para su organización y funcionamiento. Así se ratifica en la Sentencia C-220 de 1997:

“El Constituyente consagró en la Carta Política el principio de autonomía universitaria, que en las sociedades modernas y post-modernas se considera como uno de los pilares del Estado democrático, pues sólo a través de ella las universidades pueden cumplir la misión y objetivos que le son propios y contribuir al avance y apropiación del conocimiento, el cual dejando de lado su condición de privilegio, se consolida como un bien esencial para el desarrollo de los individuos y de la sociedad; dicho principio se traduce en el reconocimiento que el Constituyente hizo de la libertad jurídica que tienen las instituciones de educación superior reconocidas como universidades, para autogobernarse y autodeterminarse, en el marco de las limitaciones que el mismo ordenamiento superior y la ley les señalen. La regla general aplicable con fundamento en la C.P. es la de reconocer y respetar la libertad de acción de las mismas; no obstante, esa libertad de acción no puede extenderse al punto de propiciar una universidad ajena y aislada de la sociedad de la que hace parte y, en el caso de las públicas, emancipada por completo del Estado que las provee de recursos y patrimonio. La universidad a la que aspira la sociedad contemporánea es aquélla que esté presente siempre y en todo lugar, que supere el revaluado modelo que la identificaba con aquellos campus que materializaban "...guetos cerrados...campos de concentración del saber..." Los límites a esa libertad de acción le corresponde establecerlos al legislador a través de la ley, obviamente cuidando de que ellos no se extiendan hasta

desvirtuar el principio de autonomía o impedir su ejercicio por parte de las instituciones reconocidas como tales”.

4. Actos de creación y reglamentación.

“La Universidad del Quindío es un **ente autónomo**, de carácter público, **con régimen especial**, creado por Acuerdo Municipal No. 23 de 1960, adscrito al departamento del Quindío por Ordenanza No. 014 de 1982, reconocida como universidad por la Ley 56 de 1967 y el Decreto 1583 de enero 18 de 1975 del Ministerio de Educación Nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrá elaborar, aprobar y ejecutar su presupuesto acorde con su misión y principios constitucionales”. Esta disposición está contenida en sus propios estatutos, artículo 1º del Acuerdo No. 005 del 28 de febrero de 2005.

En efecto. La Universidad del Quindío se rige en la actualidad por una norma estatutaria propia promulgada por el Consejo Superior, identificada como Acuerdo No. 005 del 28 de febrero de 2005, por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad, conforme a la autorización legal otorgada en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia y lo previsto en la Ley 30 de 1992, modificado por el Acuerdo No. 006 del 7 de marzo de 2005, Acuerdo No. 009 del 15 de junio de 2006, Acuerdo No. 015 del 23 de agosto de 2007, Acuerdo No. 023 del 17 de octubre de 2007 y Acuerdo No. 026 del 13 de diciembre de 2007 . Sus Estatutos se componen de los siguientes títulos y capítulos:

Título I. Naturaleza y Domicilio.

Título II. Marco Constitucional y Legal.

Título III. Principios, Políticas y Objetivos.

Título IV. Funciones, campos de acción, programas y títulos.

Título V. De la Estructura Orgánica

Título VI. De los Órganos de Gobierno.

Capítulo I. Del Consejo Superior

Capítulo II. Del Consejo Académico

Capítulo III. Del Rector

Capítulo IV. De las Vicerrectorías

Capítulo V. de los Consejos de Facultad

Capítulos VI. De los Decanos

Capítulo VII. De los Consejos Curriculares

Capítulo VIII. De los Directores de Programa.

Título VII. De los actos de gobierno.

Título VIII. De los recursos.

Título IX. De la comunidad académica.

Capítulo I. Del personal docente.

Capítulo II. De los estudiantes.

Capítulo III. Del Personal Administrativo.

Título X. De los egresados y pensionados.

Capítulo I. de los Egresados.

Capítulo II. De los pensionados.

Título XI. Del bienestar universitario.

Título XII. Del régimen financiero.

Título XIII. Del régimen de contratación y control fiscal.

Título XIV. De las disposiciones generales.

Capítulo I. de los representantes.

Capítulo II. De los periodos.

Capítulo III. De las consultas y elecciones.

Capítulo IV. Disposiciones transitorias.

Esta norma estatutaria es la norma suprema universitaria en la Universidad del Quindío que se complementa con las demás directivas dictadas por el Consejo Superior conforme a la constitución y la ley sin menoscabo a la subordinación que le corresponde sobre la Constitución Política de Colombia con base en el principio superior de la supremacía constitucional previsto en el artículo 4º de la carta política.

Así se enfatiza en el artículo 7º del Acuerdo del Consejo Superior No. 005 del 28 de febrero de 2005 que señala:

“ARTÍCULO 7: La Universidad del Quindío, en uso de su autonomía:

- 1) Se dará sus directivas.*
- 2) Se regirá por sus propios estatutos y reglamentos internos, ajustados a las disposiciones de la constitución, la ley básica de la educación y el régimen especial para la educación superior.*
- 3) Creará y desarrollará sus programas y expedirá los correspondientes títulos.*
- 4) definirá y organizará sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de proyección social.*
- 5) seleccionará, vinculará y adoptará el régimen de sus docentes, estudiantes administrativos y trabajadores oficiales.*
- 6) Se organizará como ente universitario autónomo, con régimen especial y vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.*
- 7) El carácter especial de su régimen comprenderá, además, la elección y organización de directivas.*

En desarrollo de su objeto social, la Universidad del Quindío, acatando la norma legal prevista en el artículo 83 de la Ley 30 de 1992 que ordena que: *“Las Universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional considerando las estrategias de planeación regional y nacional”* cuenta con el Plan de Desarrollo Institucional *“Universidad pertinente, creativa e integradora”* para el periodo

2016 – 2025 y se establecen los mecanismos para su ejecución, adoptado mediante Acuerdo del Consejo Superior No. 018 del 4 de diciembre de 2015.

En dicho plan se prevén los marcos metodológicos, la metodología de formulación del PDI 2016 – 2025, el alcance, el Diagnóstico Institucional por Ejes Estratégicos, el marco y la estructura estratégica y financiera para finalizar con los lineamientos para el seguimiento y la evaluación y el resumen de las inversiones de los proyectos.

De la misma manera, el Consejo Superior de la Universidad del Quindío, desarrollando lo previsto en el artículo 21 del Acuerdo No. 005 del 28 de febrero de 2005 o Estatutos de la universidad, promulgó el Acuerdo Nol. 020 del 18 de diciembre de 2015, por el cual se establece la estructura organizacional, se determinan las funciones de sus dependencias y se dictan otras disposiciones.

En la citada norma suprema universitaria se recogen las funciones esenciales de la universidad como son La Docencia, la Investigación y la Extensión y se decreta que *“la estructura organizacional se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos con los que se configuran los productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de la contribución que aportan al cumplimiento y consecución de la misión institucional”*, a través de los siguientes macroprocesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento y evaluación. Esta disposición está mal concebida toda vez que los macroprocesos son *“agrupaciones de procesos que tienen similitudes en cuanto a su papel o rol en el marco del modelo de operación por procesos”*. Además, se debe reconocer que esta es una clasificación universal que ha venido siendo reconocida y recomendada por quienes desarrollan normas técnicas de calidad, como se deduce de las normas ISO 9001.

En efecto, los Macroprocesos agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, que regularmente están diseñados bajo un enfoque integral de gestión, donde los macroprocesos estratégicos y de apoyo alimentan a los macroprocesos misionales para que estos tengan adecuada relación con sus grupos de valor.

Los macroprocesos estratégicos incorporan a todos aquellos procesos que tienen que ver con el direccionamiento estratégico, la provisión de planes, programas y proyectos y otros procesos que se consideran claves para la dirección estratégica de la entidad. Por su parte los macroprocesos de apoyo incluyen aquellos procesos que alimentan de recursos físicos, técnicos, tecnológicos, económicos, financieros y demás a los procesos misionales para garantizar su continuidad y la producción del valor público esperado.

Esta referencia a los macroprocesos como si se tratara de estructura orgánica es antitécnica y absolutamente inconveniente por cuanto confunde dos elementos diferentes de la arquitectura organizacional: la estructura orgánica que prevé los niveles de autoridad, las jerarquías organizacionales y los conductos regulares de decisión y operación (de tipo vertical) con el modelo de operación por procesos por su carácter horizontal.

Aun así, en el artículo 4º del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 se establece la estructura orgánica, sin alusión a los macroprocesos, de la siguiente manera:

ARTÍCULO 4º.- Estructura. La Estructura de la Universidad del Quindío, será la siguiente:

Consejo Superior

Consejo Académico

1. Rectoría

- 1.1. Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo
- 1.1.1. Área Planeación Física
- 1.2. Oficina Asesora de Comunicaciones
- 1.3. Oficina Asesora Jurídica
- 1.4. Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad
- 1.5. Oficina de Asuntos Disciplinarios
- 1.6. Oficina de Control Interno
- 1.7. Secretaría General
- 1.7.1. Área Gestión Documental

2. Vicerrectoría Académica

- 2.1. Oficina de Asuntos Docentes
- 2.2. Oficina de Admisiones y Registros
- 2.3. Oficina de Publicaciones
- 2.4. Unidad de Virtualización
- 2.5. Área Biblioteca-CRAI

3. Vicerrectoría de Investigaciones

4. Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social

- 4.1. Dirección de Extensión
- 4.1.1. Unidad de Emprendimiento, Desarrollo Empresarial y Negocios (UEDEN)
- 4.1.2. Unidad de Proyectos de Extensión
- 4.1.3. Centros de Estudios y Practicas Académicas y Sociales (CEPAS)
- 4.2. Unidad de Atención y Gestión de Graduados
- 4.3. Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales

5. Vicerrectoría Administrativa y Financiera

- 5.1. Área Financiera
- 5.2. Área Tesorería
- 5.3. Área de Compras y Suministros
- 5.3.1. Área Activos Fijos
- 5.4. Área de Gestión Humana
- 5.5. Área de Bienestar Institucional
- 5.6. Área de Mantenimiento
- 5.7. Área de Sistemas y Nuevas Tecnologías

6. Facultades

- 6.1. Decanaturas
- 6.2. Dirección Programas Académicos
- 6.3. Centros e Institutos de Investigación
- 6.4. Centros de Extensión
- 6.5. Laboratorios

Consejos y Comités Especiales	ARTÍCULO 5º.- Órganos de Dirección y Gobierno. Para el cumplimiento de sus principios, políticas, objetivos y funciones, la Universidad tendrá los siguientes órganos de gobierno: 1) El Consejo Superior 2) El Consejo Académico 3) El Rector 4) Los Vicerrectores 5) Los Consejos de Facultad. 6) Los Decanos 7) Los Consejos Curriculares de programa 8) Los Directores de Programa
Consejos de Facultad	
Consejos Curriculares	
Comité Central de Investigaciones	
Comité Institucional de Planeación	
Comité de Extensión	
Órganos de Asesoría y Coordinación.	
Comité de Control Interno	
Comité de Asignación de Puntaje	
Comité Central de Calidad	
Comité Central de Posgrados	

De acuerdo con lo previsto en la estructura orgánica, el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015, y siguiendo los mandamientos legales, en el artículo 8º se establecieron las funciones generales de las distintas dependencias que conforman la estructura orgánica de la Universidad del Quindío, de la siguiente manera:

ARTÍCULO 8º.- Son funciones de las dependencias que conforman la estructura orgánica de la Universidad del Quindío:

1 RECTORÍA:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Dirigir la Universidad hacia el logro de su misión y objetivo a través de la gestión académica y administrativa de recursos.

1.1 OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

FUNCIÓN PRINCIPAL: Dirigir el proceso de planeación estratégica de la Universidad a largo, mediano y corto plazo con el fin de fijar y hacer seguimiento a las metas y objetivos estratégicos, realizando los ajustes que se requieran y que permitan una adecuada programación integral de lo académico, los recursos físicos y lo económico.

1.2 OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Fortalecer la imagen institucional y posicionar la Universidad entre los públicos internos y externos mediante el diseño de estrategias, la creación de mensajes y dispositivos de comunicación coherentes con la misión y el proyecto institucional y coordinar con la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social las actividades de mercadeo institucional tales como diseño de estrategias de promoción y publicidad, comunicaciones integradas de marketing, entre otros.

1.3 OFICINA ASESORA JURÍDICA

FUNCIÓN PRINCIPAL: Asesorar a la Rectoría, Vicerrectorías, Decanaturas y demás dependencias directivas y asesoras en asuntos jurídicos y asumir la defensa institucional en los procesos y acciones judiciales que se adelanten contra la misma.

1.5 OFICINA DE ASUNTOS DISCIPLINARIOS:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Adelantar las investigaciones disciplinarias que surjan de la comisión de faltas e infracción de normas por parte de profesores, estudiantes y personal administrativo.

1.6 OFICINA DE CONTROL INTERNO

FUNCIÓN PRINCIPAL: Controlar y asesorar sobre la correcta utilización y destino de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos de la Universidad, proponiendo a la dirección de la institución las recomendaciones que se consideren necesarias para la mejora de la transparencia, eficacia, eficiencia y economía en la gestión, con el fin de asegurar que se ajuste a las disposiciones aplicables en cada caso, contribuyendo de esta forma a fortalecimiento de la cultura del autocontrol, autorregulación y la autoevaluación.

1.7 SECRETARÍA GENERAL

FUNCIÓN PRINCIPAL: Brindar apoyo a la Rectoría y demás unidades organizacionales a través de la conservación y custodia de la memoria institucional, la certificación y difusión de información y asesorar en las actuaciones jurídicas de la Universidad, notificando y comunicando oportunamente los actos administrativos de los órganos de gobierno y del Rector.

2 VICERRECTORÍA ACADÉMICA:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Ejecutar las políticas académicas de los Consejos Superior y Académico con el fin de ofertar programas académicos de calidad, que respondan las necesidades de la sociedad, actualizando y mejorando permanentemente los planes de estudio de acuerdo con la autoevaluación interna, la evaluación de pares y los indicadores de impacto y proponiendo los ajustes de política que se requieran de acuerdo con dichas evaluaciones.

3 VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

FUNCIÓN PRINCIPAL: Orientar y dirigir las políticas generales consignadas en el Estatuto de Investigaciones, en función de la investigación de alto nivel, como estrategia para la generación de conocimientos y la formación de profesores y estudiantes en procesos investigativos.

4 VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

FUNCIÓN PRINCIPAL: Dirigir las actividades de extensión, de responsabilidad social y venta de servicios institucionales, con el fin de articular las actividades misionales con el medio, proyectar acciones en comunidades, generar recursos para la institución y difundir los resultados de investigación y el conocimiento generado por la Universidad.

4.1 DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Coordinar la gestión de proyectos de extensión en las modalidades social, solidaria y remunerada para la articulación de la docencia y la investigación con las necesidades del medio regional, nacional e internacional.

4.2 UNIDAD DE ATENCIÓN Y GESTIÓN DE GRADUADOS:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Realizar la evaluación de impacto y desempeño de los graduados de la Universidad, en el medio, con el fin de conocer los resultados de los procesos formativos y generar las acciones de mejoramiento y transformaciones curriculares que se requieran.

4.3 UNIDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES E INTERINSTITUCIONALES.

FUNCIÓN PRINCIPAL: Promover la vinculación de la Universidad con otras instituciones nacionales e internacionales en los campos científico, docente, de investigación y cultural, con el fin de potencializar las funciones sustantivas de la institución, mejorando su reconocimiento y posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.

5 VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Realizar la dirección y gestión de los recursos económicos, financieros, físicos, materiales y de infraestructura, necesarios para realizar las funciones y actividades misionales de docencia, investigación y extensión.

5.1 ÁREA FINANCIERA:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Administrar los recursos económicos y financieros de la institución, produciendo información confiable y oportuna, con el propósito de contribuir de manera efectiva a la consolidación y desarrollo de las actividades académicas de la Universidad.

5.2 ÁREA DE TESORERÍA

FUNCIÓN PRINCIPAL: Administrar y gestionar los recursos financieros de la institución con transparencia, oportunidad y eficiencia para garantizar unas finanzas sanas en la institución.

5.3 ÁREA DE COMPRAS Y SUMINISTROS

FUNCIÓN PRINCIPAL: Apoyar los procesos y áreas de la institución mediante la provisión oportuna de los elementos, equipos y servicios requeridos para el buen funcionamiento de la institución.

5.4 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Diseñar, desarrollar, implementar, hacer seguimiento y controlar las políticas, planes, programas, procedimientos y relaciones entre los funcionarios y la Institución, mediante una eficaz y eficiente gestión de las actividades involucradas en el proceso de administración de los recursos humanos.

5.5 ÁREA DE BIENESTAR INSTITUCIONAL:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Dirigir las estrategias, planes y acciones orientadas a asegurar la retención de los estudiantes, mejorar la calidad de vida, la formación humana integral, el desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de estudiantes, profesores y personal administrativo de la organización, y a la construcción de comunidad universitaria, a través de programas y proyectos, conforme a la política institucional.

5.6 ÁREA DE MANTENIMIENTO:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Mantener con criterios de optimización, eficiencia y eficacia, los recursos de infraestructura física requeridos por la institución con el fin de proveer a los miembros de la comunidad universitaria de los espacios adecuados, necesarios para el desarrollo de sus actividades.

5.7 ÁREA DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

FUNCIÓN PRINCIPAL: Apoyar los demás procesos y unidades organizacionales en el desarrollo y óptimo funcionamiento de los sistemas de información y comunicación.

6 FACULTADES

6.1 DECANATURAS DE FACULTAD:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Direccionar, administrar y gestionar la Facultad en sus procesos de docencia, investigación y extensión con el propósito de ejecutar las políticas y directrices de la Rectoría y las Vicerrectorías, evaluando permanentemente los resultados de la gestión y liderando el mejoramiento continuo de los mismos.

6.2 DIRECCIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS:

FUNCIÓN PRINCIPAL: Direccionar y administrar el programa académico en sus funciones de docencia, investigación e innovación y extensión, con el fin de ofrecer servicios de calidad a la comunidad, evaluando permanentemente los mismos.

6.3 CENTROS E INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN

FUNCIÓN PRINCIPAL: Articular los procesos de investigación de alto nivel de grupos de investigación de la Facultad a la que se encuentre adscrito en concordancia con las políticas de investigación institucionales y de la Vicerrectoría de Investigaciones.

6.4 CENTROS DE EXTENSIÓN

FUNCIÓN PRINCIPAL: Articular los procesos de extensión en sus diferentes modalidades (social, solidaria y remunerada) de la Facultad a la que se encuentre adscrito, en concordancia con las políticas institucionales y de la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

6.5 LABORATORIOS

FUNCIÓN PRINCIPAL: Prestar servicio de apoyo a la Facultad y a la universidad en general, en docencia, investigación y extensión a través de la realización de estudios, prácticas y ensayos en el área de su competencia.

Posterior a la expedición del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015, se expide el Acuerdo No. 099 del 29 de septiembre de 2020, por medio del cual se crea el Centro de Pensamiento y el Acuerdo 106 del 09 de diciembre de 2020 por el cual se crea la Unidad de Aprendizaje permanente en la Universidad del Quindío. En dicha norma se prevé que esta unidad, como una modificación a la Estructura Orgánica definida en el Acuerdo No. 020 de 2015, cuenta con un modelo operativo que opera a través de facultades, centros, institutos o dependencias administrativas, pero con fuerte soporte centralizado desde la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

A esta Unidad de Aprendizaje permanente, dependiente de la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío, se le asigna como misión "Ofrecer alternativas flexibles de aprendizaje permanente y voluntario, diseñadas según las necesidades del Estado, la sociedad civil o la empresa privada, a fin de potencializar

competencias y habilidades transversales, que enriquecen el desarrollo personal y profesional” (artículo 3).

Como se observa, lo que aparentemente es una unidad administrativa termina convirtiéndose en una especie de programa de trabajo, desde la Vicerrectoría de Extensión y desarrollo Social, que no afecta en el fondo la estructura orgánica y más bien se aprecia como procesos internos de desarrollo del aprendizaje permanente cuya respuesta queda supeditada a las distintas facultades, centros, institutos o dependencias lo que la eleva a nivel de proceso asociado a esa vicerrectoría.

De esta manera, al definirse la estructura orgánica de la Universidad del Quindío era menester adoptar la planta de empleos para esa estructura, por lo que, mediante el artículo 13 del citado Acuerdo 020, no solamente se adopta la planta de empleos vigente, sino que se faculta al Rector para que distribuya los cargos establecidos en la planta global de empleos conforme a la estructura establecida.

5. Planta de Empleos Administrativos.

En virtud de lo anterior, se adoptó la Planta de Empleos, fijada a través del Acuerdo No. 010 del 29 de marzo de 2005, con sus correspondientes modificaciones, norma con la cual se determinó la nomenclatura y clasificación de los empleos y la escala salarial de los empleados del orden nacional para los empleos administrativos de la Universidad del Quindío, de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN ANTERIOR	CÓDIGO ACTUAL	GRADO ACTUAL	DENOMINACIÓN NUEVA	CÓDIGO NUEVO	GRADO NUEVO
NIVEL DIRECTIVO					
Rector	67	6	Rector	0045	
Vicerrector Académico	77	4	Vicerrector Académico	0060	19
Vicerrector Administrativo	77	3	Vicerrector Administrativo	0060	17
Secretario General	52	2	Secretario General	0185	6
Decano	8	5	Decano de universidad	0085	18
Director de Oficina (investigaciones)	9	5	Vicerrector de Investigaciones	0060	19
Director de Programa	28	1	Director de Programa	0095	9
Director de Instituto	28	5	Director de Instituto	0095	9
NIVEL ASESOR					
Jefe de Oficina Asesora Planeación y Desarrollo	115	3	Jefe de Oficina Planeación	1045	9
Jefe de Oficina Asesora (Jurídica)	115	3	Jefe de Oficina Jurídica	1045	9
Jefe Oficina Asesora (Control Interno)	115	3	Jefe de Oficina Control Interno	1045	7
Jefe Oficina Asesora (Admisiones)	115	3	Asesor Oficina de Admisiones	1020	7
Jefe Oficina Asesora (Asuntos Disciplinarios)	115	3	Asesor Asuntos Disciplinarios	1020	7
Jefe Oficina Asesora (Evaluación Institucional)	115	3	Jefe de Oficina Asuntos Docentes	1045	7
Jefe Oficina Asesora (Publicaciones)	115	2	Asesor de Publicaciones	1020	5
Jefe Oficina Asesora (Relaciones Públicas)	115	2	Asesor Comunicaciones	1020	5
Asesor (Rectoría)	105	1	Asesor	1020	7
Asesor (Vicerrectoría Administrativa y Dirección investigaciones)	105	1	Asesor	1020	3

NIVEL EJECUTIVO					
Jefe División (Financiera y Contable y Tesorería)	210	8	Jefe División	2040	22
Jefe División (Recursos Humanos, Bienestar universitario, Bienes y Suministros)	210	6	Jefe División	2040	22
Director de Centro (Audiovisual, Biblioteca)	230	10	Director de Centro	2105	18
Director de Centro (Computo)	230	9	Director de Centro	2040	22
Coordinador Bellas Artes	285	7	Director de Centro	2105	14
Director Centro (Mantenimiento y Plantas Piloto)	230	9	Director de Centro	2105	14
Jefe División (Medios Impresos Facultad de Educación)	210	6	Jefe de División	2040	18
Jefe de Sección (Contabilidad)	290	3	Jefe de Sección	2075	14
Jefe de Sección (Financiera-Control Interno, Administrativa-Control Interno, Matriculas, Almacén, Servicios Generales, Operativa-Recursos Humanos, Desarrollo Personal-Recursos Humanos, Atención al Público-Biblioteca, Procesos Técnicos-Biblioteca)	290	5	Jefe de Sección	2075	14
Jefe de Sección (Hemeroteca, Producción Centro Audiovisual, Biblioteca Infantil, Archivo y Correspondencia)	290	3	Jefe de Sección	2075	11
Jefe de Laboratorio (Electricidad y Electrónica, Aguas y Suelos de Ingeniería)	223	4	Jefe de Sección	2075	9
Director Cread Armenia	230	6	Director de Centro	2140	10
Director Cread (Buga, Buenaventura y Dosquebradas)	230	2	Director de Centro	2170	6
Director Cread (Villamaría y Florida)	230	1	Director de Centro	2170	3

NIVEL PROFESIONAL					
Médico (M.T.)	310	4	Médico (M.T.)	3085	19
Odontólogo (M.T.)	325	3	Odontólogo (M.T.)	3087	19
Profesional universitario (Rectoría)	340	3	Profesional especializado	3010	17
Profesional universitario (Planeación Física y Jurídica-Contratación)	340	2	Profesional especializado	3010	17
Profesional universitario (Planeación y Desarrollo, Vicerrectoría Académica, Centro de Computo-Sistemas de información, Control Interno, Ciencias Económicas, Ciencias Agroindustriales-Bacteriólogo)	340	2	Profesional especializado	3010	16
Profesional universitario (Centro de Computo-administrador servidores, Oficina de Comunicaciones-Egresados)	340	1	Profesional especializado	3010	16
Profesional universitario (Ingeniero Civil- Planeación Física, Vicerrectoría Administrativa - Ingeniero Mecánico, Ciencias Agroindustriales - Granja Bengala, Ciencias de la Salud - Centro de Salud)	340	1	Profesional universitario	3020	14
Profesional universitario (Control Interno, Abogado Secretaría General, Medios audiovisuales-Ciencias de la Salud)	340	1	Profesional universitario	3020	14

NIVEL TÉCNICO					
Técnico (División Financiera-Presupuesto, División Bienestar-Cultura, División Recursos Humanos-Nomina)	401	10	Técnico Administrativo	4065	18
Técnico (Bienestar universitario-Deportes)	401	9	Técnico Administrativo	4065	18
Técnico (División Financiera-Cartera)	401	6	Técnico Administrativo	4065	
Técnico (Bienestar universitario-trabajo social)	401	9	Técnico Administrativo	4065	16
Técnico (Biblioteca)	401	6	Técnico Administrativo	4065	
Técnico (Archivo y Correspondencia)	401	4	Técnico Administrativo	4065	14
Técnico (Bienestar universitario-Auxiliares de enfermería Almacén, Oficina de Evaluación y Centro de Computo-administrador salas)	401	3	Técnico Administrativo	4065	
Técnico (Admisiones y Registros-Cartera y notas)	401	1	Técnico Operativo	4065	
Técnico (Laboratorio Electricidad y Electrónica, Laboratorio de Biología, Laboratorio de Química, Laboratorio de Análisis Químico de Suelos)	401	11	Técnico Operativo	4080	18
Técnico (Centro de Computo-Sistema de información académica)	401	8	Técnico Operativo	4080	18
Técnico (Instituto Interdisciplinario-Área Electrónica)	401	6	Técnico Operativo	4080	18
Técnico (Plantas Piloto-Lácteos, Cárnicos y vegetales)	401	5	Técnico Operativo	4080	16

NIVEL TÉCNICO					
Técnico (Laboratorio de Electricidad y Electrónica, Facultad de Ingeniería-Suelos y Observatorio sismológico, Facultad de Ciencias de la Salud-Biomédicas, Facultad de Ciencias Básicas-Herbario)	401	4	Técnico Operativo	4080	16
Técnico (Centro Audiovisual-Programación educativa)	401	11	Técnico Operativo	4080	16
Técnico (Centro de Computo-Redes y Comunicaciones)	401	8	Técnico Operativo	4080	18
Técnico (Publicaciones-Coordinación de Diseño gráfico, Centro Audiovisual-Laboratorio de Fotografía)	401	8	Técnico Operativo	4080	16
Técnico (Publicaciones-Diseño y Maquinas especializadas, Centro Audiovisual-Emisora)	401	7	Técnico Operativo	4080	16
Técnico (Centro de Computo: Mantenimiento y Red de Comunicaciones)	401	6	Técnico Operativo	4080	18
Técnico (Instituto Interdisciplinario-Área Sistemas)	401	6	Técnico Operativo	4080	16
Técnico (Facultad de Educación-Aula virtual)	401	4	Técnico Operativo	4080	16
Técnico (Centro de Computo-webmaster)	401	3	Técnico Operativo	4080	16
Técnico (Facultad de Ciencias Agroindustriales - Lab. Suelos, Publicaciones)	401	4	Técnico Operativo	4080	14
Técnico (Centro Audiovisual-Dibujante-Equipos, Facultad de Ciencias de la Salud-Anfiteatro)	401	3	Técnico Operativo	4080	14
Técnico (Mantenimiento-eléctrico)	401	2	Técnico Operativo	4080	14
Técnico (Facultad de Ciencias Básicas-Ocaso)	401	1	Técnico Operativo	4080	14

NIVEL ADMINISTRATIVO					
Secretaria	540	11	Secretaria Ejecutiva	5040	22
Secretaria	540	10	Secretaria Ejecutiva	5040	23
Secretaria (Rectoría, Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría Administrativa)	540	10	Secretaria Ejecutiva	5040	23
Secretaria (Asuntos Disciplinarios, Jurídica, Decanatura de Educación)	540	10	Secretaria Ejecutiva	5040	22
Secretaria (Dirección de Investigaciones)	540	10	Secretaria Ejecutiva	5040	23
Secretaria (Decanaturas y Dirección de Investigaciones)	540	9	Secretaria Ejecutiva	5040	22
Secretaria (Planeación y Desarrollo, Oficina Jurídica, Centro de Computo, Plantas Piloto, Biblioteca, Mantenimiento, Bienestar universitario, Centro Audiovisual, Tesorería, Recursos Humanos, División Financiera, Bienes y Suministros, Relaciones Públicas, Evaluación Institucional, Admisiones y Registros)	540	8	Auxiliar Administrativo	5120	21
Secretaria (Instituto de Bellas Artes, Interdisciplinario Ciencias,	540	4	Auxiliar Administrativo	5120	11
Secretaria (Centro de Salud)	540	3	Auxiliar Administrativo	5140	14
Secretaria inscritas en Carrera Administrativa (Facultades- programas académicos)	540	2	Secretaria	5140	14
Secretaria no inscritas en carrera administrativa (Programas académicos)	540	2	Auxiliar Administrativo	5120	11
Auxiliar Administrativo (Todos los cargos)	550	7	Auxiliar Administrativo	5120	21
Auxiliar Administrativo (Todos los cargos)	550	5	Auxiliar Administrativo	5120	18
Auxiliar Administrativo (Biblioteca- 1 cargo)	550	1	Auxiliar Administrativo	5120	18
Auxiliar Administrativo (Almacén- Bienes y Suministros, Control Interno, Centro Audiovisual inscritos en carrera administrativa)	550	1	Auxiliar Administrativo	5120	14
Auxiliar Administrativo (Biblioteca)	550	1	Auxiliar Administrativo	5120	11 ¹
Auxiliar Administrativo (No inscritos en carrera administrativa)	550	1	Auxiliar Administrativo	5120	11
Auxiliar de Laboratorio	550	2	Auxiliar Administrativo	5120	11
Auxiliar	565	6	Auxiliar Administrativo	5120	18

NIVEL OPERATIVO					
Celador	615	8	Supervisor	5105	20
Celador	615	7	Celador	5320	13
Celador	615	4	Celador	5320	13
Celador	615	2	Celador	5320	9
Conductor	620	6	Conductor mecánico	5310	15
Ayudante (Vicerrectoría Administrativa)	610	7	Auxiliar Administrativo	5120	15
Ayudante (Archivo- radicación)	610	5	Auxiliar Administrativo	5120	11
Ayudante (Archivo-Mensajería, Almacén-Bodega, Ciencias Básicas-Herbario)	610	1	Auxiliar Administrativo	5120	9
Operario (Publicaciones)	625	4	Operario calificado	5300	11
Operario (Granja Bengala)	625	1	Operario calificado	5300	11
Operario (conmutador Centro de Computo)	625	3	Auxiliar Administrativo	5120	11

Es de anotar que, posterior al ACS 010 del 2005, se realizaron ajustes de la planta de personal hasta llegar al ACS 106 del 2020, el cual se encuentra vigente.

Como complemento y atendiendo lo dispuesto en el artículo 122 de la norma superior de Colombia, se dispuso la puesta en vigencia del correspondiente manual específico de funciones y competencias laborales, promulgado mediante Resolución No. 4275 de abril 11 de 2018 por la cual se ajusta el Manual de Funciones de los Empleos correspondientes a los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial de la Planta de Empleos Administrativos de la Universidad del Quindío.

6. Rol institucional. Plataforma Estratégica.

La misión constituye la razón de ser de la organización, sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos aquellos quienes hacen parte de una organización. También se conoce como misión a la función, encargo, o propósito que diferentes empleados o trabajadores de una entidad, deben de cumplir en búsqueda de la visión y los objetivos institucionales.

La palabra misión viene del latín misisio y el sufijo –sio, entendiéndose como la acción de ser enviado, encargo. Es un conjunto de tareas específicas que se confieren a los trabajadores para que puedan realizarla, haciendo uso de los recursos a su disposición.

La misión de la Universidad del Quindío se desprende de su objeto social previsto en sus estatutos, que, por la naturaleza de entidad pública, se debe sujetar al principio de legalidad que es propio de las entidades, organismos e instituciones del Estado en desarrollo de la cláusula general de competencia prevista en el artículo 121 de la Constitución Política de 1991 que señala que *“Ninguna autoridad del Estado podrá ejercer funciones distintas de las que le atribuyen la Constitución y la ley”*.

En el Plan Estratégico de la Universidad del Quindío se puede identificar claramente la plataforma estratégica que refleja la misión institucional:

Misión: La Universidad del Quindío contribuye a la transformación de la sociedad, mediante la formación integral desde el ser, saber y hacer, de líderes reflexivos y gestores del cambio; con estándares de calidad, a través de una oferta de formación en diferentes metodologías, que responda a una sociedad basada en el conocimiento; una investigación pertinente, que aporte a la solución de las problemáticas del desarrollo e integrada con la extensión y proyección social; educando en tiempos del posconflicto y de la consolidación de la paz, apoyada en una gestión creativa y con estándares de calidad.

Como se observa, la misión alude al quehacer institucional y corresponde a su razón de ser, a su naturaleza, para lo que fue creada o constituida la organización y se refleja a través de los bienes y servicios que, mediante de su cumplimiento, se producen en desarrollo de su objeto social.

Entre tanto, la visión es aquel estado, situación o realidad futura que desea y se espera construir en el día a día, mediante el cumplimiento de la misión. De allí la absoluta relación que debe existir entre la visión (imaginaria) y la misión (realidad del quehacer de hoy), cuyo alineamiento permitirá predecir que se está haciendo lo que se necesita para la búsqueda de la visión planificada, construible, realizable y viable.

El mismo Plan Estratégico de la Universidad del Quindío define la visión así:

Visión: En el año 2025 la Universidad del Quindío estará consolidada como una Universidad Pertinente - Creativa - Integradora, acreditada de alta calidad, con reconocimiento nacional e internacional en sus procesos de formación a través de diferentes metodologías, de investigación, extensión, proyección y responsabilidad social.

Del Plan Estratégico de la Universidad del Quindío, formulado por la Oficina asesora de Planeación y Desarrollo para el periodo 2019-2022, se ha definido otro aspecto importante de su plataforma estratégica que es oportuno resaltar, relacionado con la Política de Calidad:

Política de Calidad

La Universidad del Quindío, mediante su Sistema Integrado de Gestión, está comprometida con la calidad y el mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos y la satisfacción de las expectativas de los usuarios, por lo cual implementa prácticas de autocontrol, autoevaluación, transparencia y responsabilidad social, apoyada con talento humano competente, comprometido y respetuoso de lo público, y el óptimo manejo de los recursos del Estado; contribuyendo al cumplimiento de los fines esenciales de la educación superior, fundamentados en la docencia, la investigación, la extensión y desarrollo social.

7. Sistema de Planificación Institucional.

Ya se ha mencionado que en acatamiento de lo ordenado en el artículo 83 de la Ley 30 de 1992, recogido en el artículo 11 del Acuerdo No. 005 del 28 de febrero de 2005 que establece los estatutos de la universidad, la entidad de educación superior adoptó el Plan de Desarrollo Institucional “Universidad pertinente, creativa e integradora” para el periodo 2016 – 2025 y se establecen los mecanismos para su ejecución, mediante Acuerdo del Consejo Superior No. 018 del 4 de diciembre de 2015.

Dicho plan fue formulado aplicando la siguiente estructura metodológica:

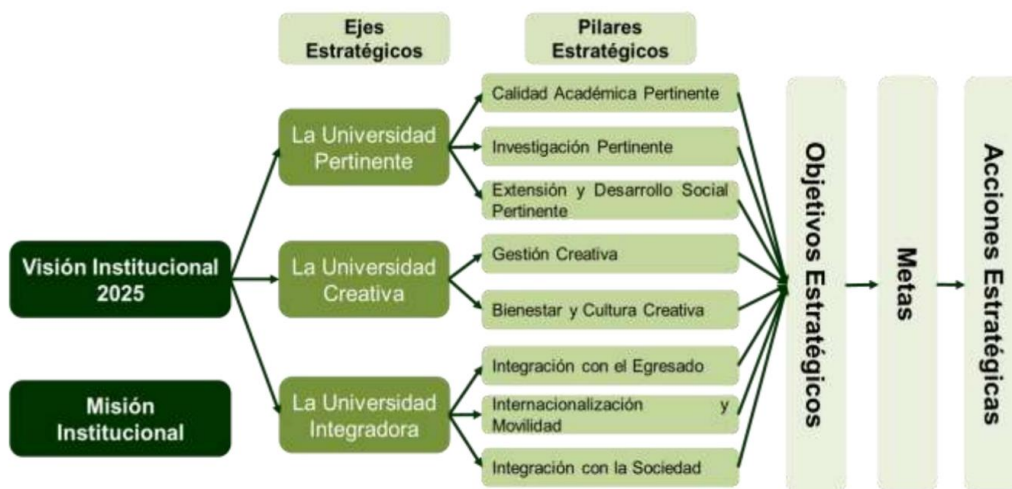


Ilustración 4 Estructura Estratégica del PDI 2016-2025 - Fuente Planeación y Desarrollo UQ

Así mismo, se señala en el Plan Estratégico, que el alcance del plan se define de la siguiente manera:

“La estructura del sistema de planeación de la Universidad del Quindío se ejecuta en tres etapas una planeación a largo plazo soportada en el Proyecto Educativo Institucional (Desde lo pedagógico, es decir el deber ser de la institución y el impacto en la sociedad) y Plan de Desarrollo Institucional - PDI (fundamento de la gestión universitaria, desde la estrategia y los recursos y talentos, es decir, la operativización de la misión y visión), la siguiente etapa es la planeación a mediano plazo, en la cual se desagrega el PDI en planes estratégicos, que para el periodo 2016 – 2025, se establecieron tres planes, dos de ellos para periodos de 3 años (2016 – 2018 y 2023 – 2025) y uno para 4 años (2019 – 2022), por último la planeación a corto plazo que se refleja en los planes anuales de gestión, de estos últimos se desprenden los acuerdos de gestión firmados por las directivas académicas, las agendas académicas firmadas por los Profesores (De planta, de contrato y catedráticos) y los compromisos laborales firmados por los administrativos.

Desde lo organizacional cada uno de los niveles académicos, es decir facultades y programas, establece su carta de navegación, pero en ningún momento se debe perder la interrelación entre cada uno de ellos y la planeación institucional (Proyecto Educativo Uniquindiano y Plan de Desarrollo Institucional), sin dejar de lado las particularidades de cada área académica, en lo relativo a lo filosófico, lo pedagógico y lo operativo.



De lo expuesto se desprende que, metodológicamente, el sistema de planificación estratégica de la Universidad del Quindío consta de tres (3) niveles:

Nivel 1. Proyecto Educativo Institucional ((Desde lo pedagógico, es decir el deber ser de la institución y el impacto en la sociedad) **y el Plan de Desarrollo Institucional** (fundamento de la gestión universitaria, desde la estrategia y los recursos y talentos, es decir, la operativización de la misión y visión). Planeación de largo plazo.

Nivel 2. Planes Estratégicos. (para el periodo 2016 – 2025 se establecieron tres planes estratégicos: dos de ellos para periodos de 3 años (2016 – 2018 y 2023 – 2025) y uno para 4 años (2019 – 2022)). Planeación de mediano plazo.

Nivel 3. Planes anuales de gestión. De este se desprenden los Acuerdos de Gestión firmados por las directivas académicas, las agendas académicas firmadas por los Profesores (De planta, de contrato y catedráticos) y los compromisos laborales firmados por los administrativos. Planeación de corto plazo equivalente a la anualidad.

Para la implementación del sistema de planificación de la Universidad del Quindío, se adoptó un Sistema Integrado de Gestión, mediante la Resolución de Rectoría No. 2650 del 23 de diciembre de 2016, modificada mediante la Resolución de Rectoría No. 3375 del 15 de agosto de 2017.

En la primera norma se establecen dieciocho (18) macro-procesos, definidos en cuatro grandes(sic) grupos, a saber: estratégicos, misionales, de apoyo, seguimiento y evaluación. Así mismo, se define en el artículo segundo los aspectos normativos que la respaldan, a saber:

- Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 (Sistema de Gestión de la Calidad-SGC)
- Modelo Estándar de Control Interno-MECI.
- Lineamientos para Acreditación (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992).
- Acreditación institucional.
- Decreto 1071 de 2015 (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo-SG-SST).
- ISO/IEC 17025.2005 (Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración-Sistema de Gestión de Laboratorios).
- Decreto Único Reglamentario 10778 de 2015 (Componente de Seguridad y privacidad de la información, como parte integral de la estrategia GEL-ISO/IEC 27000).
- Sistema de Gestión Ambiental 8ISO 14001:2015)

8. Modelo de Operación por Procesos.

La Resolución de Rectoría No. 2650 del 23 de diciembre de 2016 define el Sistema Integrado de Gestión, así:

ARTÍCULO TERCERO. DEFINICIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN:

El Sistema Integrado de Gestión, es una herramienta de gestión, que permite dirigir y mejorar continuamente el desempeño institucional, facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, eficacia y efectividad e incrementar por tanto los niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos con relación a la prestación de los servicios.

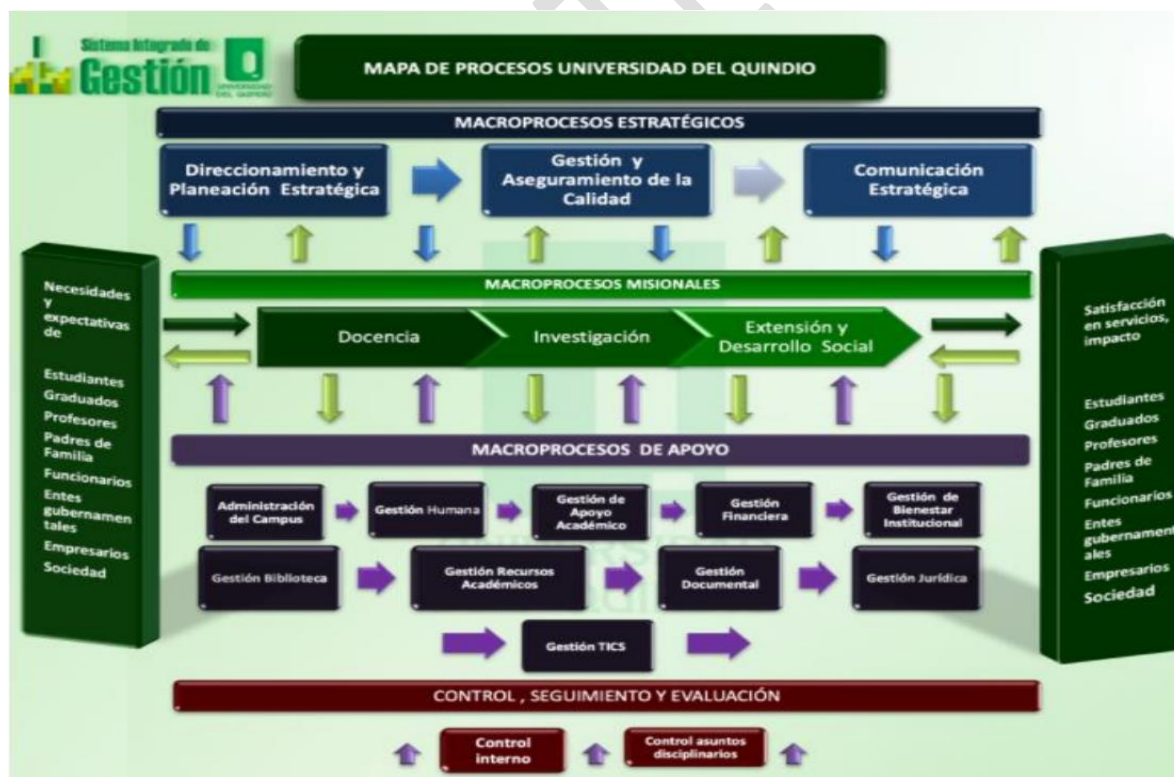
Como se observa, el “Sistema Integrado de Gestión” se constituyó en el año 2016 para dirigir y mejorar continuamente el desempeño institucional y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por su parte, la Resolución 3375 del 15 de agosto de 2017, actualizó la estructura del Sistema Integrado de Gestión, reduciendo en uno los macroprocesos, quedando en diecisiete (17), definidos en los mismos grandes grupos y

conservándose los aspectos normativos que lo soportan y la misma definición dada antes al sistema. Con relación a los denominados macroprocesos, la Universidad del Quindío había adoptado en febrero 13 de 2019, mediante la Resolución de Rectoría No. 5266, el correspondiente mapa de procesos, en su quinta versión.

En términos generales, un mapa de procesos es una representación gráfica o diagrama que permite visualizar, a través de cuadros que representan procesos organizacionales, el desarrollo de las funciones asignadas a las distintas dependencias que representan el **QUE** del hacer cotidiano mientras la red de procesos, como también se le conoce, reflejan el **COMO** se ejecutan las funciones asignadas a cada área de trabajo.

En el mapa o red de procesos se debe permitir visibilizar los procesos de la organización, clasificados en macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento y evaluación, infiriendo las relaciones que deben existir entre ellos, esto es, la forma como los procesos misionales son alimentados desde la elite organizacional mediante la estrategia, con el apoyo de los procesos que hacen parte de este grupo orientado a brindar respaldo en recursos para el cumplimiento de los procesos misionales. Al final, los procesos de seguimiento (que no es pertinente ubicarlos así) y de evaluación conforman el contexto.

Por lo antes descrito, el mapa o red de procesos de la Universidad del Quindío está definida de la siguiente manera:



Obsérvese que este mapa refleja los dieciocho (18) procesos originales del año 2016, transcritos así en el Plan Estratégico 2019-2022:

El Sistema Integrado de Gestión, está conformado por 18 macroprocesos, de acuerdo con la Resolución de Rectoría N° 5266 del 13 de febrero de 2019, dentro de los siguientes niveles:

Nivel	Macroprocesos
Macroprocesos Estratégicos	Direccionamiento y Planeación Estratégica, Gestión de Calidad, Comunicación Estratégica.
Macroprocesos Misionales	Docencia, Investigación y Proyección Social.
Macroprocesos de Apoyo	Administración del Campus, Gestión Humana, Gestión de Apoyo Académico, Gestión Financiera, Gestión de Bienestar Institucional, Gestión Biblioteca, Gestión Recursos Académicos, Gestión Documental, Gestión Jurídica y Gestión TICS (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).
Macroproceso de Seguimiento y Evaluación	Control Interno y Asuntos Disciplinarios

Para soportar el Sistema Integrado de Gestión y facilitar el control documental y la trazabilidad, se hizo uso de una plataforma tecnológica que refleja el modelo de procesos de la siguiente manera:

◀ SIG_Procedimientos 5 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
Programa Integral de Protección Datos	-	-
Sistema de gestión ambiental	-	-
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	-	-
Sistema de gestión laboratorios	-	-
Sistema Gestión Calidad ISO 9001	-	-

Como se observa, el Sistema Integrado de Gestión ha sido diseñado con documentación separada e independiente, lo que traduce en un sistema desintegrado, pero con control documental, que refleja la ausencia de un sistema unificado.

Para mejor comprensión de la estructura del sistema integrado de gestión, es pertinente analizar, a manera de caso aplicable, el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 que soporta el sistema de gestión de la Universidad del Quindío, cuya estructura es la siguiente:

< Sistema Gestión Calidad ISO 9001 4 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Apoyo	-	-
■ Estratégico	-	-
■ Evaluación y seguimiento	-	-
■ Misional	-	-

< Estratégico 8 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Aseguramiento de Calidad	-	-
■ Comunicación Interna y Externa	-	-
■ Gestión de Calidad	-	-
■ Gestión de Sistemas de Información	-	-
■ Plan de Desarrollo Institucional	-	-
■ Planes	-	-
■ Proyectos de Inversión	-	-
■ Rendición de Cuentas	-	-

< Misional 15 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Compras y Contratación	-	-
■ Desarrollo Profesoral	-	-
■ Emprendimiento	-	-
■ Fomento a la Investigación	-	-
■ Gestión de Graduados	-	-
■ Gestión de Laboratorios	-	-
■ Gestión de Proyectos	-	-
■ Gestión de proyectos de extensión	-	-
■ Gestión Facultades y Programas Académicos	-	-
■ Políticas Académicas	-	-
■ Prácticas y Pasantías	-	-
■ Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	-	-
■ Seguimiento y Evaluación de Programas	-	-
■ Semilleros de Investigación	-	-
■ Transferencia del Conocimiento	-	-

Apoyo 32 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Activos Fijos	-	-
■ Adecuación Planta Física	-	-
■ Administración y Control de los Bienes	-	-
■ Asesoría Jurídica	-	-
■ Biblioteca Infantil	-	-
■ Compras y Contratación	-	-
■ Contabilidad	-	-
■ Disposición de Documentos	-	-
■ Facturación, Financiación y Cartera	-	-
■ Gestión de Bienestar Institucional	-	-
■ Gestión de Colecciones	-	-
■ Gestión de soporte a servicios	-	-
■ Gestión Servicios al Público	-	-
■ Gestión y Trámite	-	-
■ Ingreso	-	-
■ Mantenimiento Planta Física	-	-
■ Organización	-	-
■ Permanencia	-	-

◀ Apoyo 32 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones	-	-
■ Planeación	-	-
■ Preservación a largo plazo	-	-
■ Presupuesto	-	-
■ Producción Documental	-	-
■ Publicaciones	-	-
■ Recursos Audiovisuales	-	-
■ Recursos Virtuales	-	-
■ Retiro	-	-
■ Secretaría General	-	-
■ Selección y Admisión de Estudiantes	-	-
■ Tesorería	-	-
...		

◀ Evaluación y seguimiento 2 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Auditorías y diagnósticos	-	-
■ Gestión Control disciplinario	-	-

Como se desprende de lo descrito, los macroprocesos contienen una serie de procesos, los cuales se ejecutan a través de procedimientos.

Un análisis exhaustivo del Modelo de Operación de la Universidad del Quindío denota una serie de situaciones de mejora derivada de una inadecuada aplicación de los conceptos relacionados con éste.

En efecto, la estructura de procesos de la Universidad comienza con una indebida clasificación, toda vez que otorga a los macroprocesos un nivel dentro de su estructura operativa, lo que es equivocado porque, como se dijo antes, los macroprocesos demuestran solamente una agrupación de procesos que tienen un objetivo común definido en su modelo de operación.

Con el surgimiento de las normas ISO 9001, se ampliaron los criterios de calidad, pasando de la acreditación de procesos específicos e individuales a la calidad de todo el sistema de gestión, convertido por esta razón en un “Sistema de Gestión de la Calidad”. En este escenario, la calidad, definida como el grado de cumplimiento de los requisitos de las normas técnicas, se extiende a todo el sistema de gestión, pasando de una acreditación parcial, independiente y a veces aislada, a un enfoque de calidad total que se cubre a través de la identificación de agrupaciones de procesos con que se definen los macroprocesos organizacionales propios.

No obstante, al revisarse el sistema de gestión de la Universidad del Quindío, se observan dos situaciones contradictorias: la primera que alude, por la denominación, a un “Sistema Integrado de Gestión”, pero, por la otra se materializa a través de varios sistemas separados y aislados, verbi gracia: sistema de gestión de la calidad, sistema de gestión ambiental, sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo y sistema de gestión de laboratorios denotando, también, una documentación para el Programa Integral de Protección de datos, lo que evidencia la desarticulación que hoy padece la Universidad en su modelo de operación por procesos.

9. Análisis de las funciones generales de las distintas dependencias que conforman la estructura orgánica de la Universidad del Quindío.

a. Análisis del modelo de operación por procesos asociado a la estructura orgánica:

Ya se mencionó antes que las funciones generales de las dependencias quedaron establecidas a través del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2018 y que estas se desarrollan, según lo dispuesto en la misma norma, a través de macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo y seguimiento y evaluación.

En el siguiente cuadro se puede observar la síntesis de las funciones generales de las distintas dependencias en que se encuentra establecida la estructura orgánica de la Universidad del Quindío (**QUÉ**) y la alineación con los procesos organizacionales (**COMO**) definidos en el Sistema de Gestión:

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
RECTORÍA	Despacho		DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	Gestión Integral	Dirección de la universidad hacia el logro de su misión y objetivos institucionales
RECTORÍA	Secretaría General	Despacho	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	Secretaría General	Notificaciones Expedición de actas, resoluciones y acuerdos Autenticación de documentos institucionales Organización procesos electorales
RECTORÍA	Secretaría General	Área de Gestión Documental	GESTIÓN DOCUMENTAL	Planeación	Elaboración, aprobación e implementación de políticas y/o estándares de gestión documental
				Producción documental	Producción documental
				Transferencias	Transferencias
				Valoración	Valoración
				Disposición de documentos	Disposición final de documentos
				Preservación a largo plazo	Preservación a largo plazo
				Gestión y trámite	Gestión y trámite de correspondencia
				Organización	Identificación, orientación y organización de los archivos de gestión
				Organización y valoración de archivos acumulados	Organización y valoración de archivos acumulados
				Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones - PQRSDF	Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones - PQRSDF
RECTORÍA		Despacho		Aseguramiento de la Calidad	Diseño, Aprobación y apertura de un Programa

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
	Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad		GESTIÓN y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		Académico propio o en Convenio (Registro calificado) Renovación Registro calificado o inactivación y cierre de un Programa Académico Autoevaluación con fines de acreditación de un Programa de Pregrado o Posgrado.
RECTORÍA	Oficina de Asuntos Disciplinarios	Despacho	CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Gestión Control Disciplinario	Custodia de las investigaciones Procesos disciplinarios estudiantes Procesos disciplinarios docentes y funcionarios administrativos
RECTORÍA	Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Despacho	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PLANEACIÓN	Gestión de Calidad. Gestión de Sistemas de Información. Plan de Desarrollo Institucional. Proyectos de Inversión. Rendición de Cuentas	Revisión por la Dirección Acciones Correctivas, preventivas y de Mejora Control de Situaciones en el proceso educativo institucional (Control de Salida No Conforme) Anuario estadístico Reporte al SNIES (HECAA) y SPATIS Gestión del Plan de Desarrollo Institucional Formulación, análisis y seguimiento a Proyectos de Inversión Medios de Comunicación Organización de audiencia pública de RC Rendición de la Cuenta ante la Contraloría departamental

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
RECTORÍA	Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Área de Planeación Física	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PLANEACIÓN	Y Gestión del Campus	Administración del campus universitario con criterios de eficiencia y respeto por el ambiente
RECTORÍA	Oficina Asesora Jurídica	Despacho	GESTIÓN JURÍDICA	Asesoría Jurídica	Asesoría Jurídica interna Derechos de Petición Elaboración de informes Revisión contractual Revisión actos administrativos Controversias judiciales Administración de convenios en general y contratos interadministrativos
RECTORÍA	Oficina Asesora de Comunicaciones	Despacho	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	Comunicación Interna y Externa. Planes.	Medios de Comunicación Promoción y Publicidad Administración del portal web institucional Control de la imagen institucional Elaboración de piezas publicitarias Elaboración y ejecución de planes de comunicación
RECTORÍA	Oficina de Control Interno	Despacho	CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Auditorías y diagnósticos	Auditorías y diagnósticos
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Despacho		EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Gestión de Laboratorios Transferencia del conocimiento	Asesoría y acompañamiento para la acreditación de pruebas de ensayo y/o calibración en los laboratorios, basado en la norma NTC-ISO/IEC 17025:2005 Protección legal de obras o invenciones mediante derechos de propiedad intelectual

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS			
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)	
					Comercialización de los desarrollos o creaciones intelectuales	
						Cultura de la PI
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Unidad de Relaciones internacionales e Interinstitucionales	Despacho			Relaciones internacionales e Interinstitucionales	Movilidad entrante
						Movilidad saliente
						Procedimiento de Fellows Colombia (Profesores invitados del ICETEX)
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Aprendizaje Permanente			Aprendizaje Permanente	Ofrecer alternativas flexible de aprendizaje permanente y voluntario
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Emprendimiento, Desarrollo Empresarial y Negocios (UEDEN)			Emprendimiento	Cultura emprendedora, competitiva y empresarial
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Proyectos de Extensión			Gestión de Proyectos de Extensión	Banco de Proyectos de Extensión
						Actividades de educación continuada
						Gestión de Recursos a través de la formulación y ejecución de proyectos
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Centro de Estudios y prácticas académicas y Sociales (CEPAS)		Prácticas y pasantías	Administración de convenios de prácticas y pasantías	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Unidad de Atención y Gestión de Graduados	Despacho		Gestión de Graduados	Seguimiento y caracterización de graduados	
					Bolsa de empleo	
					Base de datos de graduados	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Centro de Pensamiento	Despacho		Centro de Pensamiento	Laboratorio de ideas y propuestas	
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Despacho		INVESTIGACIÓN	Investigación (Compras y Contratación)	Aprobación para vinculación de personal de apoyo para investigadores	

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
					Aprobación de compras para proyectos de investigación
				Fomento a la Investigación	Plan de fomento
					Movilidad de investigadores
				Gestión de Proyectos	Proyectos de Investigación
				Semillero de Investigaciones	Semilleros de formación (Fase 1)
					Semilleros de consolidación (Fase 2)
					Semilleros de ejecución (Fase 3)
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Despacho		DOCENCIA	Políticas Académicas	Definición, seguimiento, evaluación y modificación de políticas académicas
				Seguimiento y Evaluación de Programas	Modificación y actualización del Currículo o del Plan de Estudios Macroproceso Docencia
					Desarrollo de las actividades relacionadas con la formación y el desarrollo de las competencias genéricas (Saber Pro)
					Registro de estudiantes en tránsito (o coterminales) Acuerdo del C.S. No. 051 de 2017
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Oficina de asuntos docentes	Despacho	DOCENCIA	Desarrollo Profesoral	Aplicación de políticas institucionales en materia de gestión del talento humano de los docentes de la institución.
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Oficina de Admisiones y Registros	Despacho	GESTIÓN DE APOYO ACADÉMICO	Selección y admisión de estudiantes	Inscripción, selección, admisión y matrícula académica de estudiantes

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
					Estudiante especial
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Publicaciones	Despacho	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS	Publicaciones	Servicio de producción y reproducción de material académico y administrativo
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Unidad de virtualización	Despacho	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS	Recursos virtuales	Producción de espacios académicos con componente virtual
					Administración y seguimiento de espacios académicos con componente virtual
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Área de Biblioteca (CRAI)	Despacho	GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Biblioteca Infantil	Extensión Social – Biblioteca infantil
				Gestión de colecciones	Actividades y talleres – Biblioteca infantil
				Gestión servicios al público	Proceso técnico y análisis de recursos de información impresos
					Préstamo y devolución de material biblio hemerográfico
					Obtención de recursos de información
					Servicio de referencia
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Área de Audiovisuales	Despacho	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS	Recursos Audiovisuales	Servicios audiovisuales
FACULTADES	Decanaturas	Despacho		Gestión Facultades	Administración y Gestión de los procesos de docencia, investigación y extensión.
FACULTADES	Dirección de Programas Académicos	Despacho		Gestión Programas Académicos	Dirección de las funciones de docencia, investigación y extensión en los programas académicos
FACULTADES	Centros e Institutos de Investigación	Despacho		Gestión de Centros e Institutos	Articulación de los procesos de investigación de alto nivel

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
FACULTADES	Centros de Extensión	Despacho		Gestión de Centros de Extensión	Articulación de los procesos de extensión en sus diferentes modalidades
FACULTADES	Laboratorios	Despacho		Laboratorios	Laboratorio de Aguas Norma 17205 Laboratorio parasitología Norma ISO 17025 Laboratorio Clínico Norma ISO 15189 Laboratorio instrumental
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Despacho			Facturación, financiación y cartera	Reembolsos Financiación interna Financiación convenios interinstitucionales Financiación ICETEX
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área Financiera	Despacho	GESTIÓN FINANCIERA	Presupuesto	Modificación presupuestal Cierre presupuestal
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				Contabilidad	Elaboración de cuentas por cobrar Revisión estado diario de fondos Conciliación de saldos Balance de comprobación Ajustes contables Causaciones Amortizaciones Publicación de informes financieros Presentación información a clientes internos y externos
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Tesorería	Despacho		Tesorería	Administración de cobro coactivo Procedimiento especial para pago a proveedores y legalización de anticipos por casos de

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
					emergencia a nivel nacional por COVID19
					Procedimiento de egresos
					Procedimiento de ingresos
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Compras y Suministros	Despacho		Administración y Control de Bienes	Inventarios – Activos Fijos
					Traslado y salida de bienes devolutivos
					Bajas
					Comodatos y donaciones
					Dación de bienes como parte de pago
					Destrucción de activos dados de baja
					Valoración de bienes muebles
					Venta de Activos dados de baja
				Compras y Contratación	Compras y contratación
					Evaluación de Proveedores
					Compra directa por cuantía y causales de contratación directa
					Contratación directa para compras y contratación cuando se encuentre en vigencia la ley de garantías
					Registro y verificación de documentos en SIA Observa
					Contratos de Prestación de Servicios Personales
					Publicación en la plataforma SECOP I
Activos fijos	Reclamaciones a la compañía de seguros por				

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					daños generales, accidentes personales de estudiantes, docentes de planta y administrativos de la planta global Mantenimiento de equipos y plan metrológico Bajas
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Gestión Humana	Despacho	GESTIÓN HUMANA	Ingreso	Selección y concursos para el ingreso y ascenso de carrera administrativa Elaboración y contratos de docentes de contrato y catedráticos Vinculación y elaboración nómina del personal de la institución Vinculación de personal por contrato de trabajo a término indefinido Inducción y reinducción al personal docente y administrativo Selección docente concurso excepcional
				Permanencia	Horario laboral flexible para personal administrativo de planta Evaluación del desempeño personal docente Evaluación del desempeño personal administrativo Plan Anual de Capacitación y Formación del personal administrativo Comisiones del personal docente y administrativo

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
					Bonificación por labor adicional
					Ascenso profesores de contrato y catedráticos
					Gestión de calidad de vida laboral
				Retiro	Procedimiento de retiro y/o traslado de personal
					Reconocimiento de derechos de pensiones
					Liquidación prestaciones sociales por causa de muerte
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Bienestar Institucional	Despacho	GESTIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	Gestión de Bienestar Institucional	Cursos formativos
					Grupos representativos
					Escuela de formación deportiva y cultural
					Estudios socioeconómicos
					Apoyo económico para la movilidad de estudiantes
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Mantenimiento	Despacho	ADMINISTRACIÓN DEL CAMPUS	Adecuación de la planta física	Acondicionamiento de espacios físicos
					Procedimiento de asignación de espacios físicos
				Mantenimiento Planta Física	Mantenimiento preventivo
					Apoyo logístico a eventos
					Aseo de la planta física
				Residuos	Recolección de residuos no peligrosos
					Procedimiento para la identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales
					Manejo de residuos de construcción y demolición (RCD)
				Sistema de Gestión Ambiental	Recolección, manejo y disposición final de residuos químicos

ESTRUCTURA ORGÁNICA			MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
					<p>peligrosos y residuos biológicos y hospitalarios</p> <p>Seguimiento ambiental en obras de trabajo</p> <p>Procedimiento para la identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales</p>
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Sistemas y nuevas tecnologías	Despacho	GESTIÓN DE TICs	Gestión de soporte a servicios	<p>Apoyo a la construcción de reportes del sistema de información académico</p> <p>Recuperación y administración de usuarios bases de datos</p> <p>Soporte y mantenimiento informático</p> <p>Desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos</p> <p>Atención de solicitudes área TICs</p> <p>Administración cuentas de correo institucional personal administrativo, docente y estudiantes matriculados</p> <p>Selección de auxiliares de sistemas y auxiliares de administración</p> <p>Selección de pasantes proyectos TICs</p> <p>Administración de servidores de aplicaciones</p>

Obsérvese la alineación de la estructura orgánica con los procesos organizacionales dejando entrever una serie de situaciones que se explicarán más adelante.

b. Análisis de las funciones generales de sus dependencias:

A continuación, se detalla el análisis de las funciones generales por dependencias, conforme a lo definido en el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015:

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
RECTORÍA	Despacho	Gestión Integral	Dirigir la Universidad hacia el logro de su misión y objetivo a través de la gestión académica y administrativa de recursos.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN
RECTORÍA	Secretaría General	Despacho	Brindar apoyo a la Rectoría y demás unidades organizacionales a través de la conservación y custodia de la memoria institucional, la certificación y difusión de información y asesorar en las actuaciones jurídicas de la Universidad, notificando y comunicando oportunamente los actos administrativos de los órganos de Gobierno y del rector.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN
RECTORÍA	Secretaría General	Área de Gestión Documental	Regular todo el acervo documental generado y recibido en la institución, velando por la protección y conservación del patrimonio documental y asesorar la organización y administración de los archivos de gestión de cada una de las dependencias de la Universidad.	GESTIÓN DOCUMENTAL
RECTORÍA	Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Despacho	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la gestión integral de la calidad en la institución para el logro de los objetivos estratégicos, política institucional, directrices y normas vigentes, en cumplimiento de los lineamientos para registro calificado de programas, acreditación de alta calidad, norma de calidad del sector público y MECI	GESTIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
RECTORÍA	Oficina de Asuntos Disciplinarios	Despacho	Adelantar las investigaciones disciplinarias que surjan de la comisión de faltas e infracción de normas por parte de profesores, estudiantes y personal administrativo.	CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
RECTORÍA	Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Despacho	Dirigir el proceso de planeación estratégica de la Universidad a largo, mediano y corto plazo con el fin de fijar y hacer seguimiento a las metas y objetivos estratégicos, realizando los ajustes que se requieran y que permitan una adecuada programación integral de lo académico, los recursos físicos y lo económico.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN
RECTORÍA	Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Área de Planeación Física	Gestionar el campus universitario con criterios de eficiencia y respeto por el ambiente para propiciar espacios adecuados a las funciones misionales de la Universidad	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
RECTORÍA	Oficina Asesora Jurídica	Despacho	Asesorar a la rectoría Vicerrectoría, decanaturas y demás dependencias directivas y asesorar en asuntos jurídicos y asumir la defensa institucional en los procesos y acciones judiciales que se adelanten contra la misma.	GESTIÓN JURÍDICA
RECTORÍA	Oficina Asesora de Comunicaciones	Despacho	Fortalecer la imagen institucional y posicionar la universidad entre los públicos internos y externos mediante el diseño de estrategias, la creación de mensajes y dispositivos de comunicación coherentes con la misión y el proyecto institucional y coordinar con la Vicerrectoría de Extensión y desarrollo Social las actividades de mercadeo institucional tales como diseño de estrategias de promoción y publicidad, comunicaciones integradas de marketing, entre otros.	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
RECTORÍA	Oficina de Control Interno	Despacho	Controlar y asesorar sobre la correcta utilización y destino de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos de la Universidad, proponiendo a la dirección de la institución las recomendaciones que se consideren necesarias para la mejora de la transparencia, eficacia, eficiencia y economía en la gestión, con el fin de asegurar que se ajuste a las disposiciones aplicables en cada caso, contribuyendo de esta forma al fortalecimiento de la cultura del autocontrol, autorregulación y autoevaluación.	CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Despacho		Dirigir las actividades de extensión, de responsabilidad social y venta de servicios institucionales, con el fin de articular las actividades misionales con el medio, proyectar acciones en comunidades, generar recursos para la institución y difundir los resultados de investigación y el conocimiento generado por la Universidad.	EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Unidad de Relaciones internacionales e Interinstitucionales	Despacho	Promover la vinculación de la Universidad con otras instituciones nacionales e internacionales en los campos científico, docente de investigación y cultural, con el fin de potencializar las funciones sustantivas de la institución, mejorando su reconocimiento y posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Despacho	Coordinar la gestión de proyectos de extensión en las modalidades social, solidaria y remunerada para la articulación de la docencia y la investigación con las necesidades	

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
			del medio regional, nacional e internacional	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Emprendimiento, Desarrollo Empresarial y Negocios (UEDEN)	Generar cultura competitiva, emprendedora y empresarial con énfasis en ciencia tecnología e innovación, en la comunidad académica de la Universidad del Quindío y del departamento para el mejoramiento de las condiciones socio económica de dichas comunidades	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Proyectos de Extensión	Gestionar la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de extensión que fortalezcan la institución y atiendan las necesidades de la sociedad.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Centro de Estudios y prácticas académicas y Sociales (CEPAS)	Estructurar y ejecutar programas, planes y proyectos que fomenten la responsabilidad social universitaria, así como promover el debate, el pensamiento crítico y el análisis sistemático de las condiciones sociales a nivel local, regional, nacional y global, procurando el bien común y el mejoramiento de la capacidad productiva, la cultura y la democracia principalmente de los más vulnerables y vulnerados.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Aprendizaje Permanente	Ofrecer alternativas flexibles de aprendizaje permanente y voluntario, diseñadas según las necesidades del Estado, la Sociedad Civil o la Empresa Privada, a fin de potenciar competencias y habilidades transversales, que enriquecen el desarrollo personal y profesional	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Unidad de Atención y Gestión de Graduados	Despacho	Realizar la evaluación de impacto y desempeño de los graduados de la Universidad, en el medio, con el fin de conocer los resultados de los procesos formativos y generar las acciones de mejoramiento y transformaciones curriculares que se requieran.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Centro de Pensamiento	Despacho	Proporcionar conocimientos especializados que contribuyan al bienestar y buen vivir local y regional mediante el apoyo, diseño e implementación de procesos de planeación, evaluación y toma de decisiones, bajo los principios de reflexión y análisis multisectoriales.	
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Despacho		Orientar y dirigir las políticas generales consignadas en el Estatuto de Investigaciones, en función de la investigación de alto nivel, como estrategia para la generación de conocimientos y la formación de profesores y estudiantes en procesos investigativos.	INVESTIGACIÓN
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Despacho		Ejecutar las políticas académicas de los Consejos Superior y Académico	DOCENCIA

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
			con el fin de ofertar programas académicos de calidad, que respondan las necesidades de la sociedad, actualizando y mejorando permanentemente los planes de estudio de acuerdo con la autoevaluación interna, la evaluación de pares y los indicadores de impacto y proponiendo los ajustes de política que se requieran de acuerdo con dichas evaluaciones.	
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Oficina de asuntos docentes	Despacho	Asesorar la aplicación de políticas institucionales en materia de gestión del talento humano de los docentes de la institución.	DOCENCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Oficina de Admisiones y Registros	Despacho	Coordinar los procesos de inscripción de aspirantes, admisión de estudiantes y registro académico de los mismos, con el propósito de procesar y brindar información a los programas de pregrado y posgrado y a los propios estudiantes.	GESTIÓN DE APOYO ACADÉMICO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Publicaciones	Despacho	Realizar la diagramación, edición y producción de los distintos materiales impresos y digitales que requiera la Universidad para sus procesos de docencia, investigación y extensión.	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Unidad de virtualización	Despacho	Apoyar los procesos de aprendizaje e investigación mediante la elaboración, edición y producción de ayudas y objetos de aprendizaje, soportados en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Área de Biblioteca (CRAI)	Despacho	Satisfacer los requerimientos de información de la comunidad universitaria y desarrollar competencias para el uso de información en espacios físicos y virtuales que creen las condiciones óptimas de aprendizaje.	GESTIÓN DE BIBLIOTECA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Área de Audiovisuales	Despacho	Apoyar las diferentes unidades académico-administrativas de la institución, mediante la elaboración y producción de productos audiovisuales de alta calidad.	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS
FACULTADES	Decanaturas	Despacho	Direccionar, administrar y gestionar la facultad en sus procesos de docencia, investigación y extensión con el propósito de ejecutar las políticas y directrices de la rectoría y las vicerrectorías, evaluando permanentemente los resultados de la gestión y liderando el mejoramiento continuo de los mismos.	
FACULTADES	Dirección de Programas Académicos	Despacho	Direccionar y administrar el programa académico en sus funciones de docencia, investigación e innovación y extensión, con el fin de ofrecer servicios de calidad a la comunidad,	

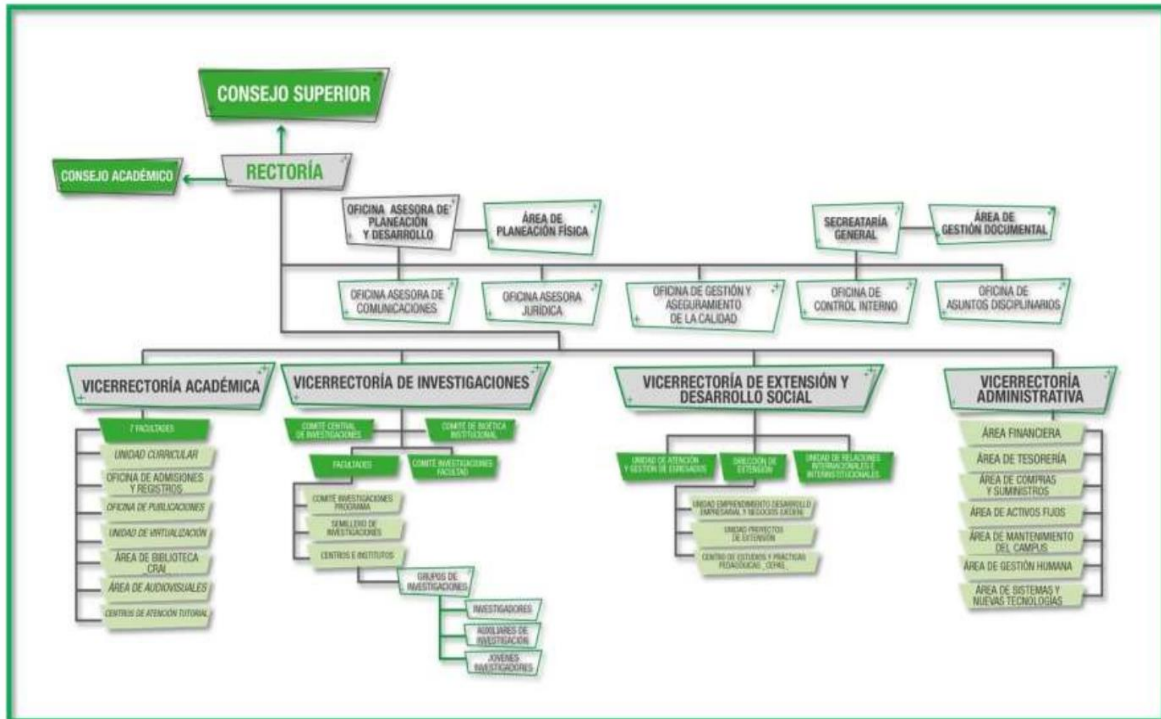
ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
			evaluando permanentemente los mismos.	
FACULTADES	Centros e Institutos de Investigación	Despacho	Articular los procesos de investigación de alto nivel de grupos de investigación de la facultad a la que se encuentre adscrito en concordancia con las políticas de investigación institucionales y de la vicerrectoría de investigaciones.	
FACULTADES	Centros de Extensión	Despacho	articular los procesos de extensión en sus diferentes modalidades (social, solidaria y remunerada) de la facultad a la que se encuentre adscrito, en concordancia con las políticas institucionales y de la Vicerrectoría de extensión y desarrollo social.	
FACULTADES	Laboratorios	Despacho	Prestar servicio de apoyo a la facultad y a la Universidad en general en docencia, investigación y extensión a través de la realización de estudios, prácticas y ensayos en el área de su competencia.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Despacho		Realizar la dirección y gestión de los recursos económicos, financieros, físicos, materiales y de infraestructura, necesarios para realizar las funciones y actividades misionales de docencia investigación y extensión.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área Financiera	Despacho	Administrar los recursos económicos y financieros de la institución, produciendo información confiable y oportuna, con el propósito de contribuir de manera efectiva a la consolidación y desarrollo de las actividades académicas de la Universidad.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Tesorería	Despacho	Administrar y gestionar los recursos financieros de la institución con transparencia, oportunidad y eficiencia para garantizar unas finanzas sanas en la institución.	GESTIÓN FINANCIERA
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Compras y Suministros	Despacho	Apoyar los procesos y áreas de la institución mediante la provisión oportuna de los elementos, equipos y servicios requeridos para el buen funcionamiento de la institución.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Compras y Suministros	Área de Activos Fijos	Administrar los activos fijos de la institución y proveer de los elementos requeridos a las demás áreas y macroprocesos con el fin de que puedan desarrollar las funciones que les han sido encomendadas.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Gestión Humana	Despacho	Diseñar, desarrollar, implementar, hacer seguimiento y controlar las políticas, planes, programas, procedimientos y relaciones entre los funcionarios y la institución, mediante una eficaz y eficiente gestión de las actividades involucradas en el	GESTIÓN HUMANA

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
			proceso de administración de los recursos humanos.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Bienestar Institucional	Despacho	Dirigir las estrategias, planes y acciones orientadas a asegurar la retención de los estudiantes, mejorar la calidad de vida, la formación humana integral, el desarrollo físico, psico afectivo, espiritual y social de estudiantes, profesores y personal administrativo de la organización, y a la construcción de comunidad universitaria, a través de programas y proyectos, conforme a la política institucional.	GESTIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Mantenimiento	Despacho	Mantener con criterios de optimización, eficiencia y eficacia, los recursos de infraestructura física requeridos por la institución con el fin de proveer a los miembros de la comunidad universitaria de los espacios adecuados, necesarios para el desarrollo de sus actividades.	ADMINISTRACIÓN DEL CAMPUS
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Sistemas y nuevas tecnologías	Despacho	Apoyar los demás procesos y unidades organizacionales en el desarrollo y óptimo funcionamiento de los sistemas de información y comunicación.	GESTIÓN DE TICs

10. Estructura Orgánica

Como se ha mencionado antes, la estructura orgánica de la Universidad del Quindío fue adoptada mediante Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 y se refleja a través de un organigrama, que hace parte del acto administrativo mencionado, y que se aprecia a continuación:

ESTRUCTURA ORGANICA – ORGANIGRAMA – ACUERDO C.S. 020 DE 18 DICIEMBRE DE 2015



En el organigrama se puede apreciar claramente los órganos de gobierno de la Universidad del Quindío (Consejo Superior, Consejo Académico y Rectoría) y de administración (Vicerrectorías, áreas, direcciones y unidades).

11. Producción de Servicios.

La Universidad del Quindío presta el servicio público de educación superior en tres procesos o actividades de carácter misional: docencia, investigación y extensión. Dichas actividades se cumplen a través de 50 programas académicos, distribuidos en 32 programas de pregrado y 18 programas de posgrados, de los cuales 11 son maestrías, 3 doctorados y 4 especializaciones incluyendo una médico quirúrgica, estos se distribuyen por facultades así:

Facultad	Pregrados				Posgrados				Total Facultad
	Presenc.	Distan.	Virtual	Total	Maestrías	Doctorados	Especializaciones	Total	
Ciencias Agroindustriales	2	0	0	2	1	0	0	1	3
Ciencias Básicas y Tecnologías	4	0	0	4	2	1	0	3	7
Ciencias de la Salud	3	1	1	5	2	1	1	4	9
Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	3	2	0	5	3	0	3	6	11
Ciencias Humanas y Bellas Artes	4	0	1	5	1	0	0	1	6

Facultad	Pregrados				Posgrados				Total Facultad
	Presenc.	Distan.	Virtual	Total	Maestrías	Doctorados	Especializaciones	Total	
Ciencias de la Educación	6	0	0	6	1	1	0	2	8
Ingeniería	4	1	0	5	1	0	0	1	6
Total	26	4	2	32	11	3	4	18	50

Fuente: Planeación Institucional, noviembre 2021

Son 14 los programas académicos de la Universidad del Quindío que en la actualidad se encuentran acreditados de alta calidad estos son: Licenciatura en Matemáticas (8 años), Licenciatura en Literatura y Lengua Castellana (antes Licenciatura en Español y Literatura) (6 años), Licenciatura en Ciencias Naturales y Educación Ambiental (antes Licenciatura en Biología y Educación Ambiental) (4 años), Licenciatura en Lenguas Modernas con Énfasis Inglés y Francés (antes Licenciatura en Lenguas Modernas) (6 años), Medicina (6 años), Filosofía (4 años), Ingeniería Civil (4 años), Ingeniería de Sistemas y Computación (4 años), Ingeniería Electrónica (6 años), Contaduría Pública (6 años), Química (4 años), Biología (4 años), Comunicación Social y Periodismo (4 años) y la Maestría en Ciencias Biomédicas (6 años).

Dentro del proceso de autoevaluación se presentaron tres programas académicos nuevos Maestría en Ciencias de la Educación (posgrado propio), Doctorado en Ciencias de la Educación (doctorado en red con RUDE Colombia a la cual pertenecemos 9 universidades publicas acreditadas) y Enfermería (recibió visita de pares en noviembre del 2021).

El dinamismo alcanzado por la Universidad con la oferta académica y un serio trabajo en fortalecimiento de la calidad de los programas, además de continuar con los procesos de mejoramiento continua que permita la renovación de la acreditación de alta calidad institucional, además los programas que actualmente se encuentran acreditados y de nuevos.

Con referencia a la cobertura de la Universidad, es necesario recalcar que a la institución llegan estudiantes de diferentes regiones de Colombia, esto a través de sus metodologías presencial en Armenia, virtual para estudiantes de todo el territorio nacional, además de algunos internacionales y a distancia con centros tutoriales en Cali, Buenaventura, Buga, Pereira en Risaralda, Manizales en Caldas y Armenia. Con los Programas Académicos de: Tecnología En Obras Civiles, Administración de Negocios, Administración Financiera y Seguridad y Salud en el Trabajo.

La Universidad del Quindío desde el año de 1983 adoptó dentro de la oferta académica la metodología de educación abierta y a distancia lo cual le ha permitido llegar a diferentes regiones de sur occidente colombiano, además de ser líder y referente de otras instituciones de educación superior. Igualmente, la Universidad en los últimos años ha venido fortaleciendo los procesos de gestión de la calidad académica y administrativa.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta estas dos fortalezas institucionales se convierten en el fundamento para los procesos de regionalización, en especial aquella que posee la acreditación de alta calidad y dentro de las expectativas se tiene planteado abarcar los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y Valle del Cauca (subregiones centro y pacifica), teniendo como base la experiencia que la institución posee en dichos territorios.

La amplia gama de oferta institucional de la Universidad del Quindío evidencia el protagonismo del ente de educación superior para la región, el país y el mundo entero.

12. Capacidad financiera.

La Universidad ha mantenido una sana estructura financiera, fortaleciendo los ingresos tanto propios como de aportes con el siguiente comportamiento:

- Los ingresos pasaron de \$160.431 millones en el año 2017 a \$159.909 millones proyectados al final del 2021. Donde el cierre de la vigencia incorpora valores y fuentes diferentes que hacen que el valor final y definitivo sea mayor.
- Dentro de ellos los aportes de la nación como su valor mayoritario y del Departamento del Quindío incrementaron en un 30,52% pasando de \$70.654 millones en el año 2017 a \$92.222 millones proyectos al final del 2021. Este mayor crecimiento se debe principalmente a los acuerdos logrados durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2018 con el Gobierno Nacional.

Tabla No. 1. Histórico Ejecución de Ingresos 2017-2021p (Cifras en millones de pesos)

	2017	2018	2019	2020	2021p
Ingresos Vigencia	\$129.603,71	\$110.824,48	\$123.541,75	\$130.445,29	\$127.815,80
Rentas propias	\$55.975,76	\$40.086,53	\$39.756,61	\$38.917,78	\$35.394,02
Aportes	\$70.654,87	\$69.104,64	\$82.723,86	\$91.059,56	\$92.221,78
Recursos de Operaciones Financieras	\$2.189,49	\$1.633,32	\$1.061,28	\$467,95	\$200,00
Venta de activos	\$783,59	\$-	\$-	\$-	\$-
Recursos del Balance (Vigencia Anterior)	\$30.827,65	\$41.788,05	\$29.889,17	\$26.215,80	\$32.001,06
Recursos Recibidos en Administración (RUDECOLOMBIA)	\$-	\$-	\$362,88	\$140,38	\$92,69
Ingresos Totales	\$160.431,36	\$152.612,54	\$153.793,80	\$156.801,47	\$159.909,55
Sistema General de Regalías SGR	\$-	\$-	\$3.249,91	\$5.374,07	\$4.597,11

Fuente: Área Financiera – Universidad del Quindío - p: proyectado

Por su parte, las estimaciones de ingresos para la vigencia fiscal de 2021 se muestran desagregadas así:

Tabla No. 12 Presupuesto Ingresos 2021

Rubro	Descripción	Presupuesto Inicial 2020	Presupuesto Final 2020 (25-Nov-2020)	Presupuesto 2021
1	INGRESOS	\$ 107.119.174.620	\$ 180.809.011.968	\$ 113.677.430.338
11	CORRIENTES	\$ 103.791.142.720	\$ 128.755.555.865	\$ 107.878.001.668
111	RENTAS PROPIAS	\$ 31.791.630.875	\$ 33.084.177.430	\$ 31.229.835.779
1111	Derechos Académicos	\$ 28.162.372.233	\$ 24.464.318.658	\$ 28.753.614.011
11111	Matrículas y Complementarios	\$ 25.908.580.318	\$ 23.213.675.404	\$ 26.346.175.640
1111101	Matrículas Presencial	\$ 12.732.256.408	\$ 13.613.542.082	\$ 13.688.261.790
1111102	Matrículas Distancia	\$ 10.583.113.571	\$ 7.443.126.429	\$ 9.436.442.268
1111103	Matrículas Postgrados y Maestrías	\$ 2.593.210.339	\$ 2.157.006.893	\$ 3.221.471.582
11112	Inscripciones	\$ 689.455.328	\$ 439.058.296	\$ 822.014.801
111120501	Inscripciones Presencial	\$ 498.943.168	\$ -	\$ 606.852.500
111120502	Inscripciones Distancia	\$ 136.749.991	\$ -	\$ 151.329.256
111120503	Inscripciones Postgrados y Maestrías	\$ 53.762.169	\$ -	\$ 63.833.045
11113	Otros Derechos Académicos	\$ 1.564.336.587	\$ 811.584.957	\$ 1.585.423.569
1111301	Otros Derechos Académicos Presencial	\$ 961.317.370	\$ 88.740.809	\$ 980.543.718
1111302	Otros Derechos Académicos Distancia	\$ 538.139.226	\$ 92.501.448	\$ 538.702.260
1111303	Otros Derechos Académicos Posgrados	\$ 64.879.991	\$ 24.807.000	\$ 66.177.591
1112	Venta de Bienes y Servicios	\$ 3.629.258.642	\$ 8.619.858.773	\$ 2.476.221.768
11121	Servicios de Extensión	\$ 1.032.006.686	\$ 6.645.726.437	\$ 600.000.000
1112103	Educación Continuada	\$ 634.238.728	\$ 1.232.706.609	\$ 600.000.000
111210301	Facultad de Educación	\$ 374.586.981	\$ 317.281.330	\$ 350.000.000
11121030101	Diplomado de Inglés	\$ 207.740.264	\$ 110.708.174	\$ 200.000.000
11121030103	Diplomado de Docencia Universitaria	\$ 166.846.717	\$ 168.414.142	\$ 150.000.000
111210303	Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes	\$ 259.651.747	\$ 201.493.494	\$ 250.000.000
11121030301	Instituto de Bellas Artes	\$ 259.651.747	\$ 201.493.494	\$ 250.000.000
11124	Otras Rentas	\$ 2.597.251.956	\$ 1.974.132.336	\$ 1.876.221.768
1112402	Devolución de IVA	\$ 1.767.514.650	\$ 1.025.776.457	\$ 1.414.011.720
1112403	Arrendamientos	\$ 161.701.463	\$ 40.432.750	\$ 80.850.732
1112404	Reintegros	\$ 668.035.843	\$ 350.893.950	\$ 381.359.316
112	APORTES	\$ 71.999.511.846	\$ 79.148.739.857	\$ 76.648.165.889
1121	No Condicionados	\$ 71.999.511.846	\$ 71.983.128.185	\$ 76.648.165.889
11211	Aportes Presupuesto Nacional	\$ 69.940.692.639	\$ 70.992.420.793	\$ 74.548.170.298
1121101	Aportes Presupuesto Nacional	\$ 69.940.692.639	\$ 70.992.420.793	\$ 74.548.170.298
11213	Aportes Gobierno Departamental	\$ 2.058.819.207	\$ 990.707.392	\$ 2.099.995.591
1121301	Aportes Gobierno Departamental	\$ 2.058.819.207	\$ 990.707.392	\$ 2.099.995.591
12	RECURSOS DE CAPITAL	\$ 3.328.031.900	\$ 26.590.042.712	\$ 5.799.428.670
122	Recursos de Operaciones Financieras	\$ 1.500.000.000	\$ 374.242.888	\$ 1.000.000.000
1221	Recursos de Operaciones Financieras	\$ 1.500.000.000	\$ 374.242.888	\$ 1.000.000.000
12211	Recursos de Operaciones Financieras	\$ 1.500.000.000	\$ 374.240.901	\$ 1.000.000.000
1221101	Recursos de Operaciones Financieras - No Condicionados	\$ 1.500.000.000	\$ 374.240.901	\$ 1.000.000.000
123	Recursos del Balance	\$ 1.828.031.900	\$ 26.215.799.824	\$ 4.799.428.670
1232	Superávit	\$ 1.828.031.900	\$ 26.215.799.824	\$ 4.799.428.670
12321	Superávit	\$ 1.828.031.900	\$ 26.215.799.824	\$ 4.799.428.670
1232101	Superávit	\$ 1.828.031.900	\$ 26.215.799.824	\$ 4.799.428.670
123210120	Superávit (Recursos Propios - Implementación Carrera)	\$ -	\$ 12.759.440.057	\$ 1.000.000.000
123210132	Superávit (PFC 2019)	\$ 1.000.000.000	\$ 1.508.004.580	\$ 998.928.670
123210133	Superávit (PFC2020)	\$ -	\$ -	\$ 2.050.000.000
123210123	Superávit (Estampilla UQ)	\$ -	\$ 290.337.298	\$ 750.500.000

Fuente: Área Financiera – Oficina de Planeación y Desarrollo

Obsérvese que los ingresos más representativos provienen de aportes de la Nación de alrededor de \$74.548 millones de pesos, \$26.346 millones de matrículas y \$2.476 millones de pesos en venta de servicios (disminución fuerte por efectos de la pandemia), lo que significa una fuerte dependencia de los giros nacionales.

Obsérvese al respecto el cuadro de distribución histórica de los aportes del gobierno nacional:

Tabla No. 29 Aportes del Gobierno Nacional 2017 - 2021p y Proyecciones Vigencia 2022

Fundamento Legal	Aportes del Gobierno Nacional					
	2017	2018	2019	2020	2021p	Presupuesto 2022
Ley 30 de 1992 Artículo 86 transferencia corriente Incluyendo ajuste IPC	\$56.119.733.775	\$62.365.542.776	\$65.224.495.580	\$70.008.143.470	\$74.548.170.298	\$80.918.839.601
Transferencia IVA Social	\$ 3.312.492.030	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resoluciones de Min-Hacienda Recursos adicionales funcionamiento - Base presupuestal	\$ -	\$ 775.304.833	\$ 2.220.723.937	\$ 3.145.748.830	\$ 3.756.172.350	\$ 3.946.225.529
Ley 403 de 1997 - Ley 815 2003 Descuentos de votación	\$ 1.057.653.665	\$ 886.037.972	\$ 808.849.970	\$ 803.317.941	\$ 1.370.608.092	\$ 1.439.138.496
Decreto 1835 de 2013 - Recursos CREE	\$ 4.710.873.291	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recursos de Fortalecimiento acceso y permanencia -	\$ -	\$ 2.009.697.962	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ley 30 de 1992 - Artículo 87 CESU	\$ 706.219.821	\$ 434.194.327	\$ 968.031.924	\$ 1.565.463.356	\$ -	\$ -
Ley 1697 de 2013 Estampilla Universidad Nacional y demás Univ. Públicas	\$ 754.094.745	\$ 334.260.390	\$ 404.230.355	\$ 2.046.057.519	\$ 2.059.994.546	\$ 2.200.000.000
Resolución Recursos Fortalecimiento Ley 1955-2019 Instituciones Públicas - Mesa de Dialogo Plan de fomento a la calidad	\$ -	\$ -	\$ 2.241.662.199	\$ 4.670.863.651	\$ 5.651.038.660	\$ 6.500.000.000
Artículo 142- Reforma Tributaria Excedentes Cooperativas	\$ -	\$ -	\$ 798.469.149	\$ 1.123.653.542	\$ 517.419.461	\$ 400.000.000
Resolución 010674 MEN 2019 - Resolución 18029 MEN 2020 Saneamiento de Pasivos	\$ -	\$ -	\$ 6.221.465.840	\$ 3.626.556.601	\$ 2.222.556.835	\$ 860.449.627
Totales	\$66.661.067.327	\$66.805.038.260	\$78.887.928.954	\$86.989.804.910	\$90.125.960.242	\$96.264.653.253

Fuente: Área Financiera – Universidad del Quindío

Por su parte los gastos históricos han presentado una dinámica de crecimiento similar a los ingresos, pero sin caer en situaciones deficitarias. Los aumentos de gasto han sido principalmente por el incremento de los gastos de funcionamiento que incluyen los servicios personales, el incremento de la planta profesoral y el aumento de cobertura y oferta institucional y el fortalecimiento de la inversión. Algunos de los principales datos del comportamiento de los gastos comparando 2017 con 2021 son los siguientes:

- Los gastos de funcionamiento aumentaron en un 26,85% entre el año 2017 y el 2021, pasando de \$98.424 millones de pesos a \$124.850 millones de pesos respectivamente.
- La inversión paso de \$19.222 millones de pesos en 2017 a \$15.858 millones de pesos proyectados al final del 2021. Donde el cierre de la vigencia incorpora valores y fuentes diferentes que hacen que el valor final y definitivo sea mayor.

Tabla No. 3. Histórico Ejecución de Gastos 2017 - 2021p (cifras en millones de pesos)

	2017	2018	2019	2020	2021p
Gastos Totales	\$ 118.201,28	\$ 123.321,28	\$ 127.578,52	\$ 123.443,99	\$ 140.708,31
Gastos de Funcionamiento	\$ 98.424,43	\$ 105.674,47	\$ 111.482,37	\$ 110.530,70	\$ 124.850,04
Inversión	\$ 19.221,92	\$ 17.646,81	\$ 15.958,11	\$ 12.913,29	\$ 15.858,27
Servicio de la deuda	\$ 554,93	\$ -	\$ 138,04	\$ -	\$ -
* Sistema General de Regalías	\$ -	\$ -	\$ 3.249,91	\$ 5.378,57	\$ 19.126,20

Fuente: Datos Históricos Área Financiera – Universidad del Quindío P: Proyectado

Ahora, con relación a la vigencia 2021, se presenta la distribución de los gastos de la Universidad, de la siguiente manera:

Tabla No. 4. Histórico Ejecución de Gastos de Funcionamiento 2017 - 2021p (cifras en millones de pesos)

	2017	2018	2019	2020	2021p
Gastos Totales (Incluye inversión)	\$ 117.646,36	\$ 123.321,28	\$ 127.578,52	\$ 123.443,99	\$ 140.708,31
Gastos de Funcionamiento	\$ 98.424,43	\$ 105.674,47	\$ 111.482,37	\$ 110.530,70	\$ 124.850,04
Servicios personales	\$ 74.759,97	\$ 81.658,21	\$ 90.169,46	\$ 91.880,83	\$ 99.297,14
Gastos generales	\$ 12.054,85	\$ 11.889,13	\$ 11.704,68	\$ 9.050,85	\$ 10.312,26
Transferencias	\$ 11.609,61	\$ 12.127,13	\$ 9.608,22	\$ 9.599,02	\$ 15.240,64

Fuente: Área Financiera – Universidad del Quindío P: Proyectado.

Obsérvese que del total de gastos de la vigencia 2020 (123.444 millones de pesos), 110.531 millones se van en gastos de funcionamiento, 91.881 millones en servicios personales, 9.051 millones en gastos generales y 9.599 millones de pesos en transferencias.

Evolución del Balance General

Concepto	2015	2016	2017	2018
Activos	\$160.613.453	\$155.211.921	\$176.337.659	\$186.429.463
Activo corriente	\$46.996.649	\$37.494.835	\$54.058.211	\$38.147.196
Activo no corriente	\$113.616.804	\$117.717.086	\$122.279.448	\$148.282.267
Pasivos	\$29.058.503	\$21.814.122	\$38.868.365	\$61.309.268
Pasivo corriente	\$24.771.299	\$7.154.040	\$24.498.072	\$10.109.351
Pasivo no corriente	\$4.287.204	\$14.660.082	\$14.370.293	\$51.199.917
Patrimonio	\$131.554.950	\$133.397.799	\$137.469.294	\$125.120.195

Fuente: Área Financiera. Información en miles de pesos

La anterior información es extractada del Plan Estratégico 2019-2022 de la Universidad del Quindío, donde se refleja el comportamiento histórico hasta el año 2018.

Por su parte, mediante Acuerdo No. 107 del 17 de diciembre de 2020, el Consejo Superior de la Universidad del Quindío, aprobó el presupuesto de rentas y recursos de capital y el acuerdo de apropiaciones para la vigencia fiscal de 2021. En dicho Acuerdo se dispuso lo siguiente:



CONSEJO SUPERIOR 0107
ACUERDO No.
17 DIC 2020

“POR EL CUAL SE EXPIDE EL PRESUPUESTO DE RENTAS Y RECURSOS DE CAPITAL Y EL ACUERDO DE APROPIACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO, PARA LA VIGENCIA FISCAL DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2021”

El Consejo Superior de la Universidad del Quindío, en ejercicio de sus facultades Constitucionales, Legales y Estatutarias, especialmente las conferidas en la Ley 30 de 1992, el Acuerdo del Consejo Superior No. 005 de febrero 28 del año 2005 y el Acuerdo del Consejo Superior No. 20 del 18 de diciembre del año 2015.

ARTICULO 1°. Fijense los cómputos del presupuesto de rentas y recursos de capital de la Universidad del Quindío para la vigencia fiscal del 1° de enero al 31 de diciembre del 2021 en la suma de **Ciento trece mil seiscientos setenta y siete millones cuatrocientos treinta mil trescientos treinta y ocho PESOS MCTE (\$113.677.430.338)** según el siguiente detalle:

CAPÍTULO I
PRESUPUESTO DE INGRESOS

INGRESOS CORRIENTES	\$ 107.878.001.668
RECURSOS DE CAPITAL	\$ 5.799.428.670
TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS	<u>\$ 113.677.430.338</u>

SEGUNDA PARTE

ARTICULO 2°. Aprópiase para atender los gastos de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda pública del Presupuesto General de la Universidad del Quindío, durante la vigencia fiscal comprendida entre el 1o. de enero y el 31 de diciembre del 2021, en la suma de **Ciento trece mil seiscientos setenta y siete millones cuatrocientos treinta mil trescientos treinta y ocho PESOS MCTE (\$113.677.430.338)** según el siguiente detalle:

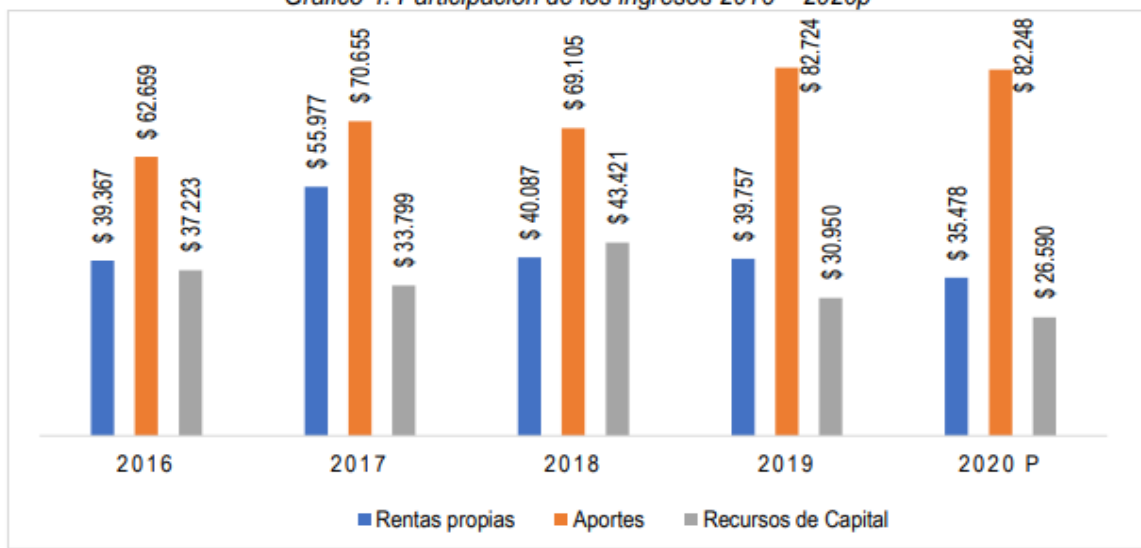
CAPÍTULO II
PRESUPUESTO DE GASTOS

GASTOS FUNCIONAMIENTO	\$ 107.680.574.668
INVERSIÓN	\$ 5.996.855.670
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 0
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS O APROPIACIONES	<u>\$ 113.677.430.338</u>

En el mismo sentido, es importante señalar el comportamiento de los ingresos realizado por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera en el documento técnico de soporte del presupuesto 2021:

3.1.1 Participación de los Ingresos

Gráfico 4. Participación de los ingresos 2016 – 2020p



Fuente: Datos Históricos Área Financiera – Universidad del Quindío P: Proyectado.

En el mismo documento técnico de soporte del presupuesto general de la universidad, se presenta la desagregación de ingresos y gastos para la vigencia fiscal respectiva, así:

4.1 Proyección de Ingresos

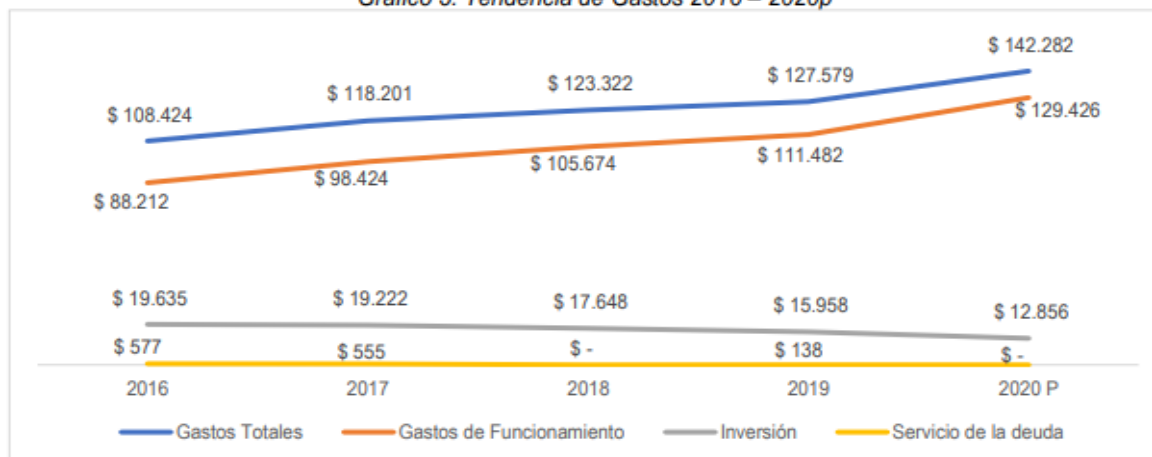
A continuación, se muestra la desagregación de ingresos en el presupuesto de rentas y gastos de la Universidad del Quindío para el periodo fiscal 2021.

Tabla No. 12 Presupuesto Ingresos 2021

Rubro	Descripción	Presupuesto Inicial 2020	Presupuesto Final 2020 (25-Nov-2020)	Presupuesto 2021
1	INGRESOS	\$ 107.119.174.620	\$ 180.809.011.968	\$ 113.677.430.338
11	CORRIENTES	\$ 103.791.142.720	\$ 128.755.555.865	\$ 107.878.001.668
111	RENTAS PROPIAS	\$ 31.791.630.875	\$ 33.084.177.430	\$ 31.229.835.779
1111	Derechos Académicos	\$ 28.162.372.233	\$ 24.464.318.658	\$ 28.753.614.011
11111	Matrículas y Complementarios	\$ 25.908.580.318	\$ 23.213.675.404	\$ 26.346.175.640
1111101	Matrículas Presencial	\$ 12.732.256.408	\$ 13.613.542.082	\$ 13.688.261.790
1111102	Matrículas Distancia	\$ 10.583.113.571	\$ 7.443.126.429	\$ 9.436.442.268
1111103	Matrículas Postgrados y Maestrías	\$ 2.593.210.339	\$ 2.157.006.893	\$ 3.221.471.582
11112	Inscripciones	\$ 689.455.328	\$ 439.058.296	\$ 822.014.801

Por su parte, en cuanto al presupuesto de gastos, el documento técnico contiene las siguientes cifras históricas de comportamiento:

Gráfico 5. Tendencia de Gastos 2016 – 2020p



Fuente: Datos Históricos Área Financiera – Universidad del Quindío P: Proyectado.

Es de anotar que, para efectos del proceso de modernización y fortalecimiento institucional es menester conocer la situación financiera y presupuestal en materia de funcionamiento para lo cual el documento técnico señala:

Tabla No. 4 Histórico Ejecución de Gastos de Funcionamiento 2016 - 2020p
(Cifras en Millones de Pesos)

Rubros	Ejecución				
	2016	2017	2018	2019	2020 p
Gastos Totales (Incluye Inversión)	\$108.424	\$118.201	\$123.322	\$127.579	\$142.282
Gastos de Funcionamiento	\$88.212	\$98.424	\$105.674	\$111.482	\$129.426
Servicios Personales	\$67.569	\$74.760	\$81.658	\$90.169	\$93.291
Gastos Generales	\$11.219	\$12.055	\$11.889	\$11.705	\$9.687
Transferencias	\$9.423	\$11.609	\$12.127	\$9.608	\$26.447

Área Financiera – Universidad del Quindío P: Proyectado.

Los Servicios Personales crecieron el 10,4%, acorde con el incremento en el costo de la docencia contratada por la implementación de la nueva política académica curricular, la vinculación de los docentes de contrato por 11 meses, la necesidad de mejorar el apoyo administrativo y la política del Gobierno Nacional en materia salarial.

Los Gastos Generales siguen decreciendo, ahora en un 1,6%, en concordancia con el compromiso de austeridad liderado por la vicerrectoría administrativa, sin dejar de contemplar las exigencias en términos de conectividad, software licenciado, mantenimiento preventivo físico y tecnológico. La contratación de servicios se logró en concordancia con las exigencias para una academia de calidad, dentro de un gasto racional.

La ejecución de **las Transferencias** presenta un crecimiento del 20,8%, dando muestras, que la Universidad pudo conservar sus Fondos de Extensión de las Facultades. Logrando cumplir con compromisos y obligaciones derivados de su misionalidad, con los recursos adicionales para el Fortalecimiento financiero institucional.

Como quiera que los gastos de funcionamiento corresponden a los recursos necesarios para que la Universidad del Quindío opere con normalidad, es también importante detallar el comportamiento del grupo específico de gastos de personal que se asocia a la planta de empleos permanentes y al personal ocasional y transitorios que se requiere para el cumplimiento de la misión institucional. Estos rubros reflejan el siguiente resultado:

Tabla No. 25 Presupuesto Gastos 2021

Rubro	Descripción	Presupuesto Inicial 2020	Presupuesto Final 2020 (25-Nov-2020)	Presupuesto 2021
2	GASTOS	\$107.119.174.620	\$ 180.809.011.968	\$113.677.430.338
21	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$102.380.524.620	\$ 132.214.224.120	\$107.680.574.668
211	Servicios Personales	\$ 87.636.234.132	\$ 94.270.089.158	\$ 95.740.196.565
2111	Gastos Funcionamiento en Inversión Social	\$ 51.108.999.651	\$ 53.476.826.242	\$ 54.941.418.039
21111	Servicios Personales Asociados a la Nómina	\$ 32.958.498.090	\$ 31.957.926.565	\$ 34.525.242.744
2111101	Sueldos Docentes de Planta	\$ 12.053.031.820	\$ 12.794.001.986	\$ 12.638.039.083
2111102	Gastos de Representación	\$ 12.018.775.868	\$ 10.277.234.179	\$ 12.631.232.202
2111103	Prima Técnica Docentes Planta	\$ 232.264.712	\$ 221.228.634	\$ 257.989.782
2111104	Prima de Servicios Docentes de Planta	\$ 2.002.191.220	\$ 2.062.692.277	\$ 2.063.308.947
2111105	Prima de Vacaciones Docentes Planta	\$ 1.298.604.811	\$ 1.249.139.831	\$ 1.387.621.329
2111106	Prima de Navidad Docentes Planta	\$ 2.260.424.498	\$ 2.260.424.498	\$ 2.295.849.096
2111107	Vacaciones Personal Docente	\$ 2.403.910.056	\$ 2.403.910.056	\$ 2.506.653.660
2111109	Bonificación Servicios Prestados	\$ 689.295.104	\$ 689.295.104	\$ 744.548.645
21112	Servicios Personales Indirectos	\$ 18.150.501.562	\$ 21.518.899.677	\$ 20.416.175.295
2111201	Remuneración Docentes de Cátedra y Contrato T.F.	\$ 16.218.725.442	\$ 19.477.272.928	\$ 17.680.821.727
211120101	Facultad de Ingeniería	\$ 2.038.365.665	\$ 2.465.836.562	\$ 2.286.726.121
211120102	Facultad de Educación	\$ 3.874.876.570	\$ 4.538.209.947	\$ 4.096.497.022
211120103	Facultad de Ciencias Básicas y Tecnologías	\$ 1.318.872.965	\$ 1.560.980.151	\$ 1.402.950.367
211120104	Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	\$ 3.292.917.960	\$ 4.154.644.721	\$ 3.587.991.260
211120105	Facultad Ciencias de la Salud	\$ 2.576.599.475	\$ 2.978.125.629	\$ 2.705.375.528
211120106	Facultad de Ciencias Agroindustriales	\$ 462.809.267	\$ 599.596.769	\$ 596.168.880
211120107	Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes	\$ 2.654.283.540	\$ 3.179.879.149	\$ 3.005.112.549
2111206	Remuneración Docentes de Cátedra Posgrados	\$ 1.931.776.120	\$ 1.231.671.663	\$ 2.735.353.568
211120601	Facultad de Ingeniería	\$ 207.429.820	\$ 169.833.233	\$ 346.078.929
211120602	Facultad de Educación	\$ 402.755.683	\$ 198.769.905	\$ 540.159.429
211120603	Facultad de Ciencias Básicas y Tecnologías	\$ 449.916.896	\$ 177.869.255	\$ 494.698.070
211120604	Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	\$ 248.496.962	\$ 217.767.692	\$ 682.713.980
211120605	Facultad Ciencias de la Salud	\$ 522.776.759	\$ 360.116.524	\$ 538.768.774
211120606	Facultad de Ciencias Agroindustriales	\$ 50.400.000	\$ 10.204.641	\$ 72.934.385
211120608	Honorarios Consejeros	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 60.000.000
2112	Apoyo Administrativo	\$ 17.695.960.737	\$ 21.961.989.172	\$ 20.780.312.919
21121	Servicios Personales Asociados a la Nómina	\$ 12.845.960.737	\$ 13.866.194.038	\$ 13.670.312.919
2112101	Sueldos Administrativos	\$ 9.661.070.785	\$ 10.663.349.086	\$ 9.981.397.792
2112102	Trabajo Suplementario	\$ 93.697.017	\$ 83.420.915	\$ 93.697.017
2112103	Prima de Servicios Administrativos	\$ 427.682.373	\$ 431.594.504	\$ 539.433.453
2112104	Prima de Vacaciones Administrativos	\$ 463.322.571	\$ 459.686.542	\$ 570.219.575
2112105	Prima de Navidad Administrativos	\$ 885.828.383	\$ 879.828.383	\$ 1.017.112.050
2112106	Vacaciones Personal Administrativo	\$ 436.526.008	\$ 442.526.008	\$ 474.849.676
2112107	Prima de Antiquedad	\$ 37.301.112	\$ 47.301.112	\$ 37.678.749

Rubro	Descripción	Presupuesto Inicial 2020	Presupuesto Final 2020 (25-Nov-2020)	Presupuesto 2021
2112109	Calzado y Vestido de Labor	\$ 192.058.855	\$ 210.013.855	\$ 213.071.618
2112110	Auxilio de Transporte	\$ 114.986.607	\$ 114.986.607	\$ 146.197.200
2112111	Subsidio de Alimentación	\$ 86.401.602	\$ 86.401.602	\$ 106.197.200
2112112	Primas Extralegales	\$ 29.825.121	\$ 29.825.121	\$ 34.537.784
2112113	Bonificación por Servicios Prestados	\$ 301.653.087	\$ 301.653.087	\$ 330.711.307
2112114	Prima Técnica Administrativa	\$ 61.934.601	\$ 61.934.601	\$ 67.119.234
2112115	Bonificación Especial por Recreación	\$ 53.672.615	\$ 53.672.615	\$ 58.090.264
21122	Servicios Personales Indirectos	\$ 4.850.000.000	\$ 8.095.795.134	\$ 7.110.000.000
2112201	Honorarios	\$ 800.000.000	\$ 1.882.953.799	\$ 860.000.000
2112202	Personal Administrativo Transitorio	\$ 4.000.000.000	\$ 6.162.841.335	\$ 6.200.000.000
211220201	Personal Administrativo Transitorio	\$ -	\$ -	\$ 2.700.000.000
211220202	Personal Administrativo Transitorio Especial	\$ -	\$ 1.000.000.000	\$ 3.500.000.000
21122020201	Implementación Carrera Administrativa	\$ -	\$ 1.000.000.000	\$ 1.000.000.000
21122020202	Administración Proyectos S.G. Regalías	\$ -	\$ -	\$ 500.000.000
21122020203	Reestructuración Administrativa	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000.000
2112205	Contratos de Pasantía	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
2113	Contribuciones Inherentes a la Nómina	\$ 18.831.273.744	\$ 18.831.273.744	\$ 20.018.465.607
21131	Caja de Compensación	\$ 2.154.853.282	\$ 2.154.853.282	\$ 2.366.376.492
2113101	Caja de Compensación Docentes	\$ 1.631.542.263	\$ 1.591.107.364	\$ 1.828.372.261
211310101	Caja de Compensación Docentes Planta	\$ 1.000.325.729	\$ 962.203.729	\$ 1.101.884.992
211310102	Caja de Compensación Docentes de Contrato	\$ 313.958.045	\$ 313.958.045	\$ 369.777.299
211310103	Caja de Compensación docentes Cátedra	\$ 317.258.489	\$ 314.945.590	\$ 356.709.970
2113102	Caja de Compensación Administrativos	\$ 402.432.118	\$ 402.432.118	\$ 417.125.330
2113105	Caja de Compensación Contrato de Trabajo	\$ 120.878.901	\$ 161.313.800	\$ 120.878.901
21132	Seguridad Social	\$ 11.240.744.167	\$ 11.240.744.167	\$ 11.823.347.873
2113201	Seguridad Social Docentes	\$ 8.512.694.549	\$ 8.382.926.315	\$ 9.048.897.917
211320101	Salud Docentes	\$ 3.467.027.310	\$ 3.374.310.176	\$ 3.633.416.054
21132010102	Salud Docentes - Fondos Privados	\$ 3.467.027.310	\$ 3.374.310.176	\$ 3.633.416.054
2113201010201	Salud Docentes Planta - Fondos Privados	\$ 2.125.692.174	\$ 2.032.975.040	\$ 2.205.255.607
2113201010202	Salud Docentes de Contrato - Fondos Privados	\$ 667.160.847	\$ 667.160.847	\$ 712.651.761
2113201010203	Salud Docentes Cátedra - Fondos Privados	\$ 674.174.289	\$ 674.174.289	\$ 715.508.686
211320102	Pensión Docentes	\$ 4.832.750.973	\$ 4.795.699.873	\$ 5.170.116.783
21132010201	Pensión Docentes - Fondos Públicos	\$ 4.832.750.973	\$ 4.795.699.873	\$ 5.170.116.783
2113201020101	Pensión Docentes Planta - Fondos Públicos	\$ 2.939.101.368	\$ 2.849.041.623	\$ 3.145.654.975
2113201020102	Pensión Docentes de Contrato - Fondos Públicos	\$ 941.874.137	\$ 1.102.650.833	\$ 1.021.331.898
2113201020103	Pensión Docentes Cátedra - Fondos Públicos	\$ 951.775.467	\$ 844.007.417	\$ 1.003.129.910
211320103	ARL docentes	\$ 212.916.266	\$ 212.916.266	\$ 245.365.080
21132010301	ARL docentes Fondos Públicos	\$ 212.916.266	\$ 212.916.266	\$ 245.365.080
2113201030101	ARL - Docentes Planta Fondos Públicos	\$ 130.542.508	\$ 130.542.508	\$ 142.710.991
2113201030102	ARL - Docentes de Contrato Fondos Públicos	\$ 40.971.525	\$ 40.971.525	\$ 50.433.438
2113201030103	ARL - Docentes Cátedra Fondos Públicos	\$ 41.402.233	\$ 41.402.233	\$ 52.220.651
2113202	Seguridad Social Administrativos	\$ 2.072.456.950	\$ 2.047.074.047	\$ 2.164.202.171
211320201	Salud Administrativos	\$ 837.535.914	\$ 829.439.111	\$ 886.391.326
211320202	Pensión Administrativos	\$ 1.182.403.644	\$ 1.166.617.544	\$ 1.223.375.989
211320203	ARL Administrativos	\$ 52.517.392	\$ 51.017.392	\$ 54.434.856
2113203	Seguridad Social Pensionados	\$ 20.313.600	\$ 57.313.600	\$ 20.813.600
211320302	Pensión - Jubilados	\$ 20.313.600	\$ 17.313.600	\$ 20.813.600
2113205	Seguridad Social Contrato de Trabajo	\$ 635.279.068	\$ 753.430.205	\$ 589.434.185
211320501	Salud Contrato de Trabajo	\$ 256.867.666	\$ 346.635.900	\$ 238.330.824
211320502	Pensión Contrato de Trabajo	\$ 362.636.705	\$ 362.636.705	\$ 336.467.045
211320503	ARL Contrato de Trabajo	\$ 15.774.697	\$ 44.157.600	\$ 14.636.316
21133	Cesantías	\$ 3.841.228.466	\$ 3.841.228.466	\$ 4.110.208.872
2113301	Cesantías Docentes	\$ 2.766.423.361	\$ 2.766.423.362	\$ 2.916.571.168
2113302	Cesantías Administrativos	\$ 1.074.805.104	\$ 1.074.805.104	\$ 1.193.637.704
21134	Aportes ICBF	\$ 1.594.447.829	\$ 1.594.447.829	\$ 1.718.532.370
2113401	ICBF Docentes	\$ 1.208.187.742	\$ 1.177.825.318	\$ 1.315.029.197
211340101	ICBF Docentes Planta	\$ 734.775.342	\$ 706.177.342	\$ 786.913.744
211340102	ICBF Docentes de Contrato	\$ 235.468.534	\$ 235.468.534	\$ 263.582.975
211340103	ICBF Docentes Cátedra	\$ 237.943.866	\$ 236.179.442	\$ 264.532.478
2113402	ICBF Administrativos	\$ 295.600.911	\$ 295.600.911	\$ 312.843.997
2113405	ICBF Contrato de Trabajo	\$ 90.659.176	\$ 121.021.600	\$ 90.659.176

De las anteriores cifras, se debe destacar la apropiación presupuestal destinada al proceso de modernización y fortalecimiento institucional que garantiza su implementación a partir del año 2021, como se demuestra en las siguientes cifras:

21122	Servicios Personales Indirectos	\$ 4.850.000.000	\$ 8.095.795.134	\$ 7.110.000.000
2112201	Honorarios	\$ 800.000.000	\$ 1.882.953.799	\$ 860.000.000
2112202	Personal Administrativo Transitorio	\$ 4.000.000.000	\$ 6.162.841.335	\$ 6.200.000.000
211220201	Personal Administrativo Transitorio	\$ -	\$ -	\$ 2.700.000.000
211220202	Personal Administrativo Transitorio Especial	\$ -	\$ 1.000.000.000	\$ 3.500.000.000
21122020201	Implementación Carrera Administrativa	\$ -	\$ 1.000.000.000	\$ 1.000.000.000
21122020202	Administración Proyectos S.G. Regalías	\$ -	\$ -	\$ 500.000.000
21122020203	Reestructuración Administrativa	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000.000

Obsérvese que están apropiados 1.000 millones de pesos para la implementación de la carrera administrativa en la Universidad del Quindío y 2.000 millones de pesos están destinados al proceso de reforma o reestructuración administrativa que resulte de las conclusiones del presente documento. A los cuales se le adicionan los 500 millones para administración proyectos del Sistema General de Regalías.

Entre tanto, la solvencia financiera de la universidad también se ve reflejada en sus estados financieros. Obsérvese la estructura financiera:



UNIVERSIDAD DEL QUINDIO
NIT:890.000.432-8
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Periodos contables terminados el 31/12/2020
(Cifras en pesos Colombianos)

	NOTAS	31/12/2020	31/12/2019
Activo Corriente		50,413,961,798	46,017,658,580
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	34,963,544,493	28,542,140,018
Caja		69,367,386	63,547,557
Depósitos en instituciones financieras		34,894,177,107	28,478,592,461
Equivalentes al efectivo		0	0
Cuentas por cobrar	7	13,711,365,076	13,957,897,753
Prestación de Servicios		402,606,239.00	849,156,137
Transferencias por cobrar		9,468,001,980	9,251,073,661
Otras cuentas por cobrar		3,840,756,857.00	3,857,667,955
Otros activos		1,739,052,229	3,517,620,809
Plan de activos para beneficios posempleo	22	1,739,052,229	3,517,620,809
Activo no corriente		152,947,882,925	150,248,628,103
Inversiones e instrumentos derivados	6	97,825,051	95,340,703
Inversiones de administración de liquidez al costo		97,825,051	95,340,703
Cuentas por cobrar	7	179,715,449	117,579,841
Prestación de Servicios		48,409,131.00	35,717,319
Otras cuentas por cobrar		44,336,148.00	42,041,096
Cuentas por cobrar de difícil recaudo		224,776,017	252,953,714
Deterioro acumulado de cuentas por cobrar (cr)		-137,805,847	-213,132,288
Propiedades, planta y equipo	10	149,365,438,176	145,327,567,060
Terrenos		28,334,973,960	28,334,973,960
Semovientes		45,720,000	47,520,000
Construcciones en curso		11,178,927,812	2,735,525,469
Maquinaria, planta y equipo en montaje		267,300,665	267,300,665
Propiedades, planta y equipo en tránsito		0	0
Edificaciones		96,620,928,222	97,346,796,212
Plantas, ductos y túneles		2,365,317,342	2,194,015,952
Redes, líneas y cables		1,685,203,555	1,685,203,555
Maquinaria y equipo		4,914,895,540	4,747,959,885
Equipo médico y científico		14,947,920,110	14,344,659,419
Muebles, enseres y equipos de oficina		2,668,822,465	2,629,550,532
Equipos de comunicación y computación		5,553,783,844	5,107,679,568
Equipo de transporte, tracción y elevación		395,663,080	395,663,080
Equipos de comedor, cocina, despensa y hotelería		106,971,495	106,971,495
Bienes de arte y cultura		1,731,899,602	1,731,899,602
Depreciación acumulada de prop., planta y equipo (Cr)		-21,452,889,516	-16,348,152,334
Otros activos		3,304,904,249	4,708,140,499
Bienes y servicios pagados por anticipado	16	466,642,197	260,956,116
Avances y anticipos entregados	16	884,072,855	2,906,031,291
Anticipos o saldos a favor por impuestos y	16	1,062,134,164	943,237,062
Recursos entregados en administración	16	7,326,423	2,173,165
Activos Intangibles	14	2,314,657,388	1,666,726,855
Amortización acumulada de activos intangibles (cr)		-1,429,928,778	-1,070,983,990
TOTAL ACTIVO		203,361,844,723	196,266,286,683

Pasivo Corriente		11,633,279,507	12,284,591,476
Cuentas por pagar	21	6,032,979,076	4,975,655,254
Adquisición de bienes y servicios nacionales		773,367,728	1,300,216,880
Transferencias por pagar		0	24,523,725
Recursos a favor de terceros		645,401,073	500,849,568
Descuentos de nómina		1.346.373.657	1.222.023.957
Retención en la fuente e impuesto de timbre		673,871,471	473,842,802
Otras cuentas por pagar		2,593,965,147	1,454,198,322
Beneficios a los empleados	22	3,618,591,741	3,664,256,182
Beneficios a los empleados a corto plazo		3,617,821,101	3,664,256,182
Beneficios posempleo-pensiones		770,640	0
Provisiones	23	265,372,040	261,145,409
Litigios y demandas		265,372,040	261,145,409
Otros pasivos	24	1,716,336,650	3,383,534,631
Avances y anticipos recibidos		1,071,690,830	922,215,928
Recursos recibidos en administración		572,000,000	572,000,000
Ingresos recibidos por anticipado		72,645,820	1,889,318,703
Pasivo No Corriente		47,920,575,707	41,203,756,904
Beneficios a los empleados	22	30,184,968,677	33,710,461,242
Beneficios a los empleados a largo plazo		22,903,360	13,492,655
Beneficios posempleo-pensiones		30,162,065,317	33,696,968,587
Otros pasivos	24	17,735,607,030	7,493,295,662
Recursos recibidos en administración		10,090,099,477	7,493,295,662
Otros pasivos diferidos		7,645,507,553	
TOTAL PASIVOS		59,553,855,214	53,488,348,380
Patrimonio de las entidades de gobierno	27	143,807,989,509	142,777,938,303
Capital fiscal		40,941,218,038	40,941,218,038
Resultado de ejercicios anteriores		100,640,751,175	91,502,065,667
Resultado del ejercicio		1,775,733,910	9,884,368,212
Reservas		450,286,386	450,286,386
Impactos por la transición al nuevo marco de regulación		0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		203,361,844,723	196,266,286,683
Cuentas de orden deudoras		0	0
Activos Contingentes	25	94,333,939	92,831,465
Deudoras de control	26	52,281,082	52,281,082
Deudoras por contra (cr)	26	-146,615,021	-145,112,547
Cuentas de orden acreedoras		0	0
Pasivos Contingentes	25	624,590,624	14,865,505
Acreedoras por contra (db)	26	-624,590,624	-14,865,505

JOSE FERNANDO ECHEVERRY MURILLO
REPRESENTANTE LEGAL
C.C 7526520

CONTADOR PUBLICO
JUAN CARLOS DUQUE ORTIZ
C.C 18495665
T.P. 74070-T

Nótese que el activo corriente bordea los 50.413 millones de pesos mientras el pasivo corriente está representado en 11.633 millones, estableciéndose una relación positiva de la capacidad de atender al corto plazo las obligaciones financieras de más de 4 veces el pasivo corriente.

13. Capacidad técnica, física y tecnológica.

El Plan Estratégico 2019-2022 revela las fortalezas en materia técnica, física y tecnológica con que cuenta la Universidad del Quindío.

En efecto, en cuanto a la infraestructura, el documento señala:

“El Consejo Superior de la Universidad del Quindío mediante Acuerdo N° 018 de diciembre 19 de 2011 estableció las políticas de ordenamiento físico y los

lineamientos generales de desarrollo de la infraestructura física en el período 2012 – 2015, el cual se convierte en el soporte fundamental del plan estratégico del pilar No. 8 “Infraestructura Física y Dotación del Campus Universitario” del plan de desarrollo institucional 2005 – 2015, en el año 2017 se actualizó el plan de desarrollo físico, soportado en el pilar 4 del plan de desarrollo institucional 2016 - 2025.

Dentro de los parámetros establecidos se enmarcó el desarrollo físico de la Institución en el concepto de “Universidad Jardín” como base para lograr el conocimiento, el uso y la conservación de la biodiversidad inmersa en el campus y el mejoramiento del territorio para integrarlo a la ciudad de Armenia, además los espacios académicos, administrativos, de apoyo y de bienestar estarán acordes con las necesidades y normatividad vigente y se optimizará su uso, teniendo como una de sus bases la población con algún tipo de limitación física. Este está enmarcado en una política de gestión ambiental que propende por una adecuada disposición de los residuos y una disminución de la huella ambiental de toda la comunidad universitaria.

En resumen, las áreas físicas de la Universidad se distribuyen:

Descripción	Area (m ²)
Lotes de Terreno en el Quindío	469.122
Lotes de Terreno en el Valle	2.200.000
Construcciones Dentro del Campus	52.607
Construcciones Por Fuera del Campus	3.987
Parqueaderos Dentro del Campus	7.916
Vías Internas	8.093
Escenarios Deportivos	20.990

Fuente: Reporte SINFUQ 2018-1

La infraestructura tecnológica con que cuenta la Universidad del Quindío se presenta en los siguientes cuadros:

Recurso	Capacidad
Salas y Laboratorios con Computadores (Distribuidos en todo el Campus y Centros de Extensión, Centros Tutoriales y CERES)	33 espacios
Area de las Salas y Laboratorios	1575 m ²
Salas Multimediales	103 PC
Salas Multivisuales	81 PC
Salas de Navegación (Estaciones y/o Unidades Móviles)	167 PC
Area Administrativa y de Apoyo (Salas de Profesores, Laboratorios y Dependencias Académico-Administrativas)	959 PC
Total Computadores Universidad del Quindío	1310 PC
Zonas Inalámbricas o Wi-Fi	106 zonas

Internet y Red de Datos

Recurso	Capacidad
Computadores Interconectados – Red LAN	1300 Dispositivos Diarios
Computadores Interconectados – Red WLAN	7100 Dispositivos Mensuales
Equipos Activos de Networking (Switch / Firewall)	106 SW / 15 FW
Canal de Internet Campus UQ (1:1) Dedicado	120 Mbps
Canal de Datos - RADAR – RENATA CO (1:1)	100 Mbps
Conectividad en Internet en los Centros de Tutoría	
Buenaventura, Buga, Candelaria, Pereira, Bellas Artes, Cartago, Manizales, Cali (Enlaces en Fibra Óptica -1:4)	3.5 Mbps C/U
Quimbaya, Filandia, Hospital (Enlaces en Fibra Óptica – 1:4)	4.5 Mbps C/U
Manizales, Bellas Artes, Pereira, Buga, Candelaria, Cali (Enlaces en Fibra Óptica – 1:4 – Zonas Wifi)	4.5 Mbps C/U
Total Internet Dedicado (Centro de Extensión Y CT) de la Universidad del Quindío	139.13 Mbps (1:1) + 100 Mbps Renata (1:1)

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

1. Los Estatutos de la Universidad.

En términos generales el Estatuto general de la Universidad del Quindío, aprobado mediante el Acuerdo número 005 del 28 de febrero de 2005 por el Consejo Superior, cumple con las disposiciones en materia de régimen especial que le otorga la Constitución Política de Colombia y la Ley 30 de 1992, como ente universitario autónomo aun cuando existen algunos artículos que deben aclararse y precisarse, como se verá a lo largo del presente documento.

Lo anterior implica que el estatuto general, como norma suprema de la universidad pública y en especial en relación con la Universidad del Quindío, prevé el desarrollo de la autonomía e independencia que le otorga la Constitución Política de Colombia y deja clara la no pertenencia de esta entidad a las ramas del poder público y menos aún a la Administración Pública, órgano inversor del Estado y soporte del gobierno nacional para la ejecución del plan nacional de desarrollo.

Los estatutos de la Universidad del Quindío contienen todas las disposiciones que en materia de prestación del servicio público de educación superior han sido promulgadas y hacen parte del ordenamiento jurídico colombiano. Se destaca la referencia que se hace a las funciones esenciales y misionales de la Universidad en cuanto a la docencia, la investigación y la proyección social. Estas funciones esenciales se convierten en el núcleo básico del actuar cotidiano de este ente de educación superior, entendiendo que la educación es un servicio público inherente a la finalidad social del Estado prevista en el artículo 365 superior, pero además se constituye en un derecho fundamental de todas las personas, protegido por el ordenamiento jurídico y garantizado a través de mecanismos ágiles de respuesta, como la acción de tutela.

Es así como en el título quinto de los estatutos, que alude a la estructura Orgánica, se desarrollan los componentes misionales de docencia, investigación y proyección social, e

incorpora algunos elementos de carácter estratégico, de gestión de recursos y de evaluación y control pero que no se encuentran, de manera rigurosa, desarrollados en el Acuerdo 020 del 18 de diciembre de 2015, que trata de manera detallada de la estructura Orgánica de la Universidad.

Es por esto por lo que es indispensable enfatizar que las disposiciones previstas en el artículo 21 no corresponden con el desarrollo específico que se le ha dado a la estructura organizacional a través del Acuerdo 020 mencionado, lo que crea las condiciones y motiva el proceso de modernización y fortalecimiento institucional que actualmente se adelanta.

Se concluye, entonces, que se hace necesario la modificación del artículo 21 y por ende el rediseño de la estructura organizacional reglado mediante el referido Acuerdo 020 de 2015, el Acuerdo 099, y el Acuerdo 106 de 2020 mencionado.

En cuanto a los órganos de Gobierno de la Universidad del Quindío, se hace imperativo revisar algunos apartes de las funciones del Consejo Superior y el Rector, específicamente en lo relacionado con el reparto de las competencias sobre la determinación de los componentes estáticos de la Universidad (estructura Orgánica y escalas de remuneración), frente al componente dinámico que se refiere a la planta de empleos y de personal y su complementario manual específico de funciones y competencias laborales.

Parece conveniente que se eleve a norma estatutaria y que se adopte en la norma suprema de la Universidad la competencia de fijar la planta de empleos con la figura de planta global para facilitar la movilidad horizontal de los diferentes empleos y servidores públicos al servicio de la institución, de manera que se constituya en el mejor mecanismo para diseminar por toda la organización los saberes instalados que hacen parte del Know how o capital intelectual, dejando al máximo órgano administrativo de la Universidad (Consejo Superior) el control de recursos destinados a la financiación de la planta de empleos permanente a través de los gastos de personal que, anualmente, autoriza el Consejo Superior. Esta facultad, que debe recaer en cabeza del rector como director de la función ejecutiva de la Universidad, se complementa perfectamente con el proceso permanente de gestión estratégica del talento humano que hace parte y es esencia de la función pública en Colombia.

Asimismo, la adopción, modificación y ajuste al manual específico de funciones debe corresponder exclusivamente al resorte del Rector, como norma de carácter permanente, por cuanto es el instrumento de flexibilidad administrativa más importante que cualquier entidad pública debe adoptar e implementar.

Por lo antes mencionado, se concluye que el Estatuto General de la Universidad del Quindío tiene una adecuada estructura, está bien concebido jurídicamente, desarrolla los principios de autonomía e independencia que le concede el artículo 69 constitucional y prevé adecuadamente el régimen especial que le ha sido asignado en la norma suprema de Colombia que fue desarrollado cabalmente a través de la Ley 30 de 1992 de educación superior. No obstante, en materia de estructura y algunas reglas internas es menester replantear el artículo 21 del Estatuto y consecuentemente desarrollarlo en un Acuerdo del Consejo Superior que sustituya el acuerdo 020 del 18 de diciembre de 2015, como se evidenciará más adelante.

En cuanto al régimen de personal administrativo, establecido en el artículo 84 del Acuerdo 005 del 28 de febrero de 2005 o Estatuto general de la Universidad del Quindío, fue promulgado mediante ACS 011 de 2013, especificando de manera concreta qué empleos tienen las características de empleos de carrera administrativa, qué empleos deben ser calificados como de libre nombramiento y remoción, discriminándolos de manera precisa entre empleos de la alta dirección con responsabilidad y dirección institucional y los que conforman el grupo de empleos de gerencia pública, responsables de los productos derivados de la gestión por procesos en la Universidad del Quindío. Asimismo, se desarrollaron otros temas importantes de manejo de personal y derechos de los escalafonados y en qué casos, excepcionales, se permiten los contratos de trabajo para trabajadores oficiales, habida cuenta que sobre ese tipo de vinculación debe aplicarse el régimen del trabajador oficial (Ley 6ª de 1945 y decreto 2127 de 1945), y de manera excepcional la suscripción de contratos de trabajo, para atender proyectos de extensión e investigación, los cuales se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo, conforme a la regulación existente en la universidad.

2. El sistema de planificación institucional.

Al realizar un análisis del sistema de planificación de la Universidad del Quindío, se puede constatar cómo se ha avanzado de manera muy importante en lo relacionado con el enfoque estratégico que define el direccionamiento estratégico institucional, desde la visión, pasando por los ejes y los pilares estratégicos y continuando su despliegue hacia objetivos metas y acciones estratégicas.

Al revisar el documento Plan Estratégico de la Universidad del Quindío 2019-2022, se puede apreciar que la estructura estratégica de la planeación ha obedecido a una planificación en cascada, hasta tres (3) niveles de desagregación, los cuales se asimilan a las exigencias técnicas de la planificación actual. No obstante, es necesario acotar que la metodología de planificación en cascada ha venido siendo sustituida paulatinamente, desde el año 2005, por la metodología de marco lógico y la cadena de valor público, que implican una nueva forma de entender la planificación y de integrar la gestión pública hacia los resultados.

Este despliegue estratégico del sistema de planificación de la Universidad del Quindío se insiste, ha venido siendo desarrollado con la técnica de planificación en cascada que se encuentra hoy en desuso y sustituida a raíz del reconocimiento que planear en línea significa reducir los componentes generales en metas y acciones más detalladas que desdibujan el enfoque a resultados. Es por esto por lo que las cadenas de valor público, propias de las entidades del Estado y que hoy hacen parte del sistema de gestión y el sistema de control interno, sistemas que se articularon a través del modelo integrado de planeación y gestión, adoptado mediante el decreto 1499 del 2017, adquieren sentido si se aplica la metodología de marco lógico que sustituye las prácticas tradicionales de planificación en línea y en perspectiva por una planificación prospectiva con marco lógico.

Lo anterior deja entrever la necesidad de incorporar en la planificación institucional de la Universidad las cadenas de valor público y la metodología de marco lógico que se han convertido hoy en los fundamentos de la planificación del sector público colombiano y que

se encuentra respaldado por organismos internacionales de la categoría del Banco Interamericano de Desarrollo, las Naciones Unidas y por ende el gobierno nacional.

A pesar de lo anterior, es válido reconocer el gigantesco esfuerzo que viene haciendo la Oficina asesora de Planeación y Desarrollo de la Universidad para establecer la planificación por niveles, es decir, continuar con la adecuada clasificación entre los objetivos de largo plazo denominados hoy impactos, los resultados de mediano plazo conocidos como efectos y los productos con los cuales se han de obtener esos resultados, productos que provienen de la gestión por procesos que viene adoptando la Universidad y que ha permitido sentar las bases de un adecuado sistema de planificación que no será complicado robustecer con las más recientes e innovadoras técnicas.

Complementariamente, es menester armonizar la cadena de valor, con la estructura organizacional y el modelo de operación por procesos, en los mismos tres (3) niveles que han sido claramente establecidos en el modelo de planificación de la entidad y que se aprecian en el siguiente gráfico:



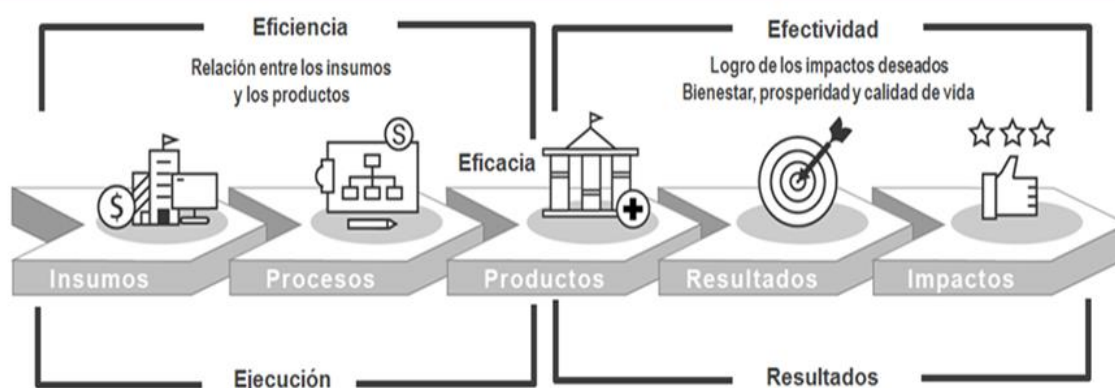
Tomado del Plan Estratégico 2019-2022 de la Universidad del Quindío

Como se observa, el Plan Estratégico 2019-2022 de la Universidad del Quindío da cuenta de una serie de instrumentos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación que deben conservarse, pero que requieren algunos retoques que permitan la incorporación de la metodología de marco lógico, distinguiendo claramente el componente de inversión, que se hace visible a través de los planes de acción, y el componente de gestión que alude al funcionamiento de la universidad, mediante los planes anuales de gestión a que se refiere el artículo 52 del Decreto 1227 de 2005, incorporado en el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, Decreto 1083 de 2015 y que son la base de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo y el desempeño académico del personal docente.

Esta estructura de tres (3) componentes y tres (3) niveles genera muchísimos beneficios para la planificación institucional y permitirá traer las líneas estratégicas necesarias para articular el modelo de operación por procesos de la Universidad y la estructura organizacional a través de la cadena de valor público que integra, en un mismo cuerpo, el componente de planificación y el de gestión, armonizándolo con la estructura organizacional y el modelo de operación por procesos, como se puede observar en el siguiente gráfico:

En el proceso de generación de valor público, la **cadena de valor** se utiliza como la herramienta principal para representar las intervenciones públicas.

Sus elementos son los siguientes: **Insumos, Procesos, Productos, Efectos e Impactos.**

**Insumos**

Recursos financieros, humanos y materiales empleados para generar los productos.

Procesos

Actividades realizadas para transformar los insumos en productos.

Productos

Bienes y servicios elaborados que requieren la población para satisfacer una demanda o dar respuesta a las causas concretas de un problema.

Resultados o Efectos

Cambios en el comportamiento o en el estado de los beneficiarios como consecuencia de recibir los productos (bienes o servicios).

Impactos

Cambios en las condiciones de vida de la población objetivo. Mayor valor público en términos de bienestar, prosperidad general y calidad de vida de la población.

Obsérvese que la cadena de valor incorpora la planificación prospectiva (de derecha a izquierda) e introduce el marco lógico desde el impacto (no mensurable) pasando por los resultados de mediano plazo y los productos que se obtienen en el corto plazo con los cuales se deben obtener los efectos esperados de la inversión y la gestión pública. Pero no se queda ahí: el modelo integra la gestión organizacional a través de la estructura orgánica y el modelo de operación por procesos que se deduce del cuadro identificado como “Procesos” en la gráfica, los que requieren los insumos para que a través de los procesos se obtengan los productos con valores para resultado que buscan las mejores condiciones de vida, bienestar, calidad de vida, prosperidad y garantía de derechos de los grupos de valor.

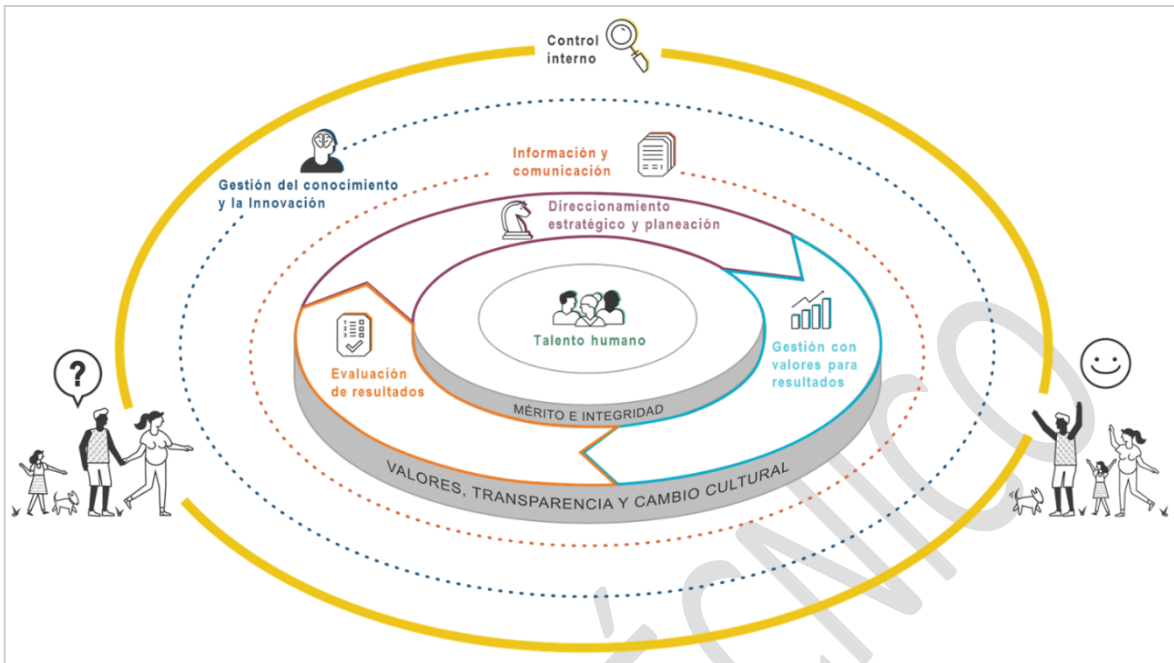
Consecuente con lo anterior se puede afirmar que los cambios en materia de planificación deben estar más orientados a la incorporación de la cadena de valor público, el enfoque a resultados y la gestión articulada de procesos con la estructura orgánica y la planta de empleos en un sistema perfectamente alineado donde el marco lógico sustituye la planificación en cascada bajo una forma novedosa de entender la planeación y la gestión y facilitar con ello el seguimiento y evaluación para cumplir con los ciclos de la gestión pública.

Sin embargo, haciendo eco de las disposiciones de carácter nacional que se convierten en elementos de referencia y orientaciones específicas que demandan una adecuada localización para una entidad pública con régimen especial y dotada de autonomía e independencia, al margen de las ramas del poder público y la administración pública, es imperioso integrar la planificación con un enfoque nuevo de direccionamiento estratégico para ampliar el ciclo de la gestión pública en las siguientes fases: dirección, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación con la generación de información y la gestión del conocimiento y la innovación, en un escenario de control interno desarrollado a través del Modelo Estándar de Control Interno MECI, con enfoque a riesgos haciendo uso de la metodología COSO INTOSAI. Ese ciclo de la gestión pública se puede apreciar en los siguientes esquemas:



Fuente: Función Pública, 2017

Nótese que las funciones tradicionales del modelo denominado “Ciclo de Deming” que se conoce como PHVA, se amplían con la incorporación de la fase de Dirección y que se materializan a través de las Dimensiones Operativas de MIPG, así:



Dirigir y planear: Dirección Estratégica y Planeación.
Ejecución y Seguimiento: Gestión con valores para el resultado
Evaluación: Evaluación de Resultados
Información y Comunicación
Gestión del Conocimiento y la Innovación
Control: Control Interno (MECI) – modelo COSO INTOSAI.

Se hace entonces evidente, que la cadena de valor público que existe en la práctica operativa de la universidad pero que no se haya respaldada documentalmente, es quizás uno de los principales retos del proceso de modernización y fortalecimiento institucional, dado que la falta de formalización y normalización denotan la necesidad de modernizar el sistema de planificación. Obsérvese el análisis de la comparación estructura de planificación – cadena de valor público:



2.2. Análisis de la Cadena de Valor

Plan de Desarrollo Institucional Universidad del Quindío 2016-2025

Objetivo Estratégico – De Impacto – De Calidad Académica Pertinente:

Consolidar una oferta académica pertinente y de alta calidad, mediante el aseguramiento de los procesos académicos, de investigación y extensión, para garantizar la formación desde el ser, el saber y el hacer.

Plan de Desarrollo 2016 – 2025				Plan Estratégico 2016 - 2018			Acciones Estratégicas
Código	Meta Institucional 2025	Responsable	Línea base	2016	2017	2018	
1.1	Acreditar y mantener acreditados el 60% de los programas académicos que cumplen con las condiciones del CNA o quien haga sus veces.	Rectoría	De los programas de pregrado y posgrado de la Universidad del Quindío 35 cumplen requisitos para acreditación de alta calidad (29 pregrado - 6 maestrías), de estos 3 cuentan con la acreditación vigente, 5 están en proceso de renovación y 1 a la espera de la resolución.	Tener acreditados el 25% de los programas académicos que cumplen con las condiciones del CNA o quien haga sus veces.	Tener acreditados el 30% de los programas académicos que cumplen con las condiciones del CNA o quien haga sus veces.	Tener acreditados el 35% de los programas académicos que cumplen con las condiciones del CNA o quien haga sus veces.	Diseñar, implementar y mejorar un sistema interno de aseguramiento de la calidad en la Universidad del Quindío. Construir un sistema de información que permita gestionar en forma ágil la información institucional relacionada a los indicadores del CNA. Fortalecer los programas académicos de metodología a distancia para lograr la acreditación de alta calidad. Dinamizar los procesos de autoevaluación de los programas de licenciatura, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 222 de la Ley 1753 de 2015.

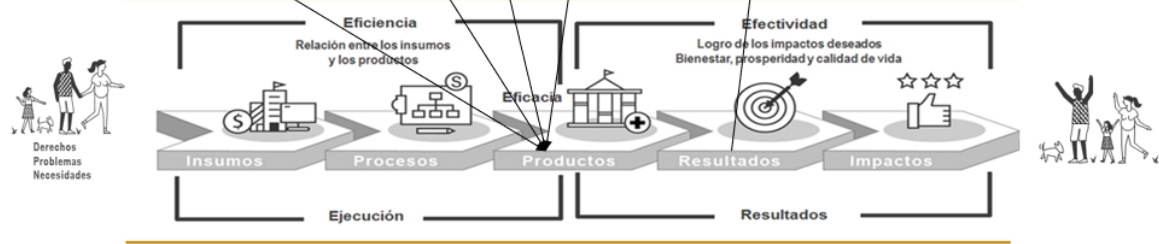


Ejes Estratégicos

1. Universidad Pertinente.
2. Universidad Creativa
3. Universidad Integradora

Visión
Principios y Valores

1. Pilar Estratégico.
2. Política
3. Caracterización
4. Objetivo Estratégico



Nótese que la planificación en cascada, método adoptado hasta ahora para la planificación institucional, difiere significativamente del modelo actual de planificación prospectiva con marco lógico que se evidencia en la cadena de valor público. El análisis de la cadena de valor permite concluir que la planeación en la Universidad del Quindío no contempla el siguiente ciclo:

INSUMO – PROCESO – PRODUCTO – RESULTADO - IMPACTO

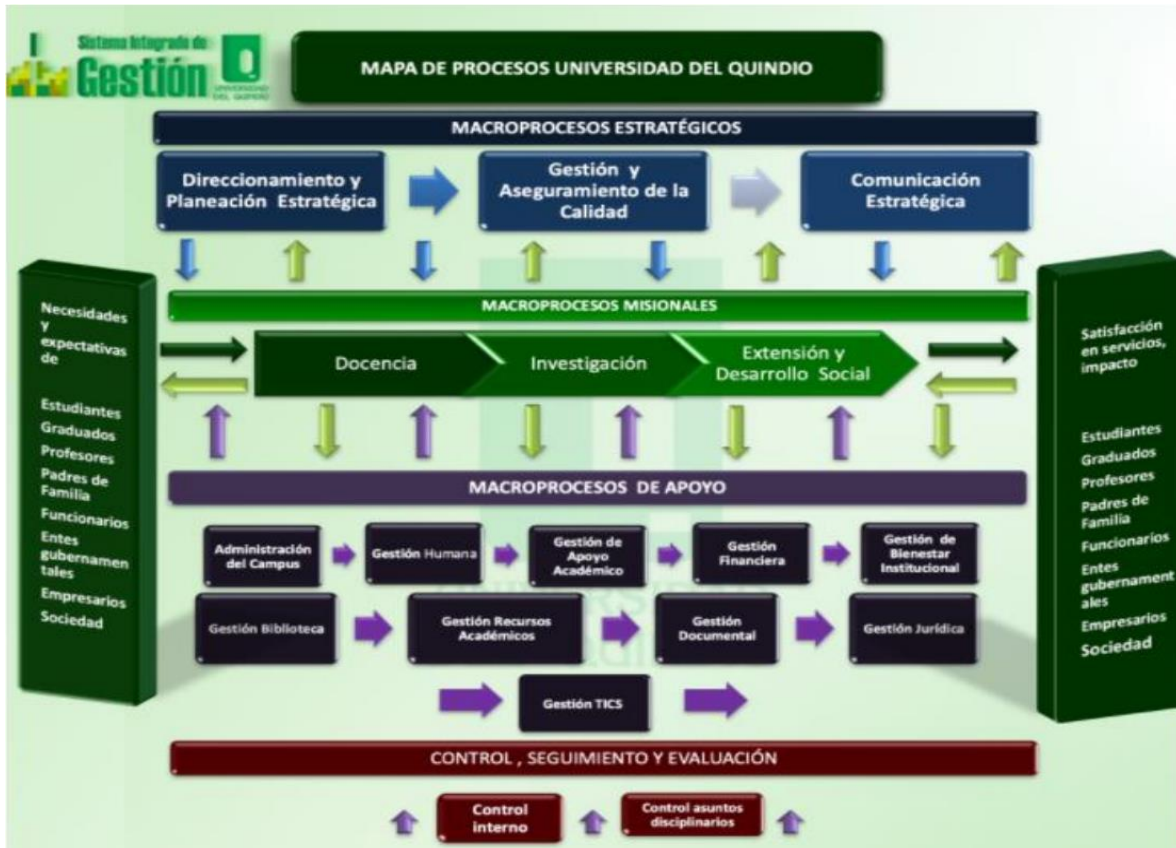
Conforme a lo antes expuesto, los ajustes en materia de planificación darán un salto cualitativo y cuantitativo en materia de planeación, gracias a los significativos avances que en esta materia puede mostrar la Universidad del Quindío, merced al trabajo técnico y riguroso que ha venido adelantando la Oficina asesora de Planeación y Desarrollo y que tendrá una fuerte influencia de las técnicas metodologías y métodos de probado valor técnico y que hoy se encuentran vigentes en un mundo global de competitividad y alta productividad, independientemente de que se trate de una entidad de naturaleza pública o que corresponda a una empresa privada que busca el lucro en su accionar.

3. El modelo de operación por procesos (MOP). Análisis por opciones prioritarias.

Ya se ha mencionado la imperiosa necesidad de fortalecer el modelo de operación por procesos de la Universidad del Quindío que ha tenido un buen desarrollo a través del Sistema Integrado de Gestión, SIG, que se ha mencionado antes aun cuando carece de

integración. No obstante, existe una marcada diferencia en su estructuración al estudiar y analizar la estructura que se ha desarrollado a través del SIG.

Como se aprecia a continuación, el mapa de procesos de la Universidad del Quindío alude a los siguientes procesos:



Empero, cuando se compara, a manera de ejemplo, los procesos misionales de Docencia, Investigación y Extensión y Desarrollo Social con la estructura del SIG, se nota que no refleja lo definido en el mapa de proceso y por ende requiere de una reestructuración interna que no será complicada, pero que demanda la definición de una serie de criterios que construyan el modelo de gestión que se demanda en la actualidad.

Para entender mejor lo que se afirma, basta con observar los siguientes cuadros extractados de la plataforma tecnológica que soporta el SIG:

◀ Sistema Gestión Calidad ISO 9001 4 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Apoyo	-	-
■ Estrategico	-	-
■ Evaluación y seguimiento	-	-
■ Misional	-	-

◀ Misional 15 elementos

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
■ Compras y Contratación	-	-
■ Desarrollo Profesoral	-	-
■ Emprendimiento	-	-
■ Fomento a la Investigación	-	-
■ Gestión de Graduados	-	-
■ Gestión de Laboratorios	-	-
■ Gestión de Proyectos	-	-
■ Gestión de proyectos de extensión	-	-
■ Gestión Facultades y Programas Académicos	-	-
■ Políticas Académicas	-	-
■ Prácticas y Pasantías	-	-
■ Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	-	-
■ Seguimiento y Evaluación de Programas	-	-
■ Semilleros de Investigación	-	-
■ Transferencia del Conocimiento	-	-

Una sencilla mirada a la estructura denota que no están claramente definidos los criterios de estructuración del modelo de operación por procesos que, por lo menos conforme al análisis de lo documentado en la plataforma de soporte del SIG, no cumple con los tres (3) niveles de desagregación.

Si a lo anterior se suma el manejo no adecuado de las denominaciones de la estructura de niveles del modelo de operación por procesos, se concluye que se hacen necesarios una serie de ajustes no complicados pero que cambiarán seguramente el enfoque con que actualmente se viene trabajando al interior de la universidad, a saber:

Figura 1 — Representación esquemática de los elementos de un proceso



Tomado de la norma ISO 9001:2015

No obstante, al realizar el “Análisis por opciones prioritarias” se puede denotar que la totalidad de los procesos documentados (inadecuadamente denominados macroprocesos) son necesarios e indispensables de ejecutar, a través de sus diversas actividades (mal denominadas proceso) como se observa a continuación:

Dependencia (Acuerdo 020 de 2015)	Macroproceso	Tipo	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es proceso permanente? ¿Se hace en todo momento? (de manera recurrente)	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Es posible tercerizar el proceso?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Rectoría	Macroproceso De Direccionamiento y Planeación Estratégica	Estratégico	Direccionamiento y Planeación estratégica	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Plan de Desarrollo Institucional	Sí	Sí	Sí	No	No	Ninguna
			Gestión Sistemas de Información	Sí	Sí	Sí	No	No	El proceso está a cargo de un contratista.
			Proyectos de Inversión	Sí	Sí	Sí	No	Sí	El seguimiento a la ejecución de los proyectos se hace en la oficina de planeación.
			Viabilización Presupuestal y Financiera de los nuevos programas académicos	Sí	Sí	Sí	No	No	Esta etapa se encuentra definida como función de la Oficina de planeación, falta estructurar el proceso
			Rendición de Cuentas	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso

Dependencia (Acuerdo 020 de 2015)	Macroproceso	Tipo	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es proceso permanente? ¿Se hace en todo momento? (de manera recurrente)	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Es posible tercerizar el proceso?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones	
	Macroproceso Estratégico de Gestión y Aseguramiento de la Calidad		Gestión de Calidad	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Se encuentra detallado en el mapa de procesos, denominado: Gestión y Aseguramiento de la Calidad, se recomienda cambiar el nombre del macroproceso. Gestión de calidad y por otro lado Se recomienda que quede como un proceso estratégico.	
			Aseguramiento de la Calidad	Sí	Sí	Sí	No	No	Se encuentra detallado en el mapa de procesos, denominado: Gestión y Aseguramiento de la Calidad, se recomienda cambiar el nombre del macroproceso. Gestión de calidad y por otro lado aseguramiento de la calidad que pasarán a ser estratégicos	
	Macroproceso Estratégico de Comunicación Estratégica		Elaboración y ejecución de Planes de Comunicación	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso	
			Comunicación interna y externa	Sí	Sí	Sí	No	No	En este proceso se involucran varias actividades relacionadas con la imagen institucional, aquí se encuentra la política de transparencia a cargo de un contratista. La oficina asesora de comunicaciones la integra en su mayoría contratistas	
	Vicerrectoría Administrativa	Macroproceso de Apoyo Administración del Campus	Apoyo	Adecuación de la planta física	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Cuenta con personal a cargo con perfiles técnicos
				Mantenimiento de activos fijos	Sí	Sí	NO	Sí	No	Proceso transversal que se encuentra en administración del campus y gestión financiera
Vicerrectoría Administrativa			Mantenimiento de la planta	Sí	Sí	No	Sí	No	Tiene personal, el personal de aseo y de vigilancia están	

Dependencia (Acuerdo 020 de 2015)	Macroproceso	Tipo	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es proceso permanente? ¿Se hace en todo momento? (de manera recurrente)	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Es posible tercerizar el proceso?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
									tercerizados, depende de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera
Vicerrectoría Administrativa	Macroproceso de apoyo Gestión de Bienestar Institucional	Apoyo	Gestión de Bienestar Institucional	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
Vicerrectoría Administrativa y Financiera- Oficina de Asuntos Docentes (Vicerrectoría Académica)	Macroproceso de Apoyo Gestión Humana	Apoyo	Ingreso	Sí	Sí	Sí	No	No	Proceso que aparece de apoyo debería ser estratégico, dando cumplimiento a MIPG, profesionalizando el macroproceso
			Permanencia	Sí	Sí	Sí	No	No	
			Retiro	Sí	Sí	Sí	No	No	
			Solicitud de Trámites Docentes	Sí	Sí	Sí	No	No	
Vicerrectoría Académica- Unidad de virtualización- Oficina de Publicaciones- Área de Audiovisuales	Macroproceso de Gestión de Recursos Académicos	Apoyo	Recursos Virtuales	Sí	Sí	Sí	No	No	Es un proceso transversal a los procesos misionales de la Universidad, proceso que ha tomado mayor fuerza con la pandemia.
			Recursos Audiovisuales	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso, estudiar la posibilidad de articular al macroproceso de comunicación estratégica.
			Publicaciones	Sí	Sí	No	Sí	No	Se recomienda que se centralice en el área de comunicaciones y ampliar su alcance
Vicerrectoría Administrativa y Financiera- Área de Sistemas y Nuevas Tecnologías	Gestión TICS	Apoyo	Gestión de Soportes a Servicios	Sí	Sí	No	No	No	Se recomienda revisar la propuesta de estructura interna
Vicerrectoría Académica- Área de Biblioteca CRAI	Macroproceso de Gestión Biblioteca	Apoyo	Gestión de Colecciones	Sí	Sí	No	No	No	Buscar responsabilidad en el nivel directivo para hacerse cargo de la biblioteca (Incluir en la estructura de procesos)
			Gestión Servicios al Público	Sí	Sí	No	No	No	Se mantiene el proceso
			Biblioteca Infantil	Sí	Sí	No	No	No	Se mantiene el proceso
Rectoría- Secretaría General- Área de Gestión Documental	Gestión Documental	Apoyo	Planeación	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Producción Documental	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Gestión y Trámite	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Organización	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Transferencia	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Disposición de Documentos	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso

Dependencia (Acuerdo 020 de 2015)	Macroproceso	Tipo	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es proceso permanente? ¿Se hace en todo momento? (de manera recurrente)	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Es posible tercerizar el proceso?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
			Preservación a largo plazo	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Valoración	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones	Sí	Sí	Sí	No	No	Este proceso se recomienda debe quedar en Secretaría General
Vicerrectoría Académica	Macroproceso Misional de Docencia	Misional	Políticas académicas	Sí	Sí	Sí	No	No	En este proceso misional la mayoría son contratistas, revisar las facultades adscritas ya que el equipo del SIG está documentando los procedimientos.
			Desarrollo Profesorial	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Gestión Facultades y Programas Académicos	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Seguimiento y Evaluación de Programas	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
Vicerrectoría de Investigaciones	Macroproceso Misional de Investigación	Misional	Fomento a la Investigación	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso, en este macroproceso se encuentran en su mayoría contratistas
			Semilleros de Investigación	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Gestión de Proyectos	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Compras y contratación	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Se recomienda la posibilidad de trasladar este proceso
Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Macroproceso Misional de Extensión y Desarrollo Social	Misional	Extensión	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso, en este macroproceso se encuentran en su mayoría contratistas
			Gestión de Proyectos de Extensión	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Prácticas y Pasantías	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Emprendimiento	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Transferencia del Conocimiento	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Gestión de Laboratorios	Sí	Sí	Sí	No	No	Se sugiere trasladar a la oficina de gestión y aseguramiento de la calidad
			Gestión de Graduados	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Aprendizaje Permanente	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Centro de Estudios y	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso

Dependencia (Acuerdo 020 de 2015)	Macroproceso	Tipo	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es proceso permanente? ¿Se hace en todo momento? (de manera recurrente)	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Es posible tercerizar el proceso?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
			Prácticas Académicas						
			Centro de Pensamiento	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
Rectoría	Macroproceso de Apoyo de Gestión Jurídica	Apoyo	Asesoría Jurídica	Sí	Sí	Sí	No	No	Asesoría jurídica lo compone en su mayoría contratistas, las dependencias cuentan con abogado designado.
			Secretaría General	Sí	Sí	Sí	No	No	Este proceso aparece en el acuerdo 020 como oficina
Rectoría	Macroproceso de Control Interno	Control, seguimiento y Evaluación	Auditorías y diagnósticos	Sí	Sí	Sí	No	No	Se debe revisar este proceso en cuanto al cumplimiento de los lineamientos de MIPG en la dimensión de Control Interno, el personal es contratista.
Rectoría	Macroproceso de Control Interno Disciplinario	Control, seguimiento y Evaluación	Control Interno Disciplinario	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
Vicerrectoría Académica- Oficina de Admisiones y Registros	Macroproceso de Apoyo Académico	Apoyo	Selección y admisión de estudiantes	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
	Macroproceso de Gestión Financiera	Apoyo	Presupuesto	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Tesorería	Sí	Sí	Sí	No	No	Apoyado por los bancos
			Compras y Contratación	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Administración y Control de los Bienes	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Facturación, financiación y cartera	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso
			Contabilidad	Sí	Sí	Sí	No	No	Se mantiene el proceso

Nótese que, al margen de las inadecuadas denominaciones de macroproceso y proceso usada hoy al interior de la universidad (deben corresponder a la estructura **PROCESO – ACTIVIDADES – PROCEDIMIENTOS**), existen algunas actividades que tienen muchas posibilidades de ser tercerizadas en el entendido en que la entidad pública debe especializarse en su razón de ser (Docencia, Investigación y Extensión y Desarrollo Social) y desprenderse del manejo de unas actividades que no son permanentes ni relacionadas con la misionalidad y que es mejor entregarse a terceros especializados que lo podrían hacer mejor, a cambio de unas regalías o participaciones por el servicio tercerizado.

La falta de coherencia en el uso de las denominaciones de la estructura del modelo de operación de la Universidad del Quindío, con la estructura que debe corresponder y que se documentó en la Resolución No. 5266 del 13 de febrero de 2019, es evidente. Esta resolución como los documentos que soportan los procedimientos organizacionales

documentados y soportados en la plataforma tecnológica que respalda el Sistema Integrado de Gestión no corresponden, si se compara con lo que se muestra la siguiente gráfica:

El Sistema Integrado de Gestión, está conformado por 18 macroprocesos, de acuerdo con la Resolución de Rectoría N°5266 del 13 de febrero de 2019, dentro de los siguientes niveles:

Nivel	Macroprocesos
Macroprocesos Estratégicos	Direccionamiento y Planeación Estratégica, Gestión de Calidad, Comunicación Estratégica.
Macroprocesos Misionales	Docencia, Investigación y Proyección Social.
Macroprocesos de Apoyo	Administración del Campus, Gestión Humana, Gestión de Apoyo Académico, Gestión Financiera, Gestión de Bienestar Institucional, Gestión Biblioteca, Gestión Recursos Académicos, Gestión Documental, Gestión Jurídica y Gestión TICS (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).
Macroproceso de Seguimiento y Evaluación	Control Interno y Asuntos Disciplinarios

De esta manera se puede concluir que, a pesar del gran avance en materia de gestión por procesos, persiste la desarticulación y falta de coherencia e integración por cuanto se denota el funcionamiento de las partes de manera aislada, sin que ello produzca resultados palpables en el todo o la globalidad, por lo que se demandan ajustes estructurales no complicados, pero sí muy importantes.

4. La Estructura Orgánica.

Cuando se alude a la estructura orgánica, se hace referencia exclusivamente a la distribución de las funciones misionales de la universidad, relacionadas con su objeto social entre distintas dependencias que las desarrollan a través de funciones generales, de tal manera que se definan aquellas que tengan relación directa con el componente estratégico o de alta dirección y los componentes de apoyo o de gestión de recursos para abastecer a la misionalidad, del apoyo necesario para cumplir sus cometidos. No obstante, la estructura no se limita a repartir funciones entre distintas áreas de trabajo, sino también a definir y establecer las líneas de autoridad, jerarquía y conductos regulares para llevar las decisiones estratégicas de la alta gerencia a cada puesto de trabajo y los problemas que en estos se presentan en la cotidianidad hasta la alta dirección, para ser resueltos.

La Estructura Organizacional puede ser definida entonces como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación de las partes orientándolo al logro de los objetivos de largo plazo. Se define

también como la forma de distribuir las competencias constitucionales, legales y reglamentarias entre las partes en que puede dividirse la entidad, conforme a una lógica funcional que debe corresponder a un adecuado reparto de negocios, en cumplimiento de los fines esenciales del Estado y en especial los intereses generales. La Estructura Organizacional debe definir claramente:

- ✓ El sistema de responsabilidades y autoridad formal: Se basa en la representación por medio del organigrama de la jerarquía de responsabilidades y el flujo de la autoridad formal, de las posiciones de poder existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas de trabajo.
- ✓ La red de flujos regulados y comunicación formal: Es la visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía y representan los flujos de comunicaciones formales o conductos regulares en las organizaciones.
- ✓ El sistema de constelaciones de trabajo: La base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, conservando la jerarquía y las líneas de responsabilidad y autoridad.
- ✓ El sistema de procesos de adhesión por decisión: Es una representación de la adhesión de los procesos a las dependencias mediante el establecimiento de la responsabilidad estratégica sobre el proceso, del principio al fin, independientemente que en su extensión permeen los linderos de las divisiones funcionales.

Como se desprende de lo definido, la Estructura Organizacional define la jerarquía de responsabilidades y autoridad dentro de la universidad, a partir de las competencias constitucionales, legales y reglamentarias que dichas normas les asignan como un todo, la que debe distribuir las dependencias que requiera, mediante un juego de roles perfectamente definido en su acto administrativo de adopción.

Esta ha sido, tradicionalmente, la mirada de las estructuras organizacionales que obedecen al modelo burocrático piramidal que defendían los científicos de la ciencia administrativa clásica como Fayol y Weber. Es un modelo de especialización funcional por dependencias que se articulan a través de una serie de disposiciones verticales de poder y autoridad, cuya burocracia debe obedecer por el simple hecho que corresponden, a las autoridades internas de la organización y marcaron un hito a comienzos del siglo XX.

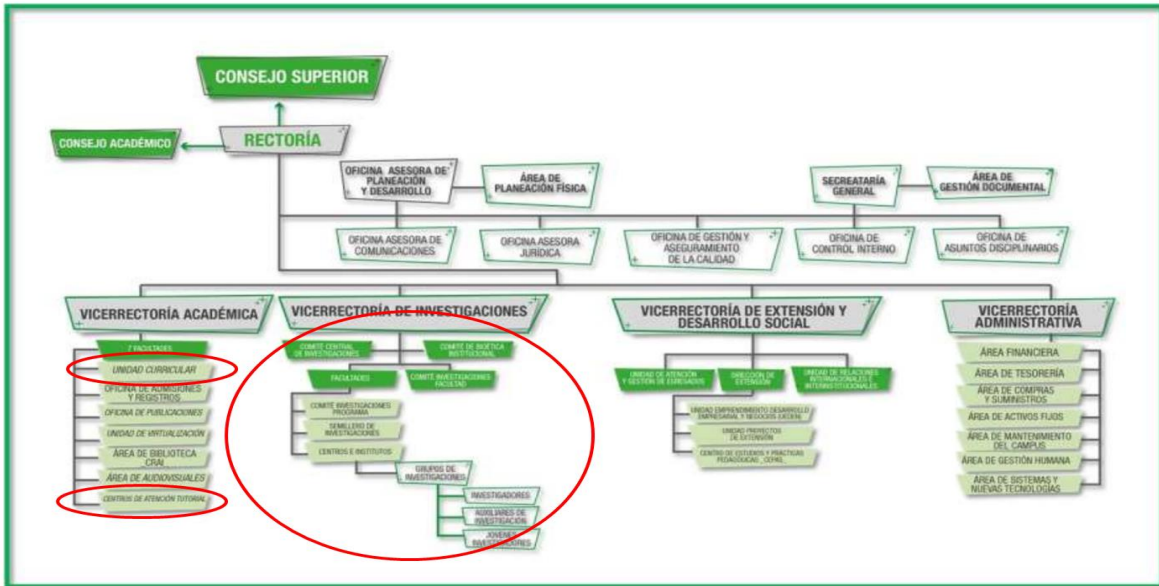
Al revisar el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015, se puede colegir con suma facilidad que el modelo organizacional vigente en la Universidad del Quindío es el burocrático piramidal que, a pesar de intentos de ponerlo en funcionamiento con efectividad a través de la gestión de procesos, no se hace posible por el reparto parcelado de funciones entre dependencias principales o de primer nivel, unidades o direcciones de segundo nivel, áreas de trabajo de tercer e inclusive grupos de trabajo por áreas que despliegan aún más las especificidades de las funciones repartidas.

El reflejo de este modelo es el funcionamiento a través de islas de trabajo que consolidan un modelo cilíndrico de gestión que solamente reconoce las líneas de poder y autoridad

desplegadas a través de reglamentos y manuales y apartados completamente del grupo de valor o de interés al que deberían deberse.

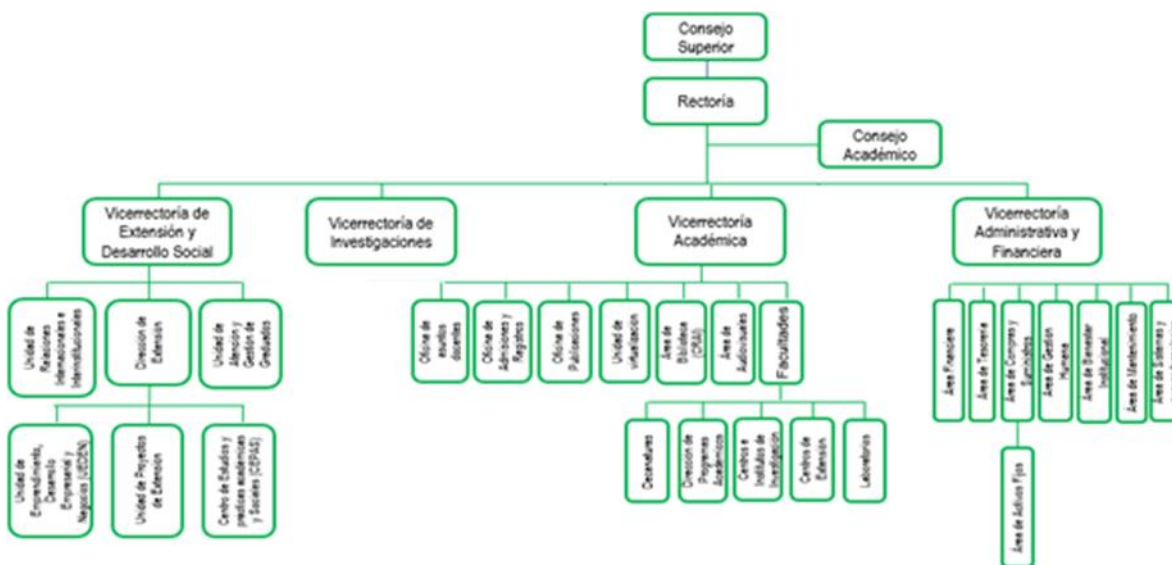
Para un mejor entendimiento de esta situación, obsérvese el siguiente organigrama que denotan tales situaciones, elaborado por la propia universidad:

ESTRUCTURA ORGANICA – ORGANIGRAMA – ACUERDO C.S. 020 DE 18 DICIEMBRE DE 2015



Al compararse este organigrama que representa la estructura organizacional de la Universidad del Quindío se nota, en los círculos rojos que aparecen unas áreas y grupos de trabajo que no hacen parte del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 y que por esta razón técnica y jurídica no debían estar diagramados en este.

Así mismo, al describir la estructura orgánica del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 mediante un gráfico de construcción propia del consultor, se pueden apreciar con facilidad las desconcertantes diferencias:



Nótese que hay una mezcla extraña de unidades, direcciones y áreas de trabajo y se visibilizan hasta cuatro niveles de jerarquía, lo que evidencia la preminencia del modelo burocrático piramidal, que se ha modernizado con el enfoque a demandas de los grupos de valor en cadenas de valor público, que construyan los productos necesarios para atender esos requerimientos de los interesados.

Dado que el problema no es el modelo burocrático piramidal existente en la Universidad del Quindío sino el apego total al modelo vertical, desconociendo el enfoque de procesos, se puede afirmar que el problema es de orden estructural, por lo que los simples retoques administrativos o intentos por poner a operar el modelo con un sistema de gestión basado en procesos desintegrado, incoherente e inadecuadamente estructurado, fracasaría por el aislamiento mismo que se deriva de poner a operar los modelos de forma aislada.

La necesidad de modernizar el viejo modelo vertical burocrático para incorporarle el enfoque gerencial que se ha venido implementando en Iberoamérica desde la promulgación de la “Nueva Gestión Pública para América Latina”, CLAD, 1998, busca poner fin a los grandes problemas encontrados en el modelo exclusivo de enfoque competencial, que contribuyeron a la existencia de un modelo de organización burocrático piramidal, que no reconoce ni sistematiza las demandas de los grupos de valor o partes de interés, por la ausencia de normas de organización y funcionamiento que los integre armónicamente (el uno vertical y el otro horizontal), y, por ende, persistir en el inadecuado reparto de funciones con imprecisión, a veces, en la determinación de las competencias; además de desconocer que el modelo de gestión por procesos debe ser completamente compatible y coherente con el modelo burocrático piramidal.

Tal y como lo señala Peter Drucker, el gurú de la Gerencia y Administración en el mundo:

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. “Una estructura organizativa pobre, hace el buen trabajo imposible, no importa lo buenas que son las personas”.

Así las cosas, el modelo burocrático piramidal que rige hoy en la Universidad del Quindío debe modernizarse, incorporándole el modelo de gestión por procesos donde, conservando las jerarquías organizacionales propias del modelo burocrático piramidal, se integren, articulen y armonicen con la gestión por procesos para poner a esta entidad pública con los mandamientos del mundo contemporáneo, donde los grupos de valor sean la fuente y destino primordial de la gestión pública y la prestación de los servicios públicos y el enfoque a resultados se hace palpable al introducir la cadena de valor público y su armonización con el modelo de operación por proceso y la nueva estructura orgánica que se demanda.

Sin embargo, las especificidades del modelo burocrático piramidal se pueden apreciar con facilidad en el siguiente cuadro de armonización con la estructura organizacional de la Universidad del Quindío, donde se demuestra que el modelo de operación por procesos tuvo que ajustarse a esa estructura para mostrar alguna coherencia, la misma que no se ve reflejada en la articulación de dependencias, que debía lograrse cuando los procesos, en sus caracterizaciones, permeen los linderos de la departamentalización y superen las barreras de las islas de autoridad y áreas de trabajo. Obsérvese el siguiente cuadro ilustrativo:

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
RECTORÍA	Despacho	Gestión Integral	Dirigir la Universidad hacia el logro de su misión y objetivo a través de la gestión académica y administrativa de recursos.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN
RECTORÍA	Secretaría General	Despacho	Brindar apoyo a la Rectoría y demás unidades organizacionales a través de la conservación y custodia de la memoria institucional, la certificación y difusión de información y asesorar en las actuaciones jurídicas de la Universidad, notificando y comunicando oportunamente los actos administrativos de los órganos de Gobierno y del rector.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN
RECTORÍA	Secretaría General	Área de Gestión Documental	Regular todo el acervo documental generado y recibido en la institución, velando por la protección y conservación del patrimonio documental y asesorar la organización y administración de los archivos de gestión de cada una de las dependencias de la Universidad.	GESTIÓN DOCUMENTAL
RECTORÍA	Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Despacho	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la gestión integral de la calidad en la institución para el logro de los objetivos estratégicos, política institucional, directrices y normas vigentes, en cumplimiento de los lineamientos para registro calificado de programas, acreditación de alta calidad, norma de calidad del sector público y MECI	GESTIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
RECTORÍA	Oficina de Asuntos Disciplinarios	Despacho	Adelantar las investigaciones disciplinarias que surjan de la comisión de faltas e infracción de normas por parte de profesores, estudiantes y personal administrativo.	CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
RECTORÍA	Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Despacho	Dirigir el proceso de planeación estratégica de la Universidad a largo, mediano y corto plazo con el fin de fijar y hacer seguimiento a las metas y objetivos estratégicos, realizando los ajustes que se requieran y que permitan una adecuada programación integral de lo académico, los recursos físicos y lo económico.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN
RECTORÍA	Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Área de Planeación Física	Gestionar el campus universitario con criterios de eficiencia y respeto por el ambiente para propiciar espacios adecuados a las funciones misionales de la Universidad	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN
RECTORÍA	Oficina Asesora Jurídica	Despacho	Asesorar a la rectoría Vicerrectoría, decanaturas y demás dependencias directivas y asesorar en asuntos jurídicos y asumir la defensa institucional en los procesos y acciones judiciales que se adelanten contra la misma.	GESTIÓN JURÍDICA
RECTORÍA	Oficina Asesora de Comunicaciones	Despacho	Fortalecer la imagen institucional y posicionar la universidad entre los públicos internos y externos mediante el diseño de estrategias, la creación de mensajes y dispositivos de comunicación coherentes con la misión y el proyecto institucional y coordinar con la Vicerrectoría de Extensión y desarrollo Social las actividades de mercadeo institucional tales como diseño de estrategias de promoción y publicidad, comunicaciones integradas de marketing, entre otros.	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
RECTORÍA	Oficina de Control Interno	Despacho	Controlar y asesorar sobre la correcta utilización y destino de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos de la Universidad, proponiendo a la dirección de la institución las recomendaciones que se consideren necesarias para la mejora de la transparencia, eficacia, eficiencia y economía en la gestión, con el fin de asegurar que se ajuste a las disposiciones aplicables en cada caso, contribuyendo de esta forma al fortalecimiento de la cultura del autocontrol, autorregulación y autoevaluación.	CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Despacho		Dirigir las actividades de extensión, de responsabilidad social y venta de servicios institucionales, con el fin de articular las actividades misionales con el medio, proyectar acciones en comunidades, generar recursos para la institución y difundir los resultados de investigación y el conocimiento generado por la Universidad.	EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Unidad de Relaciones internacionales e Interinstitucionales	Despacho	Promover la vinculación de la Universidad con otras instituciones nacionales e internacionales en los campos científico, docente de investigación y cultural, con el fin de potencializar las funciones sustantivas de la institución, mejorando su reconocimiento y posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Despacho	Coordinar la gestión de proyectos de extensión en las modalidades social, solidaria y remunerada para la articulación de la docencia y la investigación con las necesidades del medio regional, nacional e internacional	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Emprendimiento, Desarrollo Empresarial y Negocios (UEDEN)	Generar cultura competitiva, emprendedora y empresarial con énfasis en ciencia tecnología e innovación, en la comunidad académica de la Universidad del Quindío y del departamento para el mejoramiento de las condiciones socio económica de dichas comunidades	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Proyectos de Extensión	Gestionar la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de extensión que fortalezcan la institución y atiendan las necesidades de la sociedad.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Centro de Estudios y prácticas académicas y Sociales (CEPAS)	Estructurar y ejecutar programas, planes y proyectos que fomenten la responsabilidad social universitaria, así como promover el debate, el pensamiento crítico y el análisis sistemático de las condiciones sociales a nivel local, regional, nacional y global, procurando el bien común y el mejoramiento de la capacidad productiva, la cultura y la democracia principalmente de los más vulnerables y vulnerados.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Dirección de Extensión	Unidad de Aprendizaje Permanente	Ofrecer alternativas flexibles de aprendizaje permanente y voluntario, diseñadas según las necesidades del Estado, la Sociedad Civil o la Empresa Privada, a fin de potenciar competencias y habilidades transversales, que enriquecen el desarrollo personal y profesional	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Unidad de Atención y Gestión de Graduados	Despacho	Realizar la evaluación de impacto y desempeño de los graduados de la Universidad, en el medio, con el fin de conocer los resultados de los procesos formativos y generar las acciones de mejoramiento y transformaciones curriculares que se requieran.	
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y	Centro de Pensamiento	Despacho	Proporcionar conocimientos especializados que contribuyan al bienestar y buen vivir local y regional	

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
DESARROLLO SOCIAL			mediante el apoyo, diseño e implementación de procesos de planeación, evaluación y toma de decisiones, bajo los principios de reflexión y análisis multisectoriales.	
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Despacho		Orientar y dirigir las políticas generales consignadas en el Estatuto de Investigaciones, en función de la investigación de alto nivel, como estrategia para la generación de conocimientos y la formación de profesores y estudiantes en procesos investigativos.	INVESTIGACIÓN
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Despacho		Ejecutar las políticas académicas de los Consejos Superior y Académico con el fin de ofertar programas académicos de calidad, que respondan las necesidades de la sociedad, actualizando y mejorando permanentemente los planes de estudio de acuerdo con la autoevaluación interna, la evaluación de pares y los indicadores de impacto y proponiendo los ajustes de política que se requieran de acuerdo con dichas evaluaciones.	DOCENCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Oficina de asuntos docentes	Despacho	Asesorar la aplicación de políticas institucionales en materia de gestión del talento humano de los docentes de la institución.	DOCENCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Oficina de Admisiones y Registros	Despacho	Coordinar los procesos de inscripción de aspirantes, admisión de estudiantes y registro académico de los mismos, con el propósito de procesar y brindar información a los programas de pregrado y posgrado y a los propios estudiantes.	GESTIÓN DE APOYO ACADÉMICO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Publicaciones	Despacho	Realizar la diagramación, edición y producción de los distintos materiales impresos y digitales que requiera la Universidad para sus procesos de docencia, investigación y extensión.	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Unidad de virtualización	Despacho	Apoyar los procesos de aprendizaje e investigación mediante la elaboración, edición y producción de ayudas y objetos de aprendizaje, soportados en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Área de Biblioteca (CRAI)	Despacho	Satisfacer los requerimientos de información de la comunidad universitaria y desarrollar competencias para el uso de información en espacios físicos y virtuales que creen las condiciones óptimas de aprendizaje.	GESTIÓN DE BIBLIOTECA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Área de Audiovisuales	Despacho	Apoyar las diferentes unidades académico-administrativas de la institución, mediante la elaboración y producción de productos audiovisuales de alta calidad.	GESTIÓN DE RECURSOS ACADÉMICOS

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
FACULTADES	Decanaturas	Despacho	Direccionar, administrar y gestionar la facultad en sus procesos de docencia, investigación y extensión con el propósito de ejecutar las políticas y directrices de la rectoría y las vicerectorías, evaluando permanentemente los resultados de la gestión y liderando el mejoramiento continuo de los mismos.	
FACULTADES	Dirección de Programas Académicos	Despacho	Direccionar y administrar el programa académico en sus funciones de docencia, investigación e innovación y extensión, con el fin de ofrecer servicios de calidad a la comunidad, evaluando permanentemente los mismos.	
FACULTADES	Centros e Institutos de Investigación	Despacho	Articular los procesos de investigación de alto nivel de grupos de investigación de la facultad a la que se encuentre adscrito en concordancia con las políticas de investigación institucionales y de la vicerrectoría de investigaciones.	
FACULTADES	Centros de Extensión	Despacho	articular los procesos de extensión en sus diferentes modalidades (social, solidaria y remunerada) de la facultad a la que se encuentre adscrito, en concordancia con las políticas institucionales y de la Vicerrectoría de extensión y desarrollo social.	
FACULTADES	Laboratorios	Despacho	Prestar servicio de apoyo a la facultad y a la Universidad en general en docencia, investigación y extensión a través de la realización de estudios, prácticas y ensayos en el área de su competencia.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Despacho		Realizar la dirección y gestión de los recursos económicos, financieros, físicos, materiales y de infraestructura, necesarios para realizar las funciones y actividades misionales de docencia investigación y extensión.	GESTIÓN FINANCIERA
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área Financiera	Despacho	Administrar los recursos económicos y financieros de la institución, produciendo información confiable y oportuna, con el propósito de contribuir de manera efectiva a la consolidación y desarrollo de las actividades académicas de la Universidad.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Tesorería	Despacho	Administrar y gestionar los recursos financieros de la institución con transparencia, oportunidad y eficiencia para garantizar unas finanzas sanas en la institución.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Compras y Suministros	Despacho	Apoyar los procesos y áreas de la institución mediante la provisión oportuna de los elementos, equipos y	

ESTRUCTURA ORGÁNICA				
DEPENDENCIAS DE PRIMER NIVEL (I)	DEPENDENCIAS DE SEGUNDO NIVEL (II)	DEPENDENCIAS DE TERCER NIVEL (III)	FUNCIÓN GENERAL	PROCESO ASOCIADO
			servicios requeridos para el buen funcionamiento de la institución.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Compras y Suministros	Área de Activos Fijos	Administrar los activos fijos de la institución y proveer de los elementos requeridos a las demás áreas y macroprocesos con el fin de que puedan desarrollar las funciones que les han sido encomendadas.	
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Gestión Humana	Despacho	Diseñar, desarrollar, implementar, hacer seguimiento y controlar las políticas, planes, programas, procedimientos y relaciones entre los funcionarios y la institución, mediante una eficaz y eficiente gestión de las actividades involucradas en el proceso de administración de los recursos humanos.	GESTIÓN HUMANA
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Bienestar Institucional	Despacho	Dirigir las estrategias, planes y acciones orientadas a asegurar la retención de los estudiantes, mejorar la calidad de vida, la formación humana integral, el desarrollo físico, psico afectivo, espiritual y social de estudiantes, profesores y personal administrativo de la organización, y a la construcción de comunidad universitaria, a través de programas y proyectos, conforme a la política institucional.	GESTIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Mantenimiento	Despacho	Mantener con criterios de optimización, eficiencia y eficacia, los recursos de infraestructura física requeridos por la institución con el fin de proveer a los miembros de la comunidad universitaria de los espacios adecuados, necesarios para el desarrollo de sus actividades.	ADMINISTRACIÓN DEL CAMPUS
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de Sistemas y nuevas tecnologías	Despacho	Apoyar los demás procesos y unidades organizacionales en el desarrollo y óptimo funcionamiento de los sistemas de información y comunicación.	GESTIÓN DE TICs

Aquí se observa la relación entre las funciones generales por dependencias con el modelo de operación por procesos, en una relación poco coherente y articulada bajo los criterios de los sistemas complejos de armonización en tres niveles de desagregación, como se desarrollará en la propuesta que más adelante se presenta.

5. Las escalas de remuneración para las distintas categorías de empleos.

Las Escalas Salariales o de remuneración, para los diferentes empleos, son una forma muy práctica de aplicar el principio constitucional contenido en el artículo 53 superior, que señala que la remuneración debe ser móvil y proporcional a la cantidad y calidad de trabajo, más conocido como principio de “a trabajo igual, salario igual”.

Según el artículo 150, numeral 19, literal e) de la Constitución Política, es al Congreso de la República el que le corresponde dictar las normas generales - ley marco - y señalar en

ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el gobierno para fijar el régimen salarial y prestacional de los empleados públicos.

De esta manera se puede señalar que, el gobierno, al determinar el régimen salarial y las categorías de salarios debe considerar que las asignaciones salariales deben guardar correspondencia con: i) los niveles de responsabilidad atribuidos a cada empleo en su contenido de competencias laborales, ii) la complejidad de las funciones que exigen unos requisitos de formación y experiencia proporcionales a las funciones asignadas, iii) unas competencias comportamentales que debe acreditar quien vaya a desempeñar un empleo conforme a la categoría o grado salarial y iv) los conocimientos esenciales que han de complementar las competencias laborales para conformar así el grupo de competencias del ser, saber y saber hacer que se demanda para que los mejores ciudadanos accedan al desempeño de funciones públicas (artículo 40-7 Constitución Política de Colombia).

El concepto de "escalas de remuneración" comienza a utilizarse en nuestro orden constitucional a partir del Acto Legislativo No. 1 de 1968, el cual precisó que corresponde al **Congreso** "Determinar la estructura de la administración nacional mediante la creación de Ministerios, Departamentos Administrativos y Establecimientos Públicos, y **fijar las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos**, así como el régimen de sus prestaciones sociales." - artículo 11, modificatorio del artículo 76 -

A su vez, el artículo 41, numeral 21, modificatorio del 120, facultó al **Presidente de la República** para "Crear, suprimir y fusionar los empleos que demande el servicio de los Ministerios, Departamentos Administrativos y los subalternos del Ministerio Público y señalar sus funciones especiales, lo mismo que **fijar sus dotaciones y emolumentos**, todo, **con sujeción** a las leyes a que se refiere el ordinal 9° del artículo 76".

El Constituyente de 1991 retomó el concepto de escalas de remuneración del Acto Legislativo No. 1 de 1968 y atribuyó a diversas autoridades nacionales, seccionales y locales, funciones afines en esta materia a las que venían ejerciendo en vigencia de la Constitución anterior.

El concepto de "escalas de remuneración" al que se le ha dado multiplicidad de acepciones, no siendo del todo claro su verdadero contenido y alcance, fue definido doctrinalmente por el profesor Jaime Vidal Perdomo, que señala:

*"La segunda innovación que contiene el texto de 1968 es la referente al sistema jurídico para la fijación de la remuneración de los funcionarios públicos; como los numerosos servidores del Estado para fines de remuneración deben clasificarse en grupos según la índole del trabajo que desempeñen, **la reforma reservó a la ley**, a iniciativa del gobierno según aparece en el artículo 79, el establecimiento de las diferentes categorías ocupacionales y **la fijación de los sueldos correspondientes a esas diferentes categorías**; de esta manera el Congreso participa activamente en esta zona de la organización administrativa, pero como es más propio que el ejecutivo, que dirige la marcha administrativa y tiene la experiencia requerida, determine los sueldos que deben existir dentro de los diferentes niveles de remuneración, esta facultad se le otorga en el*

ordinal 21 del artículo 120 (...) De la misma manera como hay una doble participación del legislativo y del ejecutivo en cuanto a la remuneración que deba pagarse a servidores de la administración pública nacional, también existe en lo relacionado con las funciones y con los cargos necesarios para la atención de ciertas funciones. **Ya se vio como es la ley la que agrupa los diferentes empleos en categorías y define la remuneración correspondiente a cada una de esas categorías; el gobierno, dentro de esas escalas, determina el sitio que corresponde a cada uno de los empleos, lo cual equivale a determinar el sueldo concreto asignado a cada uno de ellos (...)** Del examen de estas facultades compartidas entre el legislador y el ejecutivo en el renglón de la administración y el funcionamiento del aparato administrativo del Estado se observa un buen equilibrio; el Congreso conserva la atribución de señalar las piezas esenciales del armazón administrativo (...) fija las bases esenciales del sistema de remuneración según las categorías ocupacionales y la cifra global de recursos que el presupuesto nacional destina a la atención de los servicios en cuestión; el gobierno por su parte, más conocedor de la realidad administrativa y responsable de su buena gestión, obra dentro de esos marcos jurídicos y financieros (...) colocando los distintos empleos dentro de las escalas de remuneración señaladas en la ley (...) Un equilibrio y complemento de competencia jurídica, ajustados a la realidad y a las experiencias colombianas, pretenden los ordinales 9º del artículo 76 y 21 del artículo 120 sobre la organización administrativa nacional (...) Mientras que a la ley se reserva lo que pudiéramos denominar la –macro organización–, hacia el ejecutivo se desplazan las facultades de fijar sus dotaciones y emolumentos (...) El ordinal 5º del artículo 187 extrapola a la esfera departamental la técnica ya empleada en el ordinal 9º del artículo 76 sobre organización administrativa. Dicho ordinal del artículo 187 confiere la iniciativa al gobernador y la decisión a la asamblea para determinar la estructura de la administración departamental, las funciones de las diferentes dependencias y las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos. El círculo interior de esta competencia de la asamblea lo completa el gobernador con la facultad correspondiente que pone en sus manos el ordinal 9º del artículo 194."

Profundizando más aún en el tema, en sentencia C - 510 de 1999 la Corte Constitucional, precisó:

"Al referirse a la competencia del legislador y del Presidente de la República en esta materia, la Corte Suprema de Justicia, en su momento, afirmó que estos artículos tenían que entenderse en el sentido según el cual la Constitución le asignaba al primero la atribución de crear la parte estática y permanente de la administración, mientras el segundo tenía la función de hacerla dinámica, mediante el ejercicio de atribuciones administrativas (...)

El Constituyente de 1991, entonces, conservó el concepto que venía desde la reforma constitucional de 1968, en relación con la necesidad de la existencia de una competencia compartida entre el legislador y el ejecutivo en la regulación de determinadas materias, una de ellas la fijación del régimen salarial y

prestacional de los empleados públicos, entre otros servidores del Estado, en donde la función del primero se debe limitar a establecer unos marcos generales, unos lineamientos que le circunscriban al segundo la forma como éste ha de desarrollar su actividad reguladora para los asuntos específicamente señalados por la propia Constitución."

Ahora bien, fue el decreto 1042 de 1978 el que desarrolló con mayor profundidad la materia y al efecto señaló que según la naturaleza general de sus funciones, la índole de sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de la rama ejecutiva del poder público se clasifican en niveles, art. 3º; que a cada uno de los niveles corresponden una nomenclatura específica de empleos **y una escala de remuneración independiente**, art. 12-; que la asignación mensual correspondiente a cada empleo estará determinada por sus funciones y responsabilidades, así como por los requisitos de conocimientos y experiencia requeridos para su ejercicio, según la denominación y el grado establecidos en tal decreto en la nomenclatura y la escala del respectivo nivel, art. 13 -; que se entiende por denominación la identificación del conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades que constituyen un empleo; por grado, el número de orden **que indica la asignación mensual del empleo dentro de una escala progresiva**, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.

Los artículos 14 a 20 señalaron las escalas de remuneración de los diferentes niveles y dentro de ellos se destacaron tres aspectos: (i) la mención del nivel respectivo; (ii) el grado¹⁰; y, (iii) la remuneración básica mensual para el año respectivo. El artículo 21 especifica:

"De la aplicación de las escalas. Las escalas de remuneración fijadas en los artículos anteriores comprenden tres columnas así:

La primera señala los grados de remuneración que corresponden a las distintas denominaciones de empleo.

*La segunda columna **indica la remuneración básica para cada uno de los grados** y que se aplicará durante el año de 1978.*

*La tercera columna señala **la remuneración básica que corresponderá a cada uno de los grados** a partir del 1º de enero de 1979.*

*Por consiguiente, los empleados públicos a quienes se aplica el presente decreto recibirán, el 1º de enero de 1979, **la asignación básica** que corresponda al grado de remuneración fijado para su cargo en la tercera columna sin perjuicio de los incrementos por antigüedad a que se refieren los arts. 49 y 97 del presente decreto.*

Las asignaciones fijadas en las escalas corresponden exclusivamente a empleos de carácter permanente y de tiempo completo."

Más adelante el decreto en estudio dispuso que "De conformidad con el ordinal 21 del artículo 120 de la Constitución Nacional, corresponde al presidente de la República crear (...) empleos (...) y fijar sus dotaciones y emolumentos", art. 74; **ningún empleo podrá tener remuneración que no corresponda a la señalada en las escalas salariales fijadas en dicho decreto**, art. 75.b) -; las entidades procederían a modificar sus actuales plantas de personal para ajustarlas a la nomenclatura de empleos y a las escalas de remuneración fijadas en ese estatuto, art. 84 -

Por su parte, el artículo 3° de la ley 4ª de 1992 establece que "el sistema salarial de los servidores públicos estará integrado por los siguientes elementos: la estructura de los empleos, de conformidad con las funciones que se deban desarrollar y la escala y tipo de remuneración para cada cargo o categoría de cargos." Y el artículo 2-j íbidem determina que para la fijación del régimen salarial y prestacional se tendrá en cuenta "*El nivel de los cargos, esto es, la naturaleza de las funciones, sus responsabilidades y las calidades exigidas para su desempeño.*"

El tratadista y ex Consejero de Estado doctor Diego Younes Moreno precisa que la escala de remuneración, o tabla salarial "*...consiste en un ordenamiento numérico contentivo de los diferentes grados de remuneración que pueden existir, ubicados desde el inferior hasta el superior, para hacerles corresponder a cada uno de ellos determinadas consecuencias económicas, las que se reconocen por unidad de tiempo de servicio.*"

Del anterior contexto normativo, jurisprudencial y doctrinal, como lo señala la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, Concepto 1518 de 2.003, se desprende que la atribución conferida a las corporaciones administrativas nacionales y territoriales para determinar las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos de los órdenes nacional, seccional y local, comprende únicamente la facultad de establecer en forma sucesiva, numérica, progresiva y sistemática tablas salariales por grados, en donde se consignan la asignación o remuneración básica mensual para el año respectivo, teniendo en cuenta la clasificación por niveles de los diferentes empleos - sobre la base además de que cada nivel tiene una nomenclatura específica de empleos y una escala de remuneración independiente, no involucrándose dentro de tal concepto la potestad de crear factores salariales diferentes.

En relación con este último punto, debe precisarse que la competencia es la facultad que tiene una autoridad para ejercer determinada función otorgada por la Constitución y la ley. Dentro del marco de la Constitución de 1991 y de la ley, al cual se ha hecho referencia, no encuentra la Sala de Consulta, que se le hubiera atribuido a las asambleas departamentales y a los concejos municipales la función en comento.

El gobierno nacional, entonces, dentro del sistema de remuneración de empleos con nomenclatura nacional tiene la autonomía para establecer y definir las correspondientes escalas salariales, esto es, para fijar los sueldos correspondientes a cada una de las diferentes categorías ocupacionales, pero dentro del límite máximo, fijado por el propio gobierno nacional, el cual busca establecer el equilibrio y unificación del sistema.

En el caso de la universidad del Quindío, la norma que establece la nomenclatura, clasificación y categoría de los empleos públicos con sus correspondientes requisitos de formación y experiencia es el Decreto 1785 del 18 de septiembre de 2014 "por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones". El citado decreto 1785 señala que la nomenclatura y clasificación de los diferentes empleos públicos del orden nacional, consagrados en el decreto Ley 770 de 2005, exige que las competencias laborales, funciones y requisitos específicos para el ejercicio de tales empleos, deberán contar con claros parámetros definidos por el gobierno

nacional. No obstante, el Decreto 1785 de 2014, no invade la órbita de las entidades y organismos al momento de establecer qué categoría salarial le corresponde a un empleo con determinadas competencias laborales (funcionales, comportamentales y requisitos) por lo que se hace evidente que su cumplimiento sólo puede verificarse a través del correspondiente manual específico de funciones y competencias laborales.

La escala salarial actual de la Universidad del Quindío es la siguiente, representada en un cuadro extractado de la información de la planta de empleos obtenida y suministrada por la oficina de gestión humana (Resolución de Rectoría 7753 del 18 de enero de 2021):

NIVEL	DIRECTIVO				ASESOR				PROFESIONAL				TÉCNICO				ASISTENCIAL									
	GR	#	CÓD	SALARIO	TOTAL	#	CÓD	SALARIO	TOTAL	#	CÓD	SALARIO	TOTAL	#	CÓD	SALARIO	TOTAL	#	CÓD	SALARIO	TOTAL					
01				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0					\$ 0					
02				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0						\$ 0				
03				\$ 0		2	1020	\$ 3.807.128	\$ 7.614.252	2	2044	\$ 2.250.064	\$ 4.500.128				\$ 0					\$ 0				
04				\$ 0				\$ 0				\$ 0					\$ 0						\$ 0			
05				\$ 0		2	1020	\$ 4.444.194	\$ 8.888.388								\$ 0						\$ 0			
06				\$ 0				\$ 0				\$ 0					\$ 0						\$ 0			
06	1	0185		\$ 4.444.194	\$ 4.444.194												\$ 0						\$ 0			
07				\$ 0		4	1020	\$ 5.618.124	\$ 22.472.496	3	2044	\$ 2.721.902	\$ 8.165.706				\$ 0						\$ 0			
08				\$ 0		2	1045	\$ 5.618.124	\$ 11.236.248				\$ 0				\$ 0						\$ 0			
09	37	0065		\$ 4.992.237	\$ 184.712.769	3	1045	\$ 6.461.381	\$ 19.384.143				\$ 0			\$ 0		3	4044	\$ 1.150.436	\$ 3.451.308			\$ 0		
10				\$ 0				\$ 0				\$ 0					\$ 0						\$ 0			
11				\$ 0				\$ 0		14	2044	\$ 3.211.673	\$ 44.963.422				\$ 0		50	4044	\$ 1.364.839	\$ 68.241.950			\$ 0	
12				\$ 0				\$ 0				\$ 0					\$ 0		3	4169	\$ 1.364.839	\$ 4.094.517			\$ 0	
13				\$ 0				\$ 0		23	2028	\$ 3.691.789	\$ 84.911.147				\$ 0						\$ 0		\$ 0	
14				\$ 0				\$ 0		15	2028	\$ 3.950.730	\$ 59.260.950	7	3124	\$ 2.152.916	\$ 15.070.412	5	4044	\$ 1.545.994	\$ 7.729.970			\$ 0		
15				\$ 0				\$ 0				\$ 0		8	3132	\$ 2.152.916	\$ 17.223.328	19	4178	\$ 1.545.994	\$ 29.373.888			\$ 0		
16				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0		5	4103	\$ 1.594.046	\$ 7.970.230			\$ 0		
16	1	0137		\$ 6.392.791	\$ 6.392.791			\$ 0		3	2028	\$ 4.709.262	\$ 14.127.866	2	3124	\$ 2.542.266	\$ 5.084.530							\$ 0		
16				\$ 0				\$ 0		2	2085	\$ 2.354.631	\$ 4.709.262	21	3132	\$ 2.542.266	\$ 53.387.565							\$ 0		
17				\$ 0				\$ 0		1	2087	\$ 2.354.631	\$ 2.354.631				\$ 0						\$ 0		\$ 0	
17	1	0060		\$ 6.742.345	\$ 6.742.345			\$ 0				\$ 0				\$ 0							\$ 0		\$ 0	
18	7	0085		\$ 7.302.191	\$ 51.115.337			\$ 0		6	2028	\$ 5.334.460	\$ 32.006.760	6	3124	\$ 2.990.759	\$ 17.944.654	11	4044	\$ 1.742.254	\$ 19.164.794			\$ 0		
19	3	0060		\$ 7.863.293	\$ 23.589.679			\$ 0				\$ 0		14	3132	\$ 2.990.759	\$ 41.870.626							\$ 0		
20				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0							\$ 0		\$ 0	
21				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0							\$ 0		\$ 0	
22				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0							\$ 0		\$ 0	
23	1	0045		\$ 11.388.203	\$ 11.388.203			\$ 0				\$ 0				\$ 0							\$ 0		\$ 0	
24				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0							\$ 0		\$ 0	
				\$ 288.385.516				\$ 69.595.527				\$ 254.999.792				\$ 150.581.015							\$ 250.936.882			
												\$ 1.014.498.714														

Los salarios resaltados en amarillo en las celdas distinguidas con el grado 16, corresponden a empleos de medio tiempo, por lo que su asignación salarial equivale al 50% del salario de esta categoría.

6. La Planta de Empleos Administrativos.

El Capítulo II del Título V de la Constitución Política de Colombia, al lado de la organización y estructura del Estado previsto en el capítulo I, alude a la función Pública, para lo cual es menester aclarar las dudas y confusiones que existen sobre la materia.

La función pública, implica el conjunto de tareas y de actividades que deben cumplir los diferentes órganos del Estado, con el fin de desarrollar sus funciones y cumplir sus diferentes cometidos y, de este modo, asegurar la realización de sus fines. Se dirige a la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad, en sus diferentes órdenes y, por consiguiente, se exige de ella que se desarrolle con arreglo a unos principios mínimos, para cumplir eficazmente con la función administrativa, garantizando la igualdad, la moralidad, la eficacia, la economía, la celeridad, la imparcialidad y la publicidad, para asegurar su correcto y eficiente funcionamiento y generar la legitimidad y buena imagen de sus actuaciones ante la comunidad. (Sentencia C 631 de 1.996.)

Las normas constitucionales que aluden a la función pública están establecidas entre los artículos 122 a 131 de la Constitución Política y a partir de allí su desarrollo legislativo.

La Constitución Política de 1.991 definió con claridad el núcleo básico de la función pública: el empleo público, cuando determina en su artículo 122: *“No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”*.

El empleo público, en este contexto de función pública, se convierte en un instrumento idóneo para el cumplimiento de los fines del Estado, toda vez que él recoge las actividades que se requiere que realicen aquellos ciudadanos que mediante el sistema de mérito desempeñen los empleos del Estado. Es entonces las autoridades competentes las que determinarán una Planta con las identificaciones, nomenclatura, clasificación y categorización de empleos establecidos en las normas de función pública y se complementa con la desagregación de las funciones asignadas por la Constitución en cabeza de los representantes legales de las entidades y organismos del Estado, mediante los respectivos Manuales de Funciones (Qué se debe hacer) y los Manuales de Procedimientos (Cómo se realiza el qué). A esto se le ha denominado recientemente el “Mapa Funcional del Empleo” que contiene las funciones asignadas, las competencias exigidas para su desempeño y los requisitos de estudio y experiencia.

Es por esto por lo que el alcance del artículo 122 superior se amplía cuando exige que además de la identificación del empleo, se requiera la definición del contenido funcional del mismo. Es aquí donde se encuentra la función pública y la función administrativa. El Manual Específico de Funciones y Competencias se convierte entonces en el instrumento a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la Planta de Personal de una Entidad y los requerimientos exigidos para su desempeño. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos de una Entidad u Organismo. Dicho contenido Funcional de un empleo incluirá los siguientes aspectos:

- Las competencias funcionales del empleo.
- Las competencias comportamentales.
- Los Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupan los empleos.

Las competencias funcionales se refieren a las funciones esenciales del empleo y las capacidades que se exigen a partir de un análisis del propósito principal del empleo y su desagregación progresiva, con el objeto de orientarlas hacia las contribuciones individuales de él, los conocimientos básicos con las competencias comportamentales (Decreto 815 de 2015) que demuestren las competencias laborales de quien ha de desempeñarlos. Por su parte los requisitos de estudio y experiencia aluden a los condicionamientos habilitantes que se exigirán para todo aquel que aspire a ocupar un empleo en el servicio civil.

Lo anterior no es otra cosa que la capacidad, competencia y atribución que las instancias pertinentes en las entidades y organismos del Estado, según la rama u organismo al que pertenezcan o se integren, atribuidas por la Constitución y la Ley, tienen para definir la Planta de Empleos (acogiendo las normas de función pública) y su Contenido Funcional (especificidad de la función administrativa), señalado en su respectivo Manual de Funciones y Competencias Laborales, en procura de cumplir con sus fines y propósitos institucionales.

Dichas atribuciones no tienen mayor condicionamiento que las propias normas constitucionales y legales de la función pública, sin menosprecio de la autonomía que cada una de ellas tiene conforme a los principios señalados en la Carta.

Obsérvese que, para el caso, el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, como organismo integrante del gobierno, define las reglas de operación por las cuales se puede definir un empleo público, mientras la propia entidad del Estado define las funciones misionales y administrativas asignadas a él, soportado en justificaciones o estudios técnicos que lo determinen.

Ahora bien, el perfil del empleo público, que define la propia entidad pública a partir de las reglas dictadas por el gobierno a través del DAFP, en su respectiva planta, deben tener absoluta coherencia con los propósitos institucionales y éstos a su vez guardar correspondencia con los fines esenciales del Estado. A partir de allí, quienes aspiren a ocupar dichos empleos deberán evidenciar que poseen las competencias requeridas para su ejercicio en aras de lograr los máximos niveles posibles de desempeño, como contribuciones a las metas institucionales.

En éste orden de ideas, cualquier ciudadano tiene derecho a acceder a la función pública si demuestra cumplir con los requisitos señalados para los empleos, conforme lo establece el artículo 40-7 superior. Empero, este derecho, en condiciones de igualdad como reza el principio establecido en el artículo 13 de la Constitución, hace indispensable que quienes aspiren a su ejercicio deban demostrar el mérito. Al respecto la carta señala en su artículo 125, ordinal tercero: *“El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se*

harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes”.

Para que un ciudadano pueda acceder a la función pública se requiere, además, establecer la clasificación del empleo al que se aspira dado que la misma Constitución distingue entre diferentes tipos de empleo. Así lo señala en el artículo 125: *“Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley”.*

Así las cosas, para acceder a los empleos del Estado, las normas de función pública prevén diferentes mecanismos para su acceso que se resumen de la siguiente manera:

- Los de elección popular, mediante el sistema de elecciones directas, por los ciudadanos incluidos en el censo electoral.
- Los de libre nombramiento y remoción mediante decisión discrecional de quien tiene la facultad nominadora, en los que se cuentan los empleos de dirección, confianza y manejo.
- Los de carrera que se proveen mediante concurso público abierto y de ascenso, dentro de una serie de normas y disposiciones dictadas por la autoridad competente señalada por la Constitución Política, que en el caso de las universidades públicas es su propio sistema de carrera especial.

Entre tanto, el grupo de trabajadores oficiales no forman parte de la función pública, toda vez que su vínculo con las entidades y organismos del Estado no corresponden a una relación legal y reglamentaria, como señala el artículo primero de la Ley 909 de 2004, mediando un empleo público. Por el contrario, su vínculo laboral obedece a un contrato de trabajo que se rige por las cláusulas contenidas en el régimen del trabajador oficial (Ley 6ª de 1945 y decreto 2127 de 1945). Dicho contrato de trabajo implica una decisión compartida entre empleador y trabajador que hace del contrato laboral una relación bilateral. No obstante, media en esta situación la decisión discrecional del nominador y del eventual trabajador de aceptar el vínculo contractual y someter las partes al objeto y obligaciones pactadas en el contrato escrito.

De esta manera, el constituyente establece que la carrera, entre ellas la administrativa especial, que es el caso de la Universidad del Quindío, es la regla general para que los ciudadanos accedan a la función pública. Que la carrera administrativa especial sea la regla general de acceso a la función pública encuentra justificación en los objetivos en ella previstos, los cuales se adecuan a la finalidad misma del Estado social de derecho: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución (C.P. Art. 2), y a los principios que rigen la función administrativa, como son la igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad (C.P Art. 209).

En ese orden de ideas, y en el caso de análisis, se entiende que la carrera administrativa especial que le compete a la universidad es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la entidad pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso a la función pública.

Para alcanzar estos objetivos, el ingreso, como la permanencia y el ascenso, a los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, sin que motivos como raza, religión, sexo, filiación política o consideraciones de otra índole puedan tener influjo alguno.

La carrera administrativa especial es entonces un instrumento eficaz para lograr la consecución de los fines del Estado, el cual requiere de una organización adecuada que le permita alcanzarlos, mediante la selección de un recurso humano que no sólo sea calificado es decir, que evidencie y demuestre poseer las competencias requeridas para su desempeño, sino que éste pueda desarrollar su función en el largo plazo, es decir, con vocación de perdurabilidad, que solamente lo puede garantizar un sistema de protección razonable como lo es la carrera. Por esta razón, se erige como un sistema que armoniza los principios que rigen la función pública, consagrados principalmente en el Preámbulo y en los artículos 1, 2, 122 a 131 y los de la función administrativa definido en el artículo 209 de la Carta, en armonía con la protección del derecho al trabajo.

Por esta razón, los principios rectores de dicho sistema, además de los principios de moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política, definen que la carrera administrativa especial deberá desarrollarse fundamentalmente en los siguientes principios:

- **Principio de igualdad**, según el cual para el ingreso a los empleos de carrera se brindará igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna índole, particularmente por motivos como credo político, raza, religión o sexo; de la misma forma, para el ascenso, la estabilidad y la capacitación de quienes pertenezcan a la carrera, las organizaciones y entidades garantizarán que los empleados participen con criterio de igualdad y equidad.

- **Principio del mérito**, según el cual el acceso a cargos de carrera, la permanencia en los mismos y el ascenso estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas y la experiencia, el buen desempeño laboral y la observancia de buena conducta de los empleados que pertenezcan a la carrera y de los aspirantes a ingresar a ella.

La Universidad del Quindío, atendiendo la jurisprudencia sobre la materia, en especial las Sentencias C-560 del 17 de mayo de 2000, y sentencia C-1262 del 5 de diciembre de 2005, respaldada en concepto de la Sala de Consulta y Servicio Civil con radicación número 11001-03-06-000-2008-00043-00 del 31 de julio de 2008, y la exhortación en fallo de segunda instancia del Tribunal Administrativo del Quindío del 22 de julio de 2013 orientado a dictar las normas de carrera administrativa especial aplicables al personal administrativo de la Universidad del Quindío, dictó, a través del Consejo Superior, el Acuerdo No. 011 del 26 de Agosto de 2013 *“POR MEDIO DEL CUAL SE EXPIDE EL ESTATUTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SISTEMA DE CARRERA ESPECIAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDIO”*.

6.1. Capacidad directiva.

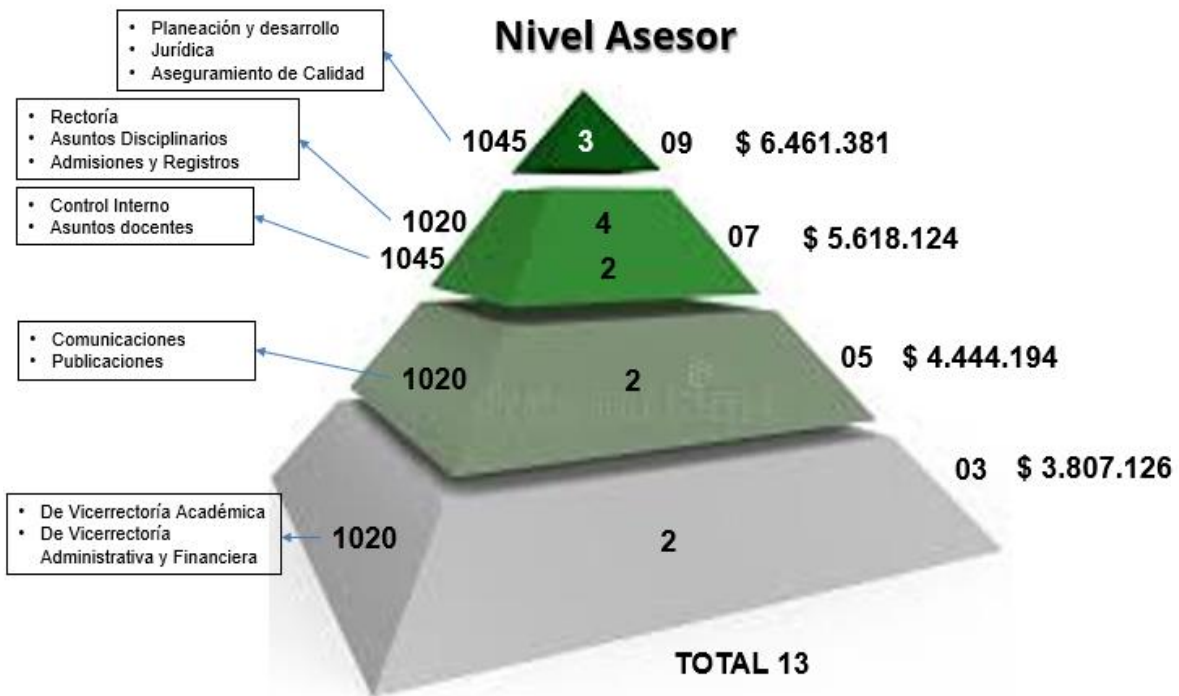
Al hacer una revisión general de la planta de empleos administrativos de la Universidad del Quindío, fijada mediante el Acuerdo del Consejo Superior No. 010 de Marzo 29 de 2005, y sus posteriores modificaciones, se pudo detectar que la distribución del cuerpo directivo es la siguiente:

- Cincuenta y un (51) empleos pertenecen al nivel directivo clasificados de la siguiente manera:



Obsérvese que en el aspecto de emolumentos o asignaciones, existen siete (7) niveles de categorías salariales que permiten establecer que la alta dirección o gerencia de la universidad está acompañada por cinco (5) niveles de empleos de naturaleza gerencial, lo que podría significar una discriminación inconveniente que vale la pena entrar a revisar y, eventualmente, reevaluar a través de un estudio de cargas de trabajo que permitan visualizar y destacar que existen diversos niveles de responsabilidad, complejidad de las funciones y requisitos de formación de experiencia que ameriten esa clasificación o si por el contrario se trata de una situación aparentemente arbitraria que desdibuja el principio constitucional de salario equivalente a la cantidad y calidad del trabajo.

Por su parte, el respaldo del nivel asesor frente al nivel directivo, aparentemente, se aprecia exagerado considerando que existen ciertas funciones ejecutivas que actualmente recaen en manos de asesores, cuyas funciones esenciales giran en torno a asesorar, asistir y aconsejar al nivel directivo para la toma de decisiones, sin ninguna responsabilidad administrativa dado que sus conceptos no son vinculantes, salvo aquellos que de manera específica y concreta determina la ley. Obsérvese la cantidad tan amplia de asesores de la Universidad:



Nótese que existe una categorización salarial de cuatro niveles entre los cuales se aprecian ciertas asesorías que deberían responder más a funciones de carácter ejecutivo, tales como la gestión jurídica, planeación y desarrollo, asuntos disciplinarios, admisiones y registros, entre otras. Obviamente, esta apreciación, un poco a priori, sólo podrá corroborarse o descartarse una vez se haga el estudio de cargas de trabajo y se adecue la propuesta de nueva estructura del modelo de operación por procesos.

6.2. Capacidad administrativa y operacional

La capacidad administrativa y operacional está dada por la proporción que, los empleos de los niveles profesional y técnico tienen sobre el nivel directivo y a su vez la proporción del personal administrativo (de los más mínimos requisitos de formación y experiencia) tienen sobre ese mismo personal profesional y técnico, por cuanto sus labores apoyan a los jefes inmediatos que corresponden al nivel intermedio de la gestión operacional. Obsérvese el resultado de estos análisis:

- Entre los empleos del nivel profesional y técnico, existen 127 empleos que equivalen al 36.81% del total de la planta. Estos representan, frente a los 51 directivos y 13 asesores, un 1,998% lo que significa que por cada directivo o asesor se han determinado 1,99 empleos de los niveles técnicos y profesional.

- Por su parte, el nivel administrativo que equivale a 164 empleos corresponde al 0,98% frente al nivel profesional y técnico, lo que significa que por cada profesional y técnico en la universidad existe 0,98 empleos, casi un (1) empleo del nivel asistencial, lo que implica una proporción inadecuada.

Si a lo anterior se suma la distribución de la planta profesionalizada frente a la planta administrativa, encontramos que el nivel superior equivale a un 55,36% mientras el nivel administrativo o asistencial representa el 44,64%, alejándose en varios puntos de la proporción ideal de las plantas profesionalizadas de 70% de personal profesionalizado y 30% de personal asistencial.

7. El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.

En el marco de la Ley 909 de 2004, se establecieron los parámetros de la gestión del recurso humano en las entidades del Estado, al igual que los mecanismos para la adopción, actualización y modificación del Manual específico de funciones y competencias laborales que complementa la planta de empleos, al tenor de lo señalado en el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia, ya mencionado.

Por su parte, y como responsabilidad directa, se asignó a la oficina de gestión humana o talento humano de las entidades del Estado la función de: *“Elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, para lo cual podrán contar con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública o la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP o personas naturales o jurídicas de reconocida idoneidad, determinando los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos”*.

El Decreto 1083 de 2015, en los títulos 2 y 4, precisa el procedimiento y los mecanismos para la actualización de los manuales de funciones y requisitos por competencias de las entidades del orden nacional y territorial y la obligatoriedad al respecto que debe cumplir, el representante legal de la entidad pública.

Por lo tanto, es indispensable que las autoridades nominadoras y los jefes de las unidades de personal o gestión humana, obligadas legalmente a ello, procedan en lo pertinente a dar aplicación a las disposiciones legales mencionadas y a lo dispuesto en el decreto antes citado.

Para tales efectos, es menester afirmar que este hace parte del proceso de planificación de empleo público, el cual es el mecanismo para proveer personal en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta en primer lugar, las políticas institucionales, los programas, planes y proyectos, las cargas laborales, los perfiles ocupacionales, la formación y las competencias laborales del personal vinculado a la organización y en segundo lugar, las

estrategias de vinculación tanto de personal externo como de promoción y desarrollo del personal interno de la entidad.

El manual específico de funciones y de competencias laborales debe contener los siguientes componentes:

1. Identificación y ubicación del empleo.
2. Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.
3. Conocimientos básicos o esenciales.
4. Competencias Comportamentales.
5. Requisitos de formación académica y experiencia.

De acuerdo con lo anterior, la Universidad del Quindío realizó la última adopción del Manual específico de funciones y de competencias laborales mediante la Resolución de Rectoría No. 4275 del 11 de Abril de 2018 y a partir de allí ha sufrido nueve (9) modificaciones, como se observa en el siguiente listado:

Normas relacionadas con el Manual de Funciones:

RES 7841 Feb 25 de 2021 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018 Empl Nvos Unid Aprendizaje
RES 7443 Oct 20 de 2020 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 7279 Jun 26 de 2020 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 6972 En 28 de 2020 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 6959 En 23 de 2020 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 6685 Oct 29 de 2019 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 4806 Sep 21 de 2018 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 4660 Agt 1 de 2018 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 4648 Jul 31 de 2018 modif parcial Res 4275 Abr 11 de 2018
RES 4275 Abr 11 de 2018 Aj Man Func Empleos niv Direct, Ases, Prof, Técn, Asist Pta Empleos Activos



Norma original
Res. 4275 Abr 11 de 2018



9

Modificaciones:

Al hacer una revisión minuciosa del manual de funciones, se pueden detectar algunos problemas estructurales, que se sintetizan a continuación:

- Si la planta de empleos corresponde a una planta global, como ha sido fijada en el acto administrativo de adopción de la planta (A.C.S 010 Marzo 29 de 2005 Planta Empleos Administrativos de la Universidad del Quindío), no se explica por qué en el encabezado de identificación del empleos, en el área funcional, en el propósito del empleo y en los

conocimientos básicos esenciales y requisitos de formación y experiencia se aprecia una planta departamentalizada, con funciones específicas acordes al área de desempeño.

Para una mayor comprensión de lo afirmado, obsérvese el siguiente cuadro:

Manual de Funciones Universidad del Quindío

Análisis del Manual de Funciones:

I. IDENTIFICACION DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Profesional Especializado
Código	2028
Grado	13
Número de Cargos	1
Dependencias	Donde se ubique el empleo
Cargo del Jefe inmediato	Quien ejerza la supervisión directa
Situación del Cargo	De Libre Nombramiento y Remoción
II. Área Funcional	
Unidad de Aprendizaje Permanente Macroproceso Misional- Extensión y Desarrollo Social Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	
III. Propósito Principal	
Desarrollar una amplia oferta de actividades de aprendizaje permanente sociales, solidarias y remuneradas y apoyar los procesos administrativos en el proceso de ejecución, con el fin de <u>consolidar la modalidad en la institución y la región.</u>	
IV. Descripción de las Funciones Esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar análisis sobre las necesidades de la sociedad, en conjunto con los coordinadores de las actividades de aprendizaje permanente, para generar e impulsar iniciativas de oferta económica. 2. Generar espacios para el fortalecimiento del aprendizaje personal y profesional, configurando una oferta de servicios útil. 3. Implementar procesos de aprendizaje permanente alineados con las tendencias y dinámicas globales. 4. Promover el mejoramiento continuo de las actividades de aprendizaje permanente. 5. Realizar alianzas con el Estado, la sociedad civil, o la empresa privada. 6. Verificar el alcance del punto de equilibrio financiero de las formas de aprendizaje permanente remuneradas, con el objetivo de que se logre una sostenibilidad económica. 7. Establecer mecanismos que permitan identificar la percepción del usuario sobre la calidad de los servicios prestados, para su posterior retroalimentación. 8. Informar los resultados obtenidos en las mediciones de percepción e implementar acciones preventivas (cuando aplique). 9. Gestionar los espacios físicos, plataformas, herramientas y recursos digitales para las diferentes actividades que se realicen. 10. Fijar, en conjunto con la Vicerrectoría Administrativa, las tarifas de los gastos operacionales relacionados con el funcionamiento de las diferentes formas de aprendizaje permanente. 11. Promover la interacción entre las diferentes modalidades de estudio de la institución. 12. Revisar y avalar certificados de graduación para las firmas correspondientes o emitidos desde la plataforma que aplique. 13. Las demás que sean asignadas y sean inherentes a la naturaleza y funciones de la dependencia. 	

Planta Global y flexible
Sentencia T-425 de 2015

Sentencia T-715 de 1996. "La planta de personal global y flexible tiene por fin garantizarle a la administración pública mayor capacidad de manejo de su planta de funcionarios, con el objeto de atender las cambiantes necesidades del servicio y de cumplir de manera más eficiente con las funciones que le corresponden."

Contradicción

Planta Estructural

Planta Estructural

Sentencia T-425 de 2015 "Conforme a la sentencia T-751 de 2010, se entiende por *ius variandi* la potestad con la que cuenta el empleador en ejercicio de su poder de subordinación, para modificar las condiciones de modo, cantidad, tiempo y lugar de trabajo de sus empleados

Nótese las inconsistencias que han sido detectadas en el análisis del manual de funciones, dado que contradicen la tesis de que todos los empleos del estado, independientemente de la naturaleza jurídica de la entidad de derecho público de que se trate, debe hacer parte bien de una planta global o de una planta departamentalizada o funcional, en cuyos casos los contenidos funcionales deben ser diferentes.

Así mismo, deben contener una justificación de su existencia (denominada propósito del empleo), un desarrollo del propósito general del empleo o su razón de ser, visible en las funciones esenciales, que desarrollan ese propósito del empleo y unos conocimientos básicos que los complementen para definir de manera clara el contenido funcional del empleo.

Una vez definido el contenido funcional, se deben complementar, en absoluta coherencia, con el contenido de competencias comportamentales que aluden a las competencias

comunes a todos los empleos públicos y a las competencias de cada nivel jerárquicos establecidas en el decreto 815 de 2018 y su complementario régimen de requisitos de formación y experiencia.

No se entiende que al año 2021, el manual específico de funciones y competencias laborales no haya incorporado el requisito de formación o estudios sobre la base de Núcleos Básicos de Conocimiento, NBC, a los que se refiere el decreto 1083 de 2015. Nótese que lo descrito se aprecia más fácilmente a través del siguiente cuadro:

Análisis del Manual de Funciones:

I. IDENTIFICACION DEL EMPLEO	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Profesional Especializado
Código	2028
Grado	13
Número de Cargos	1
Dependencias	Donde se ubique el empleo
Cargo del Jefe inmediato	Quien ejerza la supervisión directa
Situación del Cargo	De Libre Nombramiento y Remoción
II. Área Funcional	
Unidad de Aprendizaje Permanente Macroproceso Misional- Extensión y Desarrollo Social Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	
V. Conocimientos Básicos o esenciales	
1. Fundamentos en comunicaciones y relaciones humanas 2. Conocimientos de programas de ofimática en especial hoja de cálculo y presentación de diapositivas. 3. Uso de información contable. 4. Gestión de proyectos de extensión. 5. Normas aplicables al proceso. 6. Normas técnicas de calidad y MECI. 7. Sistemas de Gestión de Calidad 8. Protocolo de atención al usuario.	
VI. Competencias Comportamentales	
Comunes	Por Nivel Jerárquico
1. Orientación a resultados 2. Orientación al usuario y al ciudadano 3. Transparencia 4. Compromiso con la Universidad	1. Aprendizaje Continuo 2. Experticia profesional 3. Trabajo en Equipo y Colaboración 4. Creatividad e Innovación
VII. Requisitos de Formación Académica y Experiencia	
Formación Académica	Experiencia
Título profesional en Administración de Negocios, de Empresas o afines, y Título de posgrado en la modalidad de especialización (Decreto 1785 de 2014).	Diez (10) meses de experiencia profesional adquirida en el ejercicio de empleos o actividades que tengan funciones similares a las mencionadas inicialmente. (Decreto 1785 de 2014).
Formación Académica	Experiencia
Título de posgrado en la modalidad de especialización por:	<ul style="list-style-type: none"> * Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o * Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo; o, * Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.

Decreto 2539 de
2005 vs
Decreto 815 de
2018
8/05/18

Decreto 2484 de
2014 2/12/14 vs
Decreto 1785 de
2014 18/09/14

CAPÍTULO III EL PROBLEMA ORGANIZACIONAL

El planteamiento del problema es prácticamente el 50% de su solución. Albert Einstein una vez dijo que, si tenía una hora para salvar el mundo, iba a utilizar cincuenta y cinco minutos para definir el problema y sólo cinco minutos para encontrar la solución.

La primera acción formal para la formulación de un programa o proyecto y su posterior ejecución, seguimiento y evaluación, cualquiera sea su tipo, es identificar el problema o necesidad que se pretende resolver. Con el objeto de evitar imprecisiones es pertinente traer a colación la definición de problema de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE): “se define como la cuestión que se trata de aclarar; proposición o dificultad de solución dudosa; conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún..... fin; disgusto, preocupación o simplemente

planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos”.

Se debe tratar de responder a los siguientes interrogantes:



Para la identificación de problemas se conocen variadas técnicas conducentes a determinar un problema alrededor del cual se pretende desarrollar un programa o un proyecto. Entre ellas, las más usadas están la metodología DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y la metodología de marco lógico, a través de las técnicas de Árbol de Problemas o Árbol del Problema.

1. Metodología DOFA

La Metodología DOFA permite combinar el análisis externo con el interno de una entidad u organización, a partir de la identificación de cuatro variables concretas externas (Oportunidades y Amenazas: O-A) y variables internas (Fortalezas y Debilidades: F-D) que inciden en el desempeño institucional.

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que, parece sencilla, permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización o entidad determinada.

Es oportuno resaltar que el análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas con factores propios de cada una de las cuatro (4) variables. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y las amenazas, de tal manera que permita la obtención de conclusiones aproximadas acerca

de la real situación del objeto de trabajo, estudio o investigación y la necesidad de emprender una acción en particular para enfrentar los problemas identificados. Sólo con este tipo de análisis a través del cruce de sus factores y la evaluación integral del DOFA, se estará en condiciones de responder interrogantes.

Con la información documentada obtenida y las entrevistas semiestructuradas realizadas a personal clave de la Universidad del Quindío se obtuvo la siguiente caracterización de factores problemáticos por variables externas e internas:

FACTORES EXTERNOS		
AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)	
<ul style="list-style-type: none"> - Alta presión hacia cobertura del servicio de educación superior sin capacidad de respuesta. - Pérdida de la calidad del servicio por las dificultades de ejecución de los procesos administrativos. - Infraestructura institucional insuficiente para atender las crecientes demandas del medio de la educación superior. - Fuertes exigencias del CNA para la acreditación de calidad en educación superior. - Riesgos de incumplimiento del fallo del Tribunal Administrativo sobre la carrera Especial. - Exigencias de orden legal para el fortalecimiento institucional sin capacidad técnica de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar los avances en gestión del conocimiento y la innovación gracias a la 3ª y 4ª Revolución Industrial. - Apoyo y estímulos legales y del gobierno nacional para el desarrollo de tecnologías 5G. - Aprovechamiento del modelo gerencial de creación de valor público para recuperar la confianza y la legitimidad en la gestión institucional. - Reglamentación del Teletrabajo y trabajo remoto para desconcentrar las actividades de los servidores públicos y contratistas. - Trabajo conjunto entre la Universidad, el Sector productivo y la academia. 	
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES (D)	
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura Organizacional obsoleta con predominio del modelo burocrático piramidal. - Categorías salariales que no corresponden con las responsabilidades ni la complejidad de las funciones de los empleos de esas categorías. - Planta de Empleos insuficiente para enfrentar el crecimiento de la demanda. - MOP desarticulado con la estructura y la planeación. - Ausencia de algunos empleos para actividades críticas permanentes. - Mayor peso relativo empleos del nivel Asistencial. - Manuales de Funciones desactualizado y con contradicciones técnicas. 	<th style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</th> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de la Alta Dirección con la Modernización y el Fortalecimiento Institucional. - Fuerte Know how organizacional. - Documentación del SIG y control digital con base tecnológica. - Capacidad financiera para ampliar la planta de personal y atender la demanda. - Servidores Públicos con altos niveles de formación académica y desarrollo de competencias laborales. - Reconocimiento generalizado del régimen especial de la Universidad como Ente Universitario Autónomo. - Experticia de la ALTA Dirección 	FORTALEZAS (F)

Para el análisis externo, las **Oportunidades** se consideran como todos aquellos espacios en el medio o el mercado que se deben tener en cuenta para potencializar las posibilidades de expansión, consolidación o sostenibilidad del accionar misional de una entidad y que podrían representar mayores utilidades, rentabilidades o beneficios en el futuro. Estas oportunidades son externas y son comúnmente determinadas por las tendencias del ambiente o contexto. Para su identificación se deben considerar los siguientes aspectos:

- ¿Qué oportunidades se conocen, pero no se ha hecho nada para aprovecharlas?

- ¿Existen nuevas tendencias de las cuales se puede tomar ventajas?
- ¿Qué capacidades o influencias externas se constituyen en una opción que debe ser aprovechada?

De otra parte, las **Amenazas** están determinadas por los riesgos externos derivados de variables que fluctúan en el medio o el mercado, relacionadas con regulaciones del gobierno, percepción de los grupos de valor, incidencia de competidores, ambiente social, entre otros. Por lo anterior, se deben considerar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- ¿Qué elementos externos existen que bloquean o afectan el desempeño institucional?
- ¿Cuáles condiciones económicas, sociales, técnicas, tecnológicas o de recursos humanos están afectando el desempeño de la organización?
- ¿Qué cambios en el medio o el mercado podrían impactar a la entidad?

En cuanto al análisis interno, las **Fortalezas** giran en torno a la capacidad institucional para atender el cumplimiento de su actividad misional en relación con las demandas provenientes de los grupos de valor, tanto en los componentes estratégico, de planificación, de gestión con valores para el resultado, de seguimiento y control interno, de evaluación, de producción de información y la comunicación organizacional e informativa que con ella se debe lograr y la gestión del conocimiento y la innovación a partir del saber organizacional, capital intelectual y experticia de quienes laboran al servicio de la entidad y que han dejado tales saberes, en lo mínimo, documentados constituyéndose en elementos que ponen a la entidad en ventaja frente a sus competidores, en su ámbito de desenvolvimiento. Incluye todos aquellos elementos que brindan una ventaja competitiva frente a pares o similares, para lo cual es menester considerar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- ¿Qué hace la entidad excepcionalmente bien?
- ¿Cuáles ventajas concretas y en qué aspectos se tienen instaladas?
- ¿Cuántos activos o recursos disponibles se disponen con recurrencia para su aprovechamiento?
- ¿Qué aspectos fuertes identifican a empleados y grupos de valor o de interés?

Finalmente, las **Debilidades** corresponden a aquellos factores problemáticos en los cuales la entidad no cuenta con ventajas comparativas y por el contrario establecen puntos críticos o de mejora que se encuentran, en muchas ocasiones, fuera del control de la organización y en otras, entre tanto, se carece de la capacidad interna para implementar su mejoramiento continuo. Para tales efectos se deben tener en cuenta, siquiera, los siguientes aspectos:

- ¿Qué está haciendo la entidad que podría hacer mejor?
- ¿Cuáles son las críticas y quejas que se reciben de manera recurrente y constante?
- ¿En dónde se es vulnerable en la entidad?

2. Metodología de marco lógico

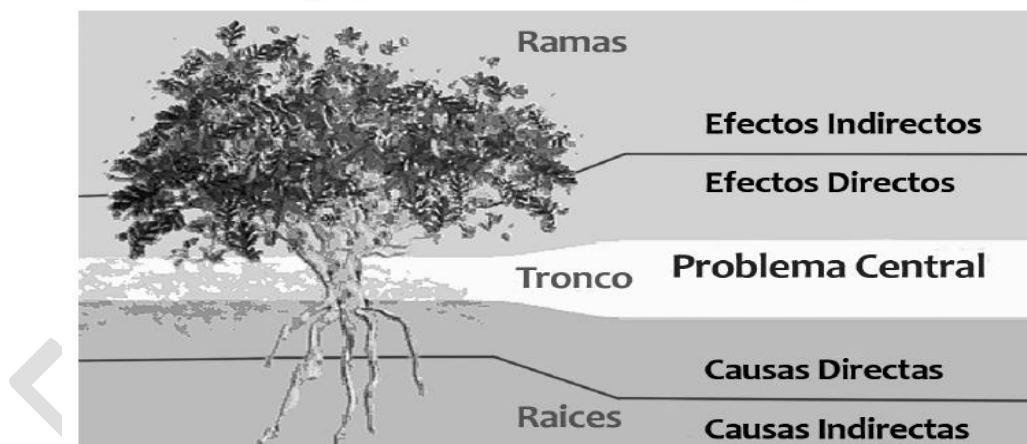
La metodología de marco lógico a través de la técnica de Árbol del problema y análisis de causas y consecuencias es otra de las mejores y más usadas herramientas para identificar

el problema central y estructural para luego descomponerlo en sus elementos causales con enfoque a los efectos que tales situaciones originan.

Existen variadas técnicas para tratar de identificar un problema organizacional. Quizás la de mayor usabilidad en el mundo moderno tiene que ver con una herramienta de planeación estratégica muy importante en la actualidad denominada “Metodología de Marco Lógico” - MML. La amplia acogida que ha recibido entre los planificadores y administradores la Metodología de Marco Lógico (MML), en los últimos años, se debe en gran medida a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos. Ésta metodología, orientada a resultados, se sustenta en la técnica de “Árbol de Problemas”, toda vez que es una técnica que descompone un problema en sus partes para luego enfrentarlo a partir de sus causas en búsqueda de los medios y fines, conduciendo a una identificación focalizada, evitando la dispersión a que conducen otras metodologías.

La técnica de Árbol de Problemas o Árbol del Problema, como se conoce en algunos tratados, aborda el diagnóstico a partir de una serie de insumos de caracterización del estado del arte o situación presente del objeto de la investigación. En el diagnóstico se identifica el problema y partir de allí se plantean las soluciones o alternativas viables de las cuales se ha de desprender la priorización de alternativas en busca de las seleccionadas como viables en torno a las capacidades institucionales de quien las va a atender. Al hacer uso de esta técnica de Árbol del Problema, se permite visualizar la relación causal que debe existir entre un efecto frente a su problema central o estructural y a las causas que lo originaron, a partir del siguiente enfoque:

ESQUEMA 1. ESTRUCTURA DE ÁRBOL DE PROBLEMAS



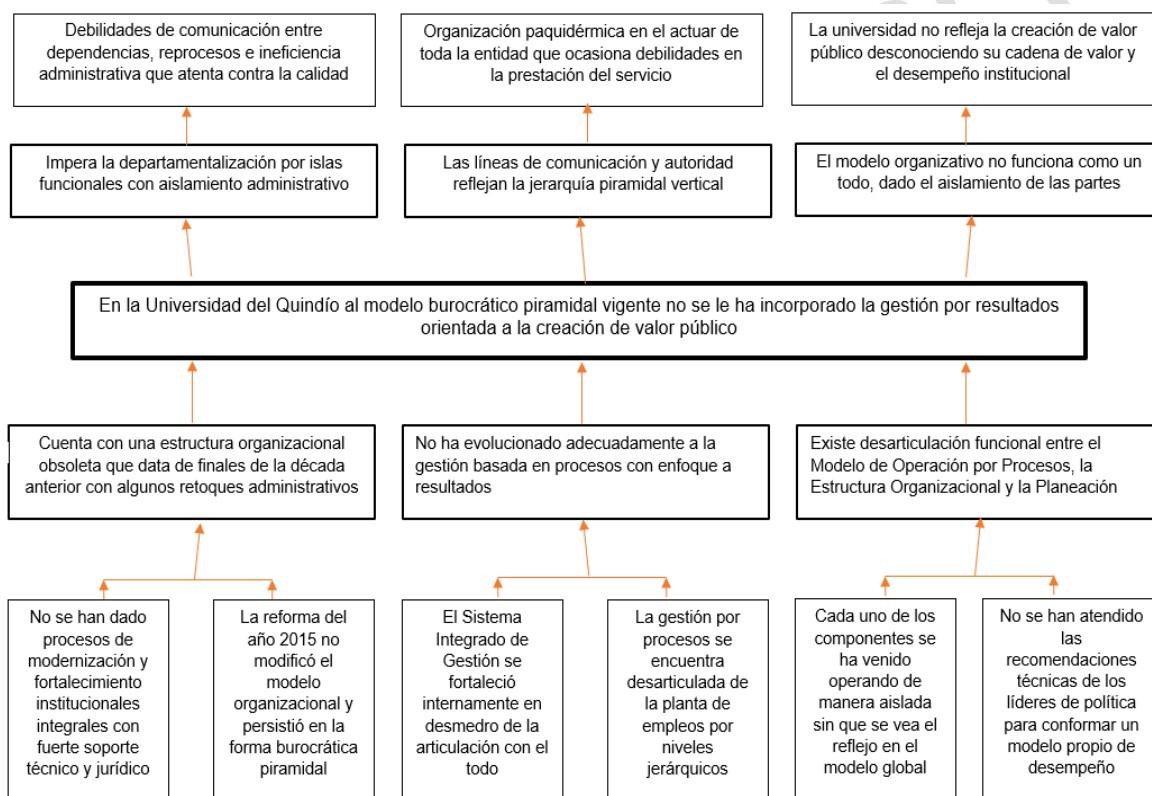
Fuente: Gráfico tomado del Curso virtual Banco de Proyectos DNP-SENA

Es una relación causa – efecto que conduce a establecer un problema de centro, una manifestación propia del problema y unas causas que lo provocaron. Así mismo estas causas se clasifican como causas principales (más cerca al problema) y causas raíz, que son en últimas las que facilitan la identificación de las alternativas de solución. La técnica define que, atacando la causa raíz desaparece la causa principal, el problema y por obvias razones la consecuencia generada por éste.

La ventaja de esta herramienta es que enfoca la gestión al ataque de las causas indirectas de los problemas, los cuales se focalizan y se convierten en el centro de atención de las acciones de gestión pública planificadas, lo que permite prever que, si éstas se diseñan con eficiencia, se logrará la efectividad esperada como contribución puntual a la solución del problema central.

A partir de la información recaudada en el acápite del Diagnóstico, se pudo plantear el siguiente:

Árbol del Problema:



Como se podrá observar, la técnica del Árbol del Problema tiene la ventaja de focalizar la atención hacia un problema central y a partir de éste, buscar sus causas principales para posteriormente llegar hasta sus causas raíz, sobre las cuales se han de definir las alternativas de solución.

Conforme a lo definido en la metodología, el propósito inicial es identificar el punto crítico estructural de la organización que le genera problemas para la realización de una gestión pública efectiva y para adecuarse a las demandas, exigencias y requisitos del entorno, con un enfoque a demandas ciudadanas y con exigencias de productividad y cumplimiento de los principios de la Función Administrativa y de la Prestación de los Servicios Públicos (economía, eficiencia, eficacia y efectividad).

3. Determinación del Problema.

Al hacer uso de las combinaciones de metodologías y técnicas orientadas a identificar adecuadamente el problema estructural que puede estar afectando el funcionamiento y la operación de la Universidad del Quindío, es pertinente y oportuno afirmar que se cuenta con suficiente información documentada y obtenida a través de entrevistas con personal clave de la entidad pública para determinar el problema.

Para poder hacer una correcta determinación del problema es necesario abordar algunos aspectos centrales que todo problema debe mostrar, de modo tal que al identificarlo se esté, previamente y con alto grado de certidumbre, cumpliendo con ciertas características que le confieren rigurosidad técnica y científica que le permiten configurarse como el eje de todo desarrollo estratégico de alternativas y soluciones.

En general, en el mundo de la técnica y la ciencia empresarial, organizacional o económica el problema que se pretende determinar debe por lo menos responder a los siguientes criterios:

1. El problema debe interpretar la realidad que perciben quienes trabajan en la organización.
2. El problema debe generar interés en su solución, por cuanto anticipadamente deja entrever la necesidad de enfrentarlo y solucionarlo.
3. El problema no está resuelto, no ha sido lo suficientemente bien resuelto o permite un claro espacio para resolverlo de una mejor manera.
4. El problema está vigente y es relevante.
5. El problema refleja una necesidad o vacío en algún aspecto de la teoría y/o de la realidad.
6. El problema es factible y susceptible de ser enfocado con métodos técnicos sustentados en la ciencia.

Estas consideraciones clave requieren además y en simultáneo que la organización, a través de su equipo técnico multidisciplinario lo acepte, lo asuma como real y propio y se contribuya decididamente a su solución, respaldando a los integrantes de las distintas instancias en las actividades planificadas para atenderlo. Así mismo, debe lograr, tempranamente, establecer una conexión profunda entre el problema y la necesidad de resolverlo para que pueda “convencer” a todos los participantes en su solución de la necesidad de hacerlo.

Conforme a las anteriores consideraciones se puede afirmar que el problema estructural que afecta el desempeño institucional de la Universidad del Quindío es el siguiente:

“La Universidad del Quindío conserva el modelo organizacional de corte burocrático piramidal, basado en competencias, atribuciones y funciones constitucionales y legales, que establece un enfoque de oferta institucional, construido desde tiempo atrás, al que no se le ha incorporado el enfoque a resultados en cadena de valor público que viene impulsando los organismos multilaterales y han sido recogidos en las recientes

normativas promulgadas por el congreso y las dictadas por el gobierno nacional en el denominado modelo de corte gerencial”.

La ventaja de identificar claramente el problema y sistematizarlo a partir de sus causas principales y causas raíz, es que las soluciones se focalizarán en los aspectos claves que lo originan y no simplemente buscando enfrentarlo sin un verdadero marco lógico. Es por esto que la metodología de árbol de problemas presenta un completo panorama del problema donde se le identifican tantos sus causas como sus efectos y por ende el problema neural o de centro.

Hay que reconocer que un problema bien identificado permitirá prever que las soluciones que se han de diseñar para resolverlo tenderán a convertir sus efectos negativos o contrarios a los ideales, hasta convertirlos en aspectos positivos o ideales, de tal manera que se conviertan en oportunidades de mejora.

Es por esta razón que al problema se le dan una serie de connotaciones que ilustran su utilidad, a saber:

- Es una cuestión que debe resolverse.
- Es una necesidad que debe atenderse,
- Es una expectativa que busca opciones.
- Es una oportunidad de mejora estructural.
- Es la respuesta a algo desconocido.
- Es la solución a un interrogante.
- Es la forma de sacarle provecho a las debilidades y amenazas.
- Es el camino para cambiar lo existente que está ocasionando dificultades.
- Es el momento para cambiar lo existente por algo novedoso e innovador.
- Es la presencia de situaciones indeseadas que deben modificarse.
- Es la que evita la explicación de lo que sucede.

Ante tantas posibles definiciones del problema, surge la necesidad de hacer de este el factor a enfrentar para modificar lo existente por algo que se considera mejor a lo actual, de tal manera que implique un cambio positivo hacia los que se espera lograr, de allí la relación inversa que siempre existirá entre el problema (aspecto negativo o indeseado) con los objetivos a buscar (factores positivos o deseados relacionados con el problema).

De lo anterior se concluye que la relación que se da entre problema y solución es inversamente proporcional: a mayor solución, menor problema.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO

Luego de realizado el estudio exhaustivo de la infraestructura jurídica, técnica, administrativa y operativa de la Universidad del Quindío, se pueden presentar, de manera general, las siguientes conclusiones:

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTALES	OPORTUNIDADES
<p>Estatuto General de la Universidad, Acuerdo No. 005 de Febrero 28 de 2005</p>	<p>En términos generales los estatutos de la universidad desarrollan el principio de autonomía y el régimen especial que la constitución y la ley le otorgan a los entes universitarios autónomos (art. 40 Ley 489 de 1998).</p> <p>Existen unos puntos del estatuto general que deben precisarse, redactarse mejor y modificarse.</p> <p>El régimen del personal administrativo es reglamentado a través del Acuerdo del Consejo Superior 011 de 2013, el cual es sujeto de actualizaciones de índole jurídico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La disposición prevista en el artículo 28 de la Ley 30 de 1992 que reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos y adoptar sus correspondientes regimenes no se ha aplicado de manera totalmente adecuada toda vez que se han adoptado normas rígidas traídas del marco jurídico y técnico de la Administración Pública a la que no pertenece la universidad (Sent. C-220 de 1997), que atentan contra los principios de autonomía y autogobierno que le son propios. - La adscripción por ordenanza No. 014 de 1982 al departamento del Quindío es abiertamente contrario a normas posteriores que le reconocen su autonomía y su vinculación indirecta, como entidad pública que no hace parte de ninguna de las ramas del poder público, al Ministerio de Educación Nacional. - La competencia de promulgar el manual específico de funciones y competencias del personal permanente y temporal de la Universidad, se recomienda siga siendo delegada al señor rector, en atención a que corresponde a un trámite administrativo, que debe ajustarse por los cambios normativos o necesidades propias de la administración. 	<p>Flexibilizar las normas que rigen a la universidad para dotarla de mayor libertad, flexibilidad y capacidad de respuesta ante los constantes y variables requerimientos del medio donde se presta el servicio público de la educación superior, sujeto a competencia con el sector privado (art. 365 Constitución Política de Colombia).</p> <p>Reformar el artículo 1° del Acuerdo No. 005 del 28 de febrero de 2005.</p> <p>Incluir en el artículo 38 de los estatutos de la Universidad, o mediante acuerdo que profiera el consejo superior, la competencia del rector de Adoptar y mantener actualizado el manual específico de funciones y competencias laborales que respalde la planta de empleos permanentes y temporales que adopte el Consejo Superior. Este es un instrumento flexible que debe estar bajo responsabilidad del órgano ejecutor.</p>
<p>Estructura Orgánica de la Universidad, Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015</p>	<p>Es un acto administrativo proferido por el Consejo Superior con fuerte rigidez funcional toda vez que no solamente define las funciones generales de las distintas dependencias, sino que, a su vez, detalla especificidades de su función general a niveles de mínimo detalle, generando con ello inflexibilidad administrativa.</p> <p>Adopta un supuesto modelo de operación por procesos, pero lo sustenta en macroprocesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es un Acuerdo que ataca la flexibilidad administrativa a la que debe someterse la Universidad del Quindío para actuar con celeridad, economía, eficiencia, eficacia y efectividad en el ejercicio de su objeto social en el contexto de un servicio público de educación superior sometido a competencia con los particulares. - Confunde la estructura organizacional propia del modelo burocrático piramidal con el modelo de gestión por procesos que se ordenan para producir los 	<p>Establecer una estructura orgánica funcional, de corte burocrático piramidal de tres niveles de desagregación, estableciendo claramente las líneas de autoridad, las jerarquías de responsabilidad y los conductos regulares para armonizarlos con el modelo de operación por procesos de tres niveles y el sistema de planificación institucional de tres instancias.</p> <p>Modificar el artículo 3° del Acuerdo No. 020 del 18 de</p>

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
	<p>que no hacen parte del éste, sino que son agrupaciones de procesos con objetivos comunes.</p> <p>Se complementa el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 con la Resolución No. 5266 del 13 de febrero de 2019 que adopta el Sistema Integrado de Gestión, generando confusiones al pasar los macroprocesos como niveles y definir los procesos como macroprocesos, de manera equivocada.</p> <p>La estructura orgánica que se define en el artículo 4° del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 cuenta con demasiados niveles de desagregación (hasta cinco niveles), siendo lo recomendable solamente tres, para que se articule con el modelo de operación por procesos de tres niveles y la planificación institucional de tres instancias.</p> <p>La estructura orgánica que se define en el artículo 4° del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 es demasiado plana, parcelada y contraría al modelo burocrático piramidal vigente para las entidades públicas.</p>	<p>bienes y servicios propios de su misionalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acoge la estructura de procesos que se organizan de manera genérica como macroprocesos como si fueran los determinantes del modelo de operación por procesos, sustituyendo la verdadera estructura de procesos en procesos – actividades – procedimientos. - El mapa de procesos, que representa gráficamente el modelo de operación por procesos de la Universidad, no corresponde con el desarrollo documental que se observa a través del Sistema Integrado de Gestión y se denota exagerado en los procesos de apoyo (10 procesos). - Estructura orgánica aplanada, parcelada, departamentalizada sin estructura lógica de líneas de autoridad, distribución lógica de responsabilidades y desarticulando las relaciones de jerarquía. - El gráfico o dibujo de la estructura organizacional, adoptado con el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 no corresponde con lo definido en el cuerpo del acto administrativo y en el organigrama aparecen unidades o áreas inexistentes en el Acuerdo pero que operan en la realidad. - La Vicerrectoría de Investigaciones aparece en el Acuerdo sin dependencias internas lo que implica que todas las responsabilidades directivas, operativas y administrativas, recaen directamente en el Vicerrector. 	<p>diciembre de 2015 y definir en él un mapa de procesos más simple y sencillo, con pocos procesos de apoyo.</p> <p>Modificar las disposiciones del Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 respecto a la cadena de valor público y el enfoque a procesos horizontales armonizados con la estructura orgánica y el sistema de planificación desarrollado a partir de la metodología de marco lógico.</p> <p>Se debe modificar por completo el mal denominado Sistema Integrado de Gestión, adoptando las generalidades del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG que le sean útiles incorporando solamente las disposiciones pertinentes.</p> <p>Adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, de una manera localizada por cuanto su aplicabilidad dependerá de la incorporación de las disposiciones pertinentes a la naturaleza propia de la Universidad del Quindío.</p>
Acuerdo No. 106 del 9 de diciembre de 2020 que crea la Unidad de Aprendizaje permanente.	El acto administrativo del Consejo Superior de la Universidad no se refiere de manera expresa a una modificación o adición de la estructura orgánica, pero se deduce del contenido del acto.	Esta Unidad de Aprendizaje permanente adscrita a la Vicerrectoría de Extensión y desarrollo Social es un programa de desarrollo de su actividad misional más que una dependencia interna toda vez que la respuesta a su función esencial depende de las facultades, centros, institutos o dependencias administrativas.	Incorporar y armonizar las disposiciones consagradas en el Acuerdo No. 106 del 9 de diciembre de 2020 y buscar su alineación o incorporación al nuevo Acuerdo de estructura orgánica para la Universidad del Quindío.

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
<p>Acuerdo 011 del 26 de agosto de 2013, Estatuto de personal administrativo.</p>	<p>Existe un Estatuto de Personal Administrativo que se expidió como respuesta a las exigencias de los jueces administrativos por demanda presentada por el Sindicato de la Universidad para establecer el sistema de carrera especial para esta entidad.</p>	<p>- Señala el artículo 84 del estatuto general, que el personal administrativo estará integrado por trabajadores oficiales y por empleados públicos, y se requiere advertir, respecto a la posibilidad de suscripción de contratos de trabajo, a los cuales se acude de manera excepcional, para atender proyectos de extensión e investigación.</p> <p>Este mismo artículo prevé, en cumplimiento de Sentencia en la jurisdicción contenciosa administrativa que la Universidad del Quindío, como ente universitario autónomo con régimen especial y que se rige por sus propios estatutos, debe adoptar su propio sistema de carrera especial, lo que intentó hacer mediante el Acuerdo No. 011 del 26 de agosto de 2013. Lamentablemente no se adoptaron todas las normas suficientes, pertinentes y necesarias y se acogieron normas que se encuentran regladas en la ley para otros efectos como situaciones administrativas.</p>	<p>Se debe actualizar el Estatuto Administrativo de la Universidad del Quindío, adoptado mediante Acuerdo No. 011 del 26 de agosto de 2013.</p>
<p>Acuerdo No. 018 diciembre 4 de 2015, adopta el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025 de la Universidad del Quindío</p>	<p>Es un Plan de Desarrollo construido bajo los postulados de la prospectiva y la planeación estratégica para un periodo de 10 años 2016-2025.</p> <p>El diagnóstico del Plan de Desarrollo Institucional se basó en la metodología de Análisis Estratégico DOFA y la evaluación de los elementos filosóficos estratégicos de la institución (misión, visión, valores y principios).</p> <p>Para complementar la planeación estratégica en cascada, se formularon planes estratégicos con periodos de desarrollo estratégico dispares con un primer periodo de 3 años, un segundo periodo para 4 años y un último periodo para 3 años, en lo que se</p>	<p>Es un Plan de Desarrollo formulado con base en la metodología prospectiva con planeación en cascada, ya en desuso.</p> <p>Los instrumentos que desarrollan la metodología para la formulación de la planeación institucional conservan la metodología tradicional y aún no han sustituido el enfoque por metodología de marco lógico.</p> <p>Es una metodología que desconoce la cadena de valor público y se basa en el enfoque de oferta institucional que ya ha sido sustituido de la planeación institucional de las entidades del Estado colombiano.</p> <p>El componente programático no distingue entre las metas de resultado y metas de producto</p>	<p>Se debe incorporar la metodología de cadena de valor público, el enfoque a demandas y la metodología de marco lógico a través de una reglamentación específica que la adopte y la ponga en vigencia hacia el futuro.</p> <p>Complementariamente se debe adoptar un sistema de seguimiento y evaluación de productos, resultados e impactos con base en indicadores de desempeño, propios de la metodología de marco lógico.</p> <p>A pesar de haberse determinado los tres niveles de la planificación que demandan las nuevas metodologías basadas en el marco lógico, esto no se ve reflejado por cuanto se sigue</p>

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
	<p>refiere al segundo nivel de planeación, distinto al segundo nivel que demanda el marco lógico.</p> <p>Posteriormente se formularon planes anuales de gestión y planes de acción sin que se distinguan cuáles corresponden a inversión y cuáles a funcionamiento, determinando el tercer nivel de la planeación que se asimila en algo al tercer nivel del marco lógico previsto en la cadena de valor.</p>	<p>como lo exige la metodología de marco lógico.</p> <p>En la estructura de la planeación estratégica, los fundamentos estratégicos de misión, visión, valores y principios están inadecuadamente formulados y se mezclan extrañamente con los objetivos estratégicos del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>implementando la planificación en cascada, ya en desuso.</p> <p>Se debe reglamentar el sistema de niveles basados en el marco lógico y articularse a través de la cadena de valor público para que el elemento estructura y procesos se fortalezca en capacidades institucionales para contribuir a la creación de valor público a través de la mencionada cadena de valor.</p>
<p>Guía de Indicadores de Gestión – Documento orientador</p>	<p>Mediante este documento, que no se ha adoptado como acto administrativo por lo que se convierte en no vinculante, se establecen los lineamientos para la formulación y administración del sistema de indicadores de gestión y de calidad de la Universidad del Quindío.</p> <p>Adopta una serie de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad y determina otras definiciones propias del manejo de indicadores.</p> <p>Clasifica los indicadores no por niveles sino por parte de los subsistemas que conforman el sistema integrado de gestión, dividiéndolos en estratégicos y tácticos sin que se denote como aplicarlos.</p> <p>Divide los indicadores entre indicadores de calidad, indicadores de macroprocesos e indicadores de gestión, aislados entre sí y con problemas de articulación.</p>	<p>- Es una guía tradicional de manejo de indicadores aislados que en nada se asimila a los indicadores de desempeño en el sector público que recomienda el ILPES, la CEPAL y el DAFP de Colombia.</p> <p>- Trata el documento de clasificar los indicadores por instrumentos de planeación (Plan de Desarrollo Institucional; Plan Estratégico; Planes de Acción; Planes Anuales de Gestión y Plan de Mejoramiento por procesos) desconociendo la estructura de niveles de la planeación en marco lógico.</p> <p>- Se denota un marcado asilamiento entre los grupos de indicadores lo que se traduce en que no se aplica el sistema de indicadores de desempeño de base en cadena de valor público por marco lógico.</p>	<p>Se hace necesario adoptar un sistema de medición del desempeño institucional a través de indicadores de desempeño integrados y articulados a través de cadenas de valor.</p> <p>La adopción del sistema se deberá hacer por acto administrativo para complementar el acto administrativo que se recomienda promulgar sobre el sistema de planeación de la Universidad a través de la cadena de valor público.</p>
<p>Resolución de Rectoría No. 574 del 1 de agosto de 2013 por la cual se establecen los lineamientos para la administración del Banco de Proyectos</p>	<p>Define el Banco de Proyectos como uno de los instrumentos de planeación institucional y estratégica, que garantiza la armonía y coherencia entre la planeación, la programación y el seguimiento y control de los proyectos de inversión, en</p>	<p>No precisa las metodologías de formulación, cierre financiero, radicación, viabilización y registro en el Banco de Proyectos de la Universidad y la forma de incorporarlos en la programación presupuestal.</p>	<p>Es recomendable que en el sistema de planeación que adopte la universidad, integre los instrumentos intermedios de planeación frente a los mecanismos de financiación y destino del gasto.</p>

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
de Inversión de la Universidad del Quindío.	<p>concordancia con el Plan de Desarrollo y los Planes Estratégicos de la Universidad.</p> <p>Define el proyecto y lo asocia a inversiones desde el punto de vista académico, administrativo, de dotación, de infraestructura física o tecnológica.</p> <p>Establece las metodologías de registro y control de los proyectos.</p> <p>Reconoce un área de Programas y Proyectos de la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo como responsable de la administración de las herramientas de funcionamiento del Banco de Proyectos de Inversión.</p> <p>Incorpora elementos adicionales relacionados con la planificación financiera como el Plan Financiero, el Plan Operativo Anual de Inversiones, la programación de la Inversión en el presupuesto y determina las competencias para el seguimiento, control y evaluación de la inversión en la universidad.</p>	<p>No hace alusión alguna al papel que juega el proyecto viabilizado dentro del sistema de planificación de la universidad.</p> <p>No distingue entre los proyectos de inversión frente a la planificación del funcionamiento de la universidad.</p>	<p>Se debe aclarar que el área del banco de Programas y Proyectos no está definida como tal dentro de la estructura administrativa de la universidad por lo que esto debe corregirse, bien porque se incorpore a la estructura o se excluya y se pase como proceso organizacional.</p> <p>No hace alusión a la metodología de formulación de los distintos proyectos.</p>
Resolución de Rectoría No. 8193 del 3 de agosto de 2021 que adopta MIPG como marco de referencia de buenas prácticas, se ajusta el diseño del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad y se crea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.	<p>Mediante este acto administrativo, el Rector de la Universidad del Quindío adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG para promover la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión.</p> <p>Así mismo se ajusta el Sistema Integrado de Gestión, SIG, implementando como buenas prácticas los parámetros y estándares que prevé MIPG.</p> <p>En el artículo cuarto se define el Sistema Integrado de Gestión y lo hace diferente al</p>	<p>- Equivocadamente la Universidad del Quindío adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, cuando el artículo 2.2.22.3.4. del Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017 señala claramente que las entidades y organismos sujetos a régimen especial, como es la Universidad del Quindío, aplicarán obligatoriamente la política de gestión y desempeño de control interno y solamente aplicarán las demás políticas en los términos y condiciones que la naturaleza de la entidad lo permitan, es decir, se deben localizar de acuerdo al régimen que le corresponde por</p>	<p>La Universidad deberá derogar la Resolución No. 8193 del 3 de agosto de 2021 y la Resolución No. 8288 del 31 de agosto de 2021 que la modificó ordenando supeditar su aplicación a los resultados del proceso de modernización "de la gestión administrativa" sic.</p> <p>Se debe adoptar un Manual de Implementación del modelo que adopte la Universidad siguiendo los lineamientos del Manual Operativo MIPG pero localizando sus políticas a la naturaleza y realidad de la Universidad del Quindío.</p>

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
	<p>Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG.</p> <p>Define en el artículo quinto la conformación del Sistema Integrado de Gestión, SIG agrupando ocho (8) denominados subsistemas o modelos.</p>	<p>disposición propia, toda vez que MIPG está diseñado para la Administración Pública a la que no pertenece la universidad.</p>	<p>Así mismo se deberá adoptar una reglamentación propia que lo adopte y determine la institucionalidad y su sistema de funcionamiento.</p>
<p>Resolución de Rectoría No. 5266 del 13 de febrero de 2019 que adopta la quinta versión del mapa de procesos de la Universidad del Quindío</p>	<p>La versión 5 del mapa de procesos demuestra que la base del modelo de operación por procesos está definida a través de dieciocho (18) mal denominados macroprocesos, dado que en realidad son procesos, agrupados entre macroprocesos estratégicos (3 procesos); macroprocesos misionales (3 procesos); macroprocesos de apoyo (10 procesos) y macroprocesos de control, seguimiento y evaluación (2 procesos).</p> <p>Persiste la exagerada desagregación de los macroprocesos de apoyo que se agrupan entre 10 procesos con su correspondiente documentación, lo que lo hace pesado y extenso y de difícil control documental y de registros.</p> <p>En el artículo segundo se establece que la actualización del mapa de procesos se llevará a cabo a cargo de la oficina asesora de planeación.</p>	<p>- El mapa de procesos representa la presentación gráfica del primer nivel de procesos del modelo de operación de la Universidad, el que se denota pesado para los macroprocesos de apoyo.</p> <p>- Por ninguna parte se hace alusión a la desagregación de la estructura del modelo de operación por procesos por niveles (hasta tres niveles), clasificados así: PROCESOS – ACTIVIDADES – PROCEDIMIENTOS.</p>	<p>Se debe simplificar el mapa de procesos de la universidad y adoptarlo mediante acto administrativo, derogando la Resolución de rectoría No. 5266 del 13 de febrero de 2019.</p> <p>En el mismo acto se debe desagregar la estructura del modelo de operación por procesos entre actividades que desarrollen los procesos y procedimientos con los cuales se ejecutan las actividades del proceso correspondiente.</p> <p>Se deben armonizar los tres niveles de desagregación de los procesos con los tres niveles que se recomiendan para la estructura organizacional. Posteriormente se articularán procesos y estructura dentro de la cadena de valor público donde se expresa el proceso de planificación de la Universidad, adoptando la metodología de marco lógico por acto administrativo.</p>
<p>Resolución de Rectoría No. 3375 del 15 de agosto de 2017 por la cual se actualiza la estructura del Sistema Integrado de Gestión.</p>	<p>Esta Resolución no ha sido derogada y contempla la actualización del sistema integrado de gestión con ocho (8) aspectos normativos (sic).</p> <p>Este acto administrativo, en el artículo octavo, derogó expresamente la Resolución de Rectoría No. 2650 del 23 de diciembre de 2016, expedida con el mismo alcance.</p>	<p>- Lo aquí dispuesto contraría lo señalado en la Resolución de Rectoría No. 8193 del 3 de agosto de 2021 y alude a los mismos asuntos de ésta.</p>	<p>La Universidad deberá derogar la Resolución No. 8193 del 3 de agosto de 2021 y la Resolución No. 8288 del 31 de agosto de 2021 que la modificó ordenando supeditar su aplicación a los resultados del proceso de modernización "de la gestión administrativa" sic.</p> <p>Se debe adoptar un Manual de Implementación del modelo que adopte la Universidad siguiendo los lineamientos del Manual Operativo MIPG, pero localizando sus políticas a la</p>

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
			naturaleza y realidad de la Universidad del Quindío. Así mismo se deberá adoptar una reglamentación propia que lo adopte y determine la institucionalidad y su sistema de funcionamiento.
Resolución de Rectoría No. 3955 del 22 de diciembre de 2017 por la cual se formula y se adopta la Política del Talento Humano para la Universidad del Quindío.	Al adoptarse la propia Política de Gestión del Talento Humano se pretendía establecer pautas direccionadas hacia los procesos de atracción, selección, vinculación, compensación de personal, capacitación, bienestar laboral, evaluación del desempeño Laboral, seguridad y salud en el trabajo; pautas orientadas a garantizar el bienestar y mejoramiento de competencias del personal en concordancia con las Metas y principios Institucionales. (art. Cuarto). Se establece, en el artículo octavo que: "La gestión de los empleados deberá ser evaluada y calificada con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la retroalimentación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales".	- La Política establecida se orientó a la desconcentración de las responsabilidades en cabeza de la oficina de gestión humana, toda vez que dispuso, en el artículo sexto que "Para el personal administrativo de la Institución, el área de Gestión Humana será la responsable de ésta actividad, para ello establecerá los requisitos para la selección de personal, que se aplicarán para la provisión de cargos bajo la dirección del Señor Rector y en todo caso se seleccionarán personas integrales, que posean las competencias, experiencia y los perfiles requeridos", - La evaluación del desempeño se asoció equivocadamente a las metas definidas en el Plan de Desarrollo Institucional, cuando el personal administrativo pertenece a los macroprocesos de apoyo que tienen como propósito proveer de recursos a los procesos misionales que son quienes están relacionados directamente con la producción de las contribuciones directas a las metas institucionales.	Se debe buscar el aprovechamiento de las directrices y orientaciones generales dictadas por los líderes de política de gestión y desempeño a nivel nacional, que hacen parte de la institucionalidad de MIPG, localizadas a través de un modelo propio que acoge lo pertinente de MIPG y lo adapta a las realidades, naturaleza y régimen aplicable a la Universidad del Quindío. La evaluación del desempeño no debe estar articulada a la Política de Talento Humano sino a la planificación institucional articulada a través de la cadena de valor público por escalas estratégicas. La evaluación del desempeño laboral debe hacer parte del sistema de evaluación del desempeño institucional que debe reglamentarse como un mismo sistema en armonía con la cadena de valor público.
Resolución No. 0438 del 2 de Mayo de 2011 Reglamenta los Acuerdos de Gestión del personal sub directivo de la Universidad del Quindío. Este acto administrativo se compatibilizó con un Acuerdo del Consejo	En el acto administrativo se establece a quienes aplican los Acuerdos de Gestión y define, en el artículo primero, que la suscripción, seguimiento y evaluación, le corresponde a sus superiores jerárquicos. Determina, en el artículo segundo, qué otros cargos (sic) de Libre Nombramiento y Remoción y los homologa a la	- El acto administrativo que reglamenta los Acuerdos de Gestión iguala a todo el personal directivo como si se tratase de las mismas responsabilidades, lo que evidencia la ausencia de cadena de valor y escalas estratégicas que se derivan de la planificación institucional y se materializan con la estructura organizacional. - La evaluación del desempeño laboral de los demás empleos no	Deben crearse en el Estatuto Administrativo o del Régimen de Carrera Especial los mecanismos y metodologías que permitan evaluar el desempeño laboral, tanto de directivos como de sub directivos, personal de libre nombramiento y remoción, no directivos y los provisionales.

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
Superior expedido en el 2008, mediante Acuerdo No. 027 de noviembre 28.	evaluación del desempeño de los demás empleados de carrera como si se tratase del mismo sistema.	directivos de libre nombramiento y remoción no pueden evaluarse bajo el mismo sistema que se aplica a los empleados con derechos de carrera administrativa especial, y no se aclara qué debe hacerse con los empleados en provisionalidad, tanto temporal por encargo o comisión de sus titulares como vacancias definitivas por desvinculaciones.	
Acuerdo No. 005 del 25 de febrero de 2010 por el cual se establecen las fechas para la suscripción de los Acuerdos de Gestión.	<p>Se define como periodos de los Acuerdos de gestión, entre el 1º de Mayo de cada año hasta el 30 de abril del año siguiente, por periodos de un año.</p> <p>Prevé el seguimiento anual por dos periodos parciales semestrales (sin decirlo) en los meses de agosto (4 meses y noviembre (7 meses).</p> <p>Define la evaluación del desempeño del rector y Decanos en la sesión de abril de cada año.</p>	<p>- La evaluación del desempeño de quienes hacen parte de los obligados a cumplir los Acuerdos de Gestión, iguala a los directivos en cuanto a los periodos de seguimiento y evaluación sin que se aprecie una línea de tiempo que permita visualizar las creaciones de valor, al no determinarse un sistema de planificación del desempeño individual armonizado en cadena de valor con el desempeño institucional.</p> <p>- Este sistema de evaluación del desempeño individual por Acuerdos de Gestión no incorpora, por razones de tiempo, los avances en materia de desempeño institucional por escalas de responsabilidad estratégica.</p>	<p>La evaluación del desempeño laboral individual de directivos, mediante Acuerdos de Gestión, debe hacer parte del sistema de evaluación del desempeño institucional que debe reglamentarse como un mismo sistema en armonía con la cadena de valor público.</p> <p>Se debe tener en cuenta que en el Estatuto Administrativo y de Carrera Especial se deben contemplar las normas y disposiciones generales para la evaluación del desempeño individual, armonizadas con la planificación del desempeño institucional.</p>
Acuerdo No. 027 de Noviembre 28 de 2008 por el cual se establece el sistema de indicadores para los cargos (sic) directivos de la Universidad del Quindío.	<p>Ordena la implementación de la metodología de Acuerdos de Gestión para evaluar, mediante indicadores, los resultados de la labor desarrollada por los directivos y funcionarios de periodo y de libre nombramiento y remoción.</p> <p>Establece, en el artículo segundo, que esta metodología aplica a todos los funcionarios de la Universidad del Quindío de libre nombramiento y remoción y los de periodo quienes los deberán suscribir con el superior inmediato.</p>	<p>- La evaluación del desempeño de quienes hacen parte de los obligados a cumplir los Acuerdos de Gestión, iguala a los directivos con el personal de libre nombramiento y remoción no directivos, en cuanto a los periodos de seguimiento y evaluación sin que se aprecie una línea de tiempo que permita visualizar las creaciones de valor, al no determinarse un sistema de planificación del desempeño individual armonizado en cadena de valor con el desempeño institucional.</p>	<p>La evaluación del desempeño laboral individual de directivos, mediante Acuerdos de Gestión, debe hacer parte del sistema de evaluación del desempeño institucional que debe reglamentarse como un mismo sistema en armonía con la cadena de valor público.</p> <p>Se debe tener en cuenta que en el Estatuto Administrativo y de Carrera Especial se deben contemplar las normas y disposiciones generales para la evaluación del desempeño individual, armonizadas con la planificación del desempeño institucional.</p>
Resolución de Rectoría No. 1419 del 11 de febrero de 2016 crea el Comité de Autoevaluación de la	Crea el Comité de Autoevaluación de la Acreditación, como organismo asesor de la Rectoría en lo	- A pesar de que el Sistema Integrado de Gestión lo involucra como parte integral del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se encuentra, orgánicamente, al	Al hacer parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión homologado y localizado a la naturaleza y régimen de la Universidad del

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
Universidad del Quindío para el sistema de acreditación del servicio público de educación superior adoptado mediante Acuerdo No. 026 del 14 de mayo de 1998.	referente a los procesos de calidad de la educación. Define la conformación del Comité de Autoevaluación y los apoyos que recibe y determina sus funciones.	margen de este sistema, toda vez que el modelo general es liderado y coordinado por la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo mientras el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior está asignado a la oficina de gestión y aseguramiento de la calidad.	Quindío, debe pertenecer a la misma dirección, coordinación y control institucional.
Acuerdo No. 086 del 27 de enero de 2020 por el cual se suprime un empleo y se incorpora otro.	Se suprimió un empleo de Director de Oficina grado 18 y se creó el de Jefe de Oficina grado 16.	- Es un movimiento normal de la planta de empleos.	Se debe unificar los movimientos a la planta de empleos.
Acuerdo No. 044 del 19 de diciembre de 2016 modifica la planta de empleos de la Universidad del Quindío.	Se suprimen once (11) empleos de Auxiliar de Servicios Generales. Se crean diez (10) cargos (sic) de Auxiliar Administrativo.	- Es un movimiento normal de la planta de empleos, conforme a lo dispuesto en el Decreto 2489 de 2006 de nomenclatura y categorización y el Decreto 1785 de 2014 sobre funciones y requisitos.	Se debe unificar los movimientos a la planta de empleos.
Acuerdo No. 021 del 18 de Diciembre de 2015 por el cual se incorporan unos cargos (sic) a la planta de personal y se suprimen otros.	Se crearon ocho (8) empleos y se suprimieron once (11) empleos	- Es un movimiento normal de la planta de empleos, conforme a lo dispuesto en el Decreto 2489 de 2006 de nomenclatura y categorización y el Decreto 1785 de 2014 sobre funciones y requisitos.	Se debe unificar los movimientos a la planta de empleos.
Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 que define la estructura orgánica de la Universidad del Quindío	Analizada en puntos anteriores	- Ver comentarios anteriores	Ver comentarios anteriores.
Acuerdo No. 010 del 26 de junio de 2007 por el cual se modifica el Acuerdo No. 011 de marzo 29 de 2005.	Se ajustan los grados salariales de algunos empleos	- Es una respuesta a un derecho de petición	Falta control de la trazabilidad de la información para evitar tales problemas.
Acuerdo No. 011 del 29 de marzo de 2005 por el cual se establece la planta global de empleos de la Universidad del Quindío.	Se fijó que, a partir del primero de abril de 2005, la planta de empleos se consideraba global en empleos diferentes a los asignados a la Rectoría, así: Rectoría: 62 Directivos: 78 Asesor: 31 Ejecutivo. 147 Profesional: 85 Técnico: 96 Asistencial: 215 Trabajadores Oficiales: 13 La Planta actual es de 345 empleos	- Los trabajadores oficiales no hacen parte de la planta por tratarse de contratos de trabajo. - Los contratos de prestación de servicios no generan ningún tipo de vínculo laboral.	Se debe redefinir completamente la planta de empleos a partir de las necesidades establecidas por tres fuentes: - Cambio de la Estructura Orgánica. - Estudio de Cargas de Trabajo. - Estudio de los contratos de trabajo. - Estudio de los contratos de trabajo de los trabajadores oficiales. - Estudio de los objetos de los contratos administrativos conforme a la Sentencia C-614

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
	<p>Especifica cuáles empleos son de periodo: Rector, Decano de Facultad y Director de Programa.</p> <p>Libre nombramiento y remoción y de periodo los demás directivos especificados en el artículo tercero.</p> <p>En el artículo séptimo prevé contratos de trabajo a término definido, únicamente como apoyo a proyectos de investigación, extensión y bienestar universitario, regulados por las normas del derecho privado.</p> <p>Señala en el artículo octavo que sólo se podrán celebrar contratos de prestación de servicios para apoyo administrativo en los casos en que no sea posible desarrollar la actividad contratada con personal de planta.</p>		<p>de 2009 y la SU del Consejo de Estado de agosto de 2021.</p> <p>Los contratos de prestación de servicios se deben actualizar a lo dispuesto en las normas vigentes.</p>
<p>Acuerdo No. 010 del 29 de marzo de 2005 por el cual se adopta el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos y la escala salarial de los empleados del orden nacional para los empleos administrativos de la Universidad del Quindío.</p>	<p>Adopta el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos establecida en el Decreto 2502 del 10 de diciembre de 1998 con equivalencias provenientes de la nomenclatura y clasificación determinada en el decreto Ley 785 de 2005.</p> <p>Acoge la categorización salarial establecida para la época en el Decreto 2502 del 10 de diciembre de 1998.</p>	<p>No se ha actualizado con base en lo definido en el Decreto 2489 del 25 de julio de 2006, que involucra en el artículo primero a los Entes Universitarios Autónomos.</p> <p>La homologación dejó una cantidad de empleos con jerarquías y categorización dispar frente a la estructura orgánica actual, fijada en el Acuerdo No. 020 de 2015</p>	<p>Se debe adecuar la planta de empleos, al redefinirse una nueva estructura organizacional armonizada con el modelo de operación por procesos y con enfoque hacia la planificación institucional en cadenas de valor, con diseño basado en la metodología de marco lógico, prospectiva y planificación estratégica.</p>
<p>Resolución de Rectoría No. 4275 del 11 de abril de 2018 por la cual se ajusta el manual específico de funciones y competencias laborales.</p>	<p>Es el manual de funciones actual con nueve (9) modificaciones parciales, así: Res 4648 del 31 de julio de 2018 Res 4660 del 1 de agosto de 2018. Res 4806 del 21 de septiembre de 2018. Res 6685 del 29 de octubre de 2019 Res 6959 del 23 de enero de 2020</p>	<p>- El manual de funciones es muy detallado y no corresponde con las funciones esenciales.</p> <p>Los requisitos de los empleos, cuando se exige título profesional, no aplican los Núcleos Básicos de Conocimiento.</p> <p>El manual de funciones es muy inestable, con cambios permanentes por falta de una adecuada planificación, cambios</p>	<p>El Manual de Funciones debe ser consecuente con la planta de empleos en los casos en que se opte por planta estructural o funcional o planta global, por lo que, desde su promulgación tuvo problemas de diseño.</p>

COMPONENTES EVALUADOS	SITUACIÓN ACTUAL	ASPECTOS PROBLÉMICOS PUNTUALES	OPORTUNIDADES
	Res 6972 de enero 28 de 2020. Res 7279 del 26 de junio de 2020 Res 7443 de octubre 20 de 2020 Res 7841 del 25 de febrero de 2021	que obedecen a los problemas de estructuración.	

El anterior catálogo de aspectos de diagnóstico y sus correspondientes especificaciones, aspectos problemáticos y oportunidades, son el resultado de la totalidad de la información suministrada por la Universidad para efectos de la realización del diagnóstico, entregada oportuna y debidamente documentada con certificación de veracidad y pertinencia sobre los asuntos tratados.

TÍTULO III FASE DE REDISEÑO

Rediseñar significa volver a diseñar algo que se encuentra con un diseño que, al momento del estudio, requiere ser modificado, mejorado, modernizado o actualizado. No obstante, es mejor no confundir el rediseño con la mejora, cuya acción busca el efecto de hacer que lo existente sufra un mejoramiento, el cual, generalmente, está focalizado hacia ciertas partes de la organización que han mostrado inconsistencia, desconexiones, errores o reprocesos. Tampoco debe entenderse como un proceso de reingeniería cuyo objetivo principal es hacer una revisión y cambios radicales en los procesos de la entidad buscando una mejor manera de hacer las cosas, bien porque se cambian de un todo o porque se mejora ostensiblemente al disminuirse pasos, procedimientos o requisitos.

Conforme con lo anterior, el proceso de rediseño no surge de asuntos al azar. Es la consecuencia de un ejercicio en doble dirección: en primer lugar, partiendo de un escenario de prospectiva, mediante el cual se visualiza la entidad en un tiempo prudencial a partir de un análisis de contexto o del entorno en que se desenvuelve la misión de la entidad en relación con los problemas, expectativas, intereses y demandas de los grupos de valor o partes de interés, debidamente caracterizados con una serie de variables útiles que permiten establecer el estado del arte o situación actual de esos grupos como consecuencia del actuar pasado en el ejercicio de la gestión pública, para el cumplimiento de su misión o desarrollo de su objeto social.

Y, en segundo lugar, reconociendo los problemas actuales que la organización padece en sus capacidades institucionales (institucional, operativa, administrativa y financiera) para construir valor durante el desarrollo de los procesos organizacionales (cadenas o redes de procesos) en función de la producción de los bienes y servicios (productos) necesarios para generar los resultados o efectos y consecuentemente influir en la calidad de vida, prosperidad, bienestar social y garantía de derechos a manera de impacto.

1. Prospectiva.

La Universidad del Quindío, desde la oficina asesora de planeación y desarrollo, realizó ese análisis prospectivo al año 2035, en un estudio realizado con el apoyo de la Universidad Externado de Colombia en marzo de 2015, documento con el cual se introdujeron los marcos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025 aprobado mediante el Acuerdo No. 018 del 4 de diciembre de 2015.

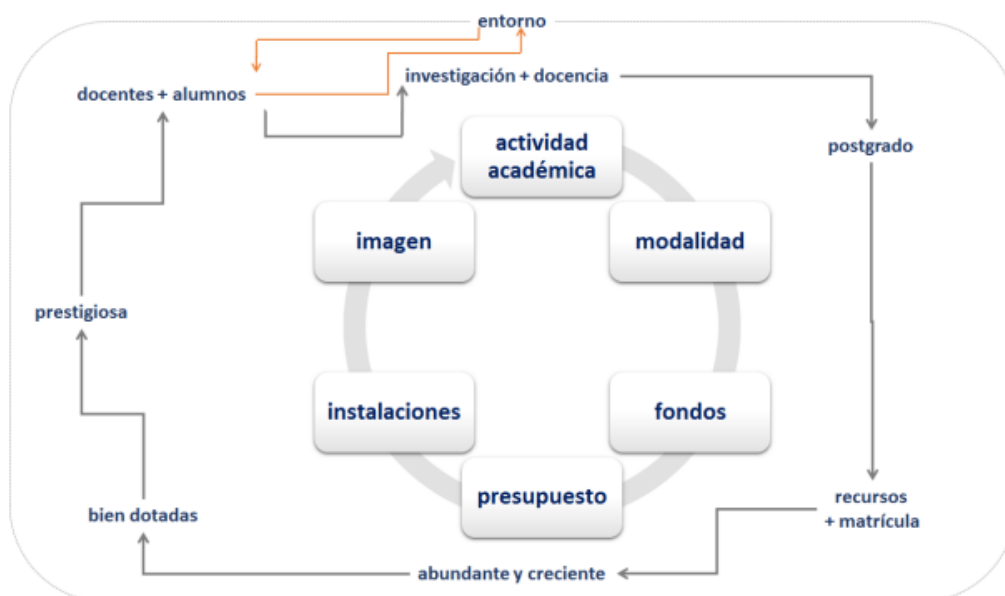
En dicho estudio se hizo un análisis de la educación superior en el futuro, mediante un ejercicio gráfico de elaboración propia que acompaña su análisis, que se puede apreciar en el siguiente texto, extractado del documento de la referencia:

“Con este estudio prospectivo, el “Alma Mater” emprende el camino del futuro analizando el porvenir y eligiendo la senda que más le conviene para convertirse en la antorcha que irradia al departamento del Quindío en la búsqueda permanente del bienestar. Ser la institución de educación superior con el más alto desempeño científico tecnológico de la región es un reto difícil de afrontar: por una parte, los Quindianos tienen los ojos puestos en ella como la “Casa de Estudios” propia y natural, y, por otra, el ámbito universitario del orden mundial es cada vez más exigente en cuanto a la generación de conocimiento y el escalamiento de la excelencia educativa. Estos son retos importantes que la Universidad del Quindío soporta con los ojos puestos en el futuro, sabiendo que la luz del mañana es capaz de iluminar la acción del presente e infundirle todo el valor que necesita para descollar con éxito en la arena de la competitividad colombiana, latinoamericana y mundial. Este estudio prospectivo se inspira en dos fuentes de información: la indagación sobre el comportamiento de su quehacer desde el pasado, y las tendencias planetarias de la educación superior y del cambio científico tecnológico que irrumpen como vientos huracanados en todos los puntos cardinales y marcan las reglas de juego de la educación superior mundial. Lo primero se denomina el “Estado del Arte” de la institución y, lo segundo, las “tendencias mundiales” o factores de inercia de la universidad. En primer lugar, el cambio científico tecnológico que se espera para los próximos 30 o 50 años pone en evidencia la oferta académica y propone cambios en cuanto a nuevos programas o modificaciones de los existentes y, en segundo lugar, los criterios con los que las instituciones rankeadoras mundiales miden el desempeño de las universidades nos dejan ver a qué están apostando las universidades más importantes del planeta. Con un propósito hemisférico y continental, las autoridades de las universidades latinoamericanas han tomado distancia de los rankings mundiales. Quizá lo que más molesta es la medición de las instituciones por medio de una escala ordinal que trae consigo la comparación mutua de las diferentes “Casas de Estudio”. Sin embargo, si extraemos los criterios que permiten la calificación de las instituciones, nos podemos encontrar con las “reglas de juego” de la educación superior en el orden mundial.

- *Una observación de estos criterios en las empresas rankeadoras más importantes nos ayuda a reconocer las siguientes condiciones de lo que podríamos llamar las “mejores prácticas” de la educación superior mundial, las cuales van a caracterizar la universidad del futuro, a saber: Calidad de la academia • docentes • estudiantes • exalumnos o Calidad de la investigación • investigadores • resultados • impacto o Tercera misión • investigación • innovación • consultoría o Internacionalización • proporción de los docentes visitantes e invitaciones a los docentes de la institución • proporción de estudiantes nacionales y visitantes y visitas académicas internacionales • proyectos mixtos, con instituciones extranjeras de calidad. Asimismo, es importante constatar que las instituciones de más alta calificación mundial son universidades “del conocimiento”, es decir orientadas a la investigación como soporte de la docencia de donde podemos inferir la importancia que tienen los postgrados en estas instituciones y en particular los doctorados. A partir de los supuestos anteriores, podríamos inferir las siguientes tendencias de la educación superior, las cuales por ajustarse a la conducta de las instituciones más relevantes del planeta se podría colegir que constituyen las “reglas de juego” de la universidad del futuro. La gráfica 1-1 plasma estos conceptos: La función primordial está centrada en el binomio: investigación – docencia; aquí, la actividad investigativa es fundamental porque no solo constituye el centro de la academia, sino que es la fuente de la docencia. De esta manera, la formación “avanzada” o “estudios de postgrado” se constituyen prioritarios en la vida universitaria, porque en ellos se produce conocimiento, y en particular los estudios de doctorado que constituyen el máximo requerimiento en la generación de la ciencia.*



Gráfico 1-1 La Educación Superior del Futuro



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, esta realidad que la educación superior maneja el conocimiento ya sea generándolo o transmitiéndolo, el cual, según Tofler, Bell o Drucker, es el bien “intangible” llamado a generar la riqueza de los países de “Tercera Ola” o de la “Era Post Industrial”, coloca a la universidad en un lugar privilegiado para obtener fondos propios como un agregado a los recursos que por mandato de la ley debe suministrar el Estado. En consecuencia, lo ideal es contar con un presupuesto abundante y creciente, que confluye en instalaciones bien dotadas y en un ambiente propicio para el cultivo de la ciencia. Todo lo anterior: desarrollo científico de altura y condiciones propicias para el trabajo del conocimiento desemboca en una imagen de alto prestigio en el contexto social y económico en el cual la institución se halla inmersa. De esta manera, no es difícil para la universidad prestigiosa tocar a las puertas de su entorno y fortalecer proyectos de tanta importancia como la integración con la empresa. El prestigio, a su vez, atrae a los mejores estudiantes que produce el medio educativo y de esta manera la institución de educación superior se puede dar el lujo de seleccionar y recibir solo a los mejores candidatos. Así se perfila un poderoso paradigma de excelencia de docentes y estudiantes que son el insumo perfecto para desarrollar una institución de alto desempeño.

(...)

Por tal razón es fundamental el papel de la educación superior en el desarrollo actual y futuro de América Latina, ya que la universidades de hoy y especialmente la del futuro tiene la ardua responsabilidad de transmitir y generar nuevas y

cada vez más innovativas formas de conocimiento que lleve al establecimiento de una sociedad menos desigual y menos injusta. En esta línea de pensamiento se inscribe el estudio conocido como “Acuerdo por lo Superior 2034” elaborado por el CESU2 y explicitado como “Propuesta de Política Pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”, esta institución hace dos afirmaciones que subrayan los propósitos de interacción de la educación con su medio en la búsqueda de una sociedad capaz de sobreponer el bien general al bien particular:

Misión de la Educación Superior: “El sistema de educación superior colombiano es uno de los principales ejes de la transformación y de la movilidad social, base del desarrollo humano sostenible, social, académico, científico, económico, ambiental y cultural de nuestro país”.

Pero, si la anterior es la “Misión”, a su vez la “Visión 2034” se enuncia de la manera siguiente:

“Para el año 2034 el sistema de educación superior será uno de los pilares sobre los cuales los colombianos habremos construido una sociedad en paz (justa, culta, democrática, solidaria, próspera, competitiva e incluyente), en la que convivan digna y pacíficamente ciudadanos libres”.

(...)

Así pues, la pregunta ¿qué tipo de universidad para qué tipo de sociedad? tiene dos respuestas. Por una parte, podemos asegurar que, si la sociedad del futuro va a ser la “sociedad del conocimiento” y de la internacionalización, la universidad del futuro deberá ser igualmente “la universidad del conocimiento” necesariamente mundializada.

Por otra parte, el impacto de la educación superior sobre su entorno debe contribuir a la construcción de una sociedad más justa, más equitativa y necesariamente más incluyente”³.

Este ejercicio de análisis prospectivo, que tuvo su amplio desarrollo en el documento de la referencia, influyó decididamente, como ya se dijo, en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2025, como se evidencia de la siguiente manera:

“5.1.2 VISION. *En el año 2025, la Universidad del Quindío estará consolidada como una institución pertinente - creativa – integradora, acreditada de alta calidad, con reconocimiento nacional e internacional en sus procesos de*

³ Prospectiva 2035 UniQuindío, Travesía que nos conecta con el futuro. Análisis prospectivo. 2015. Pág. 8.

formación a través de diferentes metodologías, investigación, extensión, proyección y responsabilidad social.



5.1.1 MISIÓN. *La Universidad del Quindío contribuye a la transformación de la sociedad, mediante la formación integral desde el ser, el saber y el hacer, de líderes reflexivos y gestores del cambio; con estándares de calidad, a través de una oferta de formación en diferentes metodologías, que responda a una sociedad basada en el conocimiento; una investigación pertinente que aporte a la solución de las problemáticas del desarrollo e integrada con la extensión y proyección social; educando en tiempos del posconflicto y de la consolidación de la paz, apoyada en una gestión creativa y con estándares de calidad.*

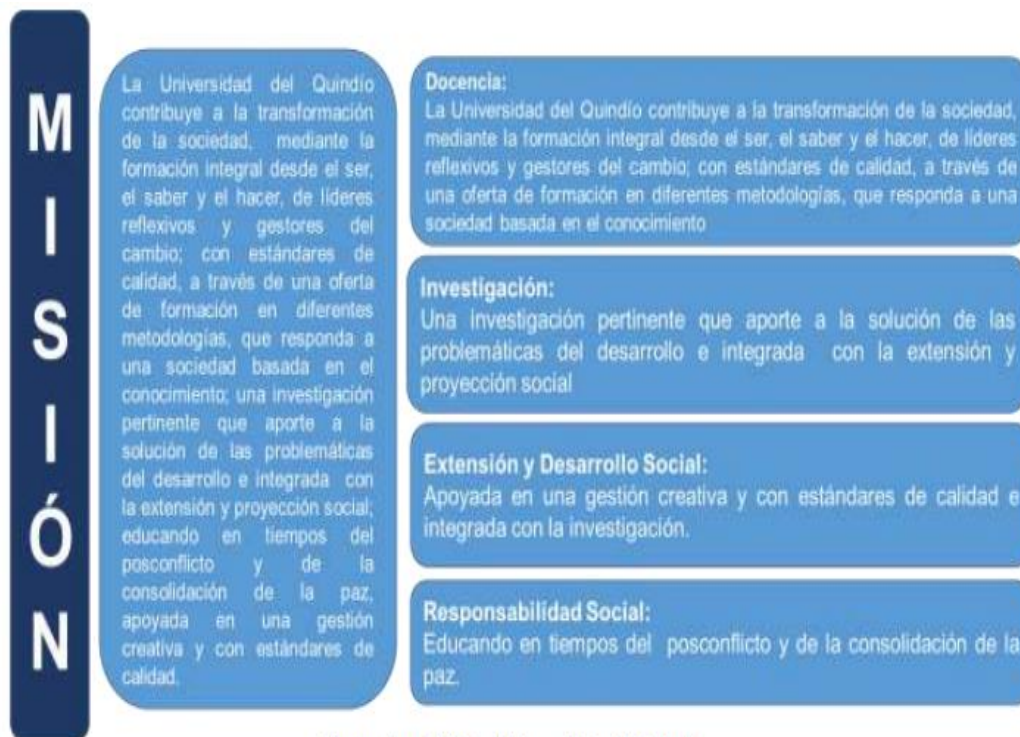


Ilustración 6 Misión Universidad del Quindío

No obstante, como ya se había mencionado en el capítulo de diagnóstico, a pesar del excelente ejercicio prospectivo realizado, la estructura del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025 utilizó la metodología de la planificación en cascada, evidente en el documento del plan, el cual desconoce los avances que en la materia se realizaron en la primera década del presente siglo en relación con una nueva metodología basada en el marco lógico.

En efecto, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) publicó el documento “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” en julio de 2005, publicado en la ciudad de Santiago de Chile, con el apoyo de la “Comunidad Económica para América Latina, CEPAL” y las Naciones Unidas.

“La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas”⁴.

⁴ Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de proyectos y programación de inversiones. Santiago de Chile. 2005. Pág. 13.

Lo anterior no quiere decir que el cambio de metodología desdibuja los procesos de inversión pública de los entes gestores de asuntos públicos. No se debe entender así, lo que significa es que la planificación realizada, eligió una metodología que desagrega acciones gruesas en cada vez actividades más pequeñas hasta llegar a la base de la pirámide de la planificación, en una lógica que trata de explicar que la ejecución de las actividades más pequeñas y su agregación hacia arriba asegura el cumplimiento de los objetivos más generales, situación que se aparta un poco de la lógica con la cual se aplican los nuevos procesos planificadores.

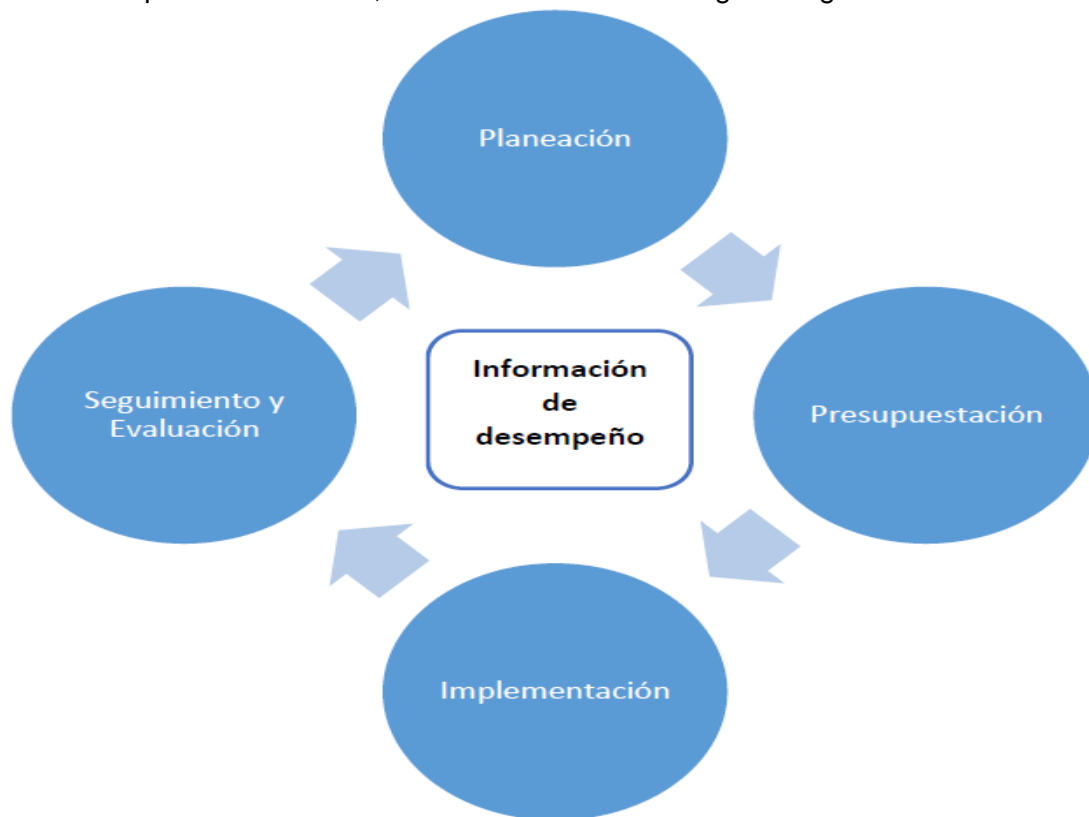
Así las cosas, la metodología de marco lógico ha permitido, a través del tiempo, una evolución muy importante que se refleja en la incorporación de las cadenas económicas, propias de la ingeniería empresarial, al sector público, merced a la adopción del modelo de corte gerencial que adoptó el Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, CLAD, en el documento “Nueva Gestión Pública para América Latina” publicada en el año 1998 y que se constituyó en el compromiso de los Estados iberoamericanos con la agenda de renovación del Estado.

2. Cadena de Valor Público.

La evolución en el ciclo de la gestión pública, en el marco de las políticas públicas, ha sufrido recientemente grandes transformaciones. La más reciente alude a los “Programas orientados a Resultados”, POR. Las políticas públicas juegan un papel fundamental en la sociedad, ya que expresan los objetivos de desarrollo económico y de bienestar social. Adicionalmente, expresan cómo se deben lograr dichos objetivos, y distribuye responsabilidades y los recursos necesarios para su ejecución.

Para la elaboración y ejecución de las políticas públicas, es importante conocer su ciclo, el cual está conformado por la planeación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación. Dicho ciclo representa la lógica de funcionamiento de la gestión pública que comienza con la planeación, función adoptada en Colombia desde la década de los cincuenta del siglo anterior, gracias a las recomendaciones de la Misión Currié que terminó influyendo en el establecimiento de los planes de desarrollo. Seguidamente se representa a través de la programación presupuestal, función propia de las entidades del Estado que requieren, desde el nacimiento de la vida republicana, la garantía del uso de los recursos en favor del funcionamiento del Estado y el ejercicio de acción estatal en función de atender las expectativas y demandas de los ciudadanos. Una vez presupuestado, comienza su ejecución, mediante los procedimientos establecidos en las normas orgánicas del presupuesto y, simultáneamente, realizar su seguimiento y control permanente. Al final, la evaluación consiste en establecer si todo aquello de lo planeado condujo a los bienes y servicios que atendieran las demandas de los ciudadanos y la prosperidad de la nación y sus efectos.

Es por esta razón que la información de desempeño será fundamental en dicho ciclo para la toma de decisiones, por lo cual, los Programas Orientados a Resultados serán el marco de referencia para su definición, como se observa en el siguiente gráfico:⁵.



Fuente: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas - DIFP DNP

Es fundamental establecer que dicho ciclo se enmarca en la denominada Cadena de Valor Público, fundamento del Modelo Integrado de la Gestión Pública, MIPG (2017 DAFP) para el desarrollo del Modelo Gerencial Público al que se hizo alusión en el documento doctrinario “Una nueva Gestión Pública para América Latina”, promulgado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD 1998.

En efecto, en cumplimiento del mandato contenido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 se integró en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Desarrollo Administrativo y ordenó articularlo con el Sistema Nacional e Institucional de Control Interno. (Ver Circular Externa 100-21-2016, DAFP de diciembre 22 de 2016).

En cumplimiento del mandato legal, el Gobierno, a través del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP, promulgó el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución

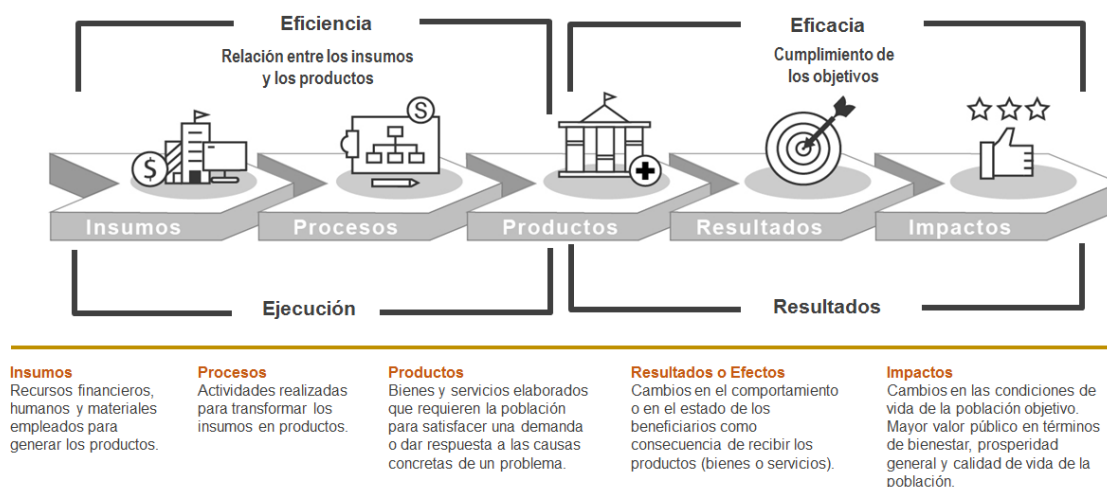
⁵ Los Programas Orientados a Resultados como insumo fundamental en la elaboración de Planes de Desarrollo. DNP. 2017. Pág. 5.

de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad”. Seguidamente creó las instancias de participación, decisión, ejecución, control y evaluación y reglamentó las nuevas “Políticas de Gestión y Desempeño Institucional”. El desarrollo del nuevo “sistema de gestión pública” se fundamenta en una nueva cadena de valor, como se observa en el siguiente gráfico:

Cadena de Valor Público

En el proceso de generación de valor público, la **cadena de valor** se utiliza como la herramienta principal para representar las intervenciones públicas.

Sus elementos son los siguientes: **Insumos, Procesos, Productos, Efectos e Impactos.**



Tomado del Manual Operativo MIPG. DAFP. 2017

Obsérvese que se parte el componente del recuadro de la derecha que alude a la planeación estatal que incluye los resultados e impactos, los mismos que se logran con la producción y recibo de los productos resultantes del sistema de gestión, productos que son originados por la inversión pública.

Complementariamente, la cadena de valor recoge el sistema de gestión que se hace visible al lado izquierdo del gráfico, en el círculo que se identifica como “ejecución”, que debe estar armonizado con la estructura organizacional, componente básico de la institucionalidad.

El “Sistema de Gestión”, a partir de lo definido en el Decreto 1499 de 2017, debe entenderse así:

“El Sistema de Gestión es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para

*las entidades públicas y es compatible con los modelos de acreditación específicos, establecidos para los sectores de Educación y Salud”.*⁶

La Cadena de Valor, según Porter, es una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias: las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte: que son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. El objetivo de la Cadena de Valor es identificar cuáles son las fuentes de generación de valor de la empresa en el proceso de producción de sus bienes o servicios”.

3. Criterios aplicables al proceso de rediseño de la Universidad del Quindío.

La definición más común de “criterio” es que alude a la regla o norma que dirige una opinión, un juicio, un programa, un proyecto y se hace extensiva a los procesos de rediseño organizacional.

Conforme al análisis realizado en el diagnóstico de capítulos anteriores y que evidenció el estado del arte de la Universidad del Quindío, aplicando diferentes métodos y metodologías, ha permitido la identificación de una serie de criterios que han de guiar la propuesta de rediseño, a saber:

- Desarrollo del principio de autonomía universitaria mediante un estatuto general de amplia flexibilidad conforme al régimen especial de la Universidad del Quindío.
- Modelo de Operación por procesos que desarrolle el sistema de gestión pública articulado con el sistema de control interno, en un modelo propio de gestión institucional orientada a la creación de valor público.
- Modelo de Gestión que evidencie el ciclo de la gestión estratégica pública (dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar).
- Gestión de la Información y la Comunicación como expresión de una gestión activa que genera trazabilidad y distribuye la información para la creación de valor.
- Gestión del Conocimiento y la Innovación para impulsar el desarrollo y la productividad de los sectores aliados a la academia.
- Fortalecer el sistema de planificación estratégica prospectiva, basada en cadenas de creación de valor público con enfoque a demanda de los grupos de valor y grupos de interés, incorporando la metodología de marco lógico.
- Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño institucional, concomitante con la planificación estratégica prospectiva en la cadena de valor público.

⁶ Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG. Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFFP. Bogotá. 2017. Pág. 8.

- Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño individual según niveles de responsabilidad definidos en la estructura organizacional.
- Estructura organizacional que defina niveles de responsabilidad, líneas de autoridad y conductos regulares bajo el principio de la flexibilidad.
- Sistema de Carrera Especial que promueva la promoción y el ascenso conservando el Know how organizacional.
- Gestión Estratégica del Talento Humano enfocado por rutas de valor.
- Sistemas de estímulos y recompensas para promocionar el crecimiento y el desarrollo del personal.
- Remuneraciones por categorías salariales que reflejen los niveles de responsabilidad, complejidad de las funciones y personal a cargo.
- Régimen de Personal apropiado a las realidades del vínculo laboral legal y reglamentario permanente y temporal.
- Planta de Empleos del tipo funcional o estructural en el nivel profesional y planta global en el nivel técnico y asistencial.
- Manual de Funciones y Competencias Laborales que defina las responsabilidades de cada empleo con contenidos funcionales coherentes y pertinentes.
- Requisitos de formación y experiencia basados en Núcleos Básicos de Conocimiento con amplitud de opciones según requerimientos de competencias.
- Formalización laboral de conformidad con los criterios previstos en la Sentencia C-615 de 2009 y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de Septiembre 9 de 2021 y nivelaciones de acuerdo a recomendación del CSU.

4. Análisis de los entornos.

Uno de los aspectos a considerar en todo proceso de rediseño para la modernización institucional es el análisis de los entornos. Se trata de describir, de la manera más objetiva posible, los acontecimientos tanto internacionales como nacionales e identificar las posibles tendencias y megatendencias que influyen en el escenario en el cual se desenvuelve la gestión pública a cargo de la Universidad del Quindío. Es por tanto un ejercicio de contextualización que conduce a reconocer las interacciones de las entidades públicas colombianas con el escenario mundial, en un contexto de globalización y mundialización que marcó el cierre del siglo anterior, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación y, particularmente a la fuerte influencia de la Cuarta Revolución Industrial conocida como el nuevo mundo de la digitalización, automatización, robotización, inteligencias artificiales e internet de las cosas.

4.1. Entorno internacional.

No cabe la menor duda que el mundo contemporáneo tuvo, en las últimas décadas del siglo XX, unos cambios trascendentales que dieron lugar al Nuevo Orden Mundial (NOM) derivado de la revolución tecnológica y de la información de la segunda mitad del siglo, la revolución económica a partir del triunfo del modelo capitalista con el denominado “fin de las ideologías” de Fukuyama, el advenimiento de la globalización y la glocalización y los factores de mundialización que afectaron las economías domésticas y lograron una revolución cultural sin precedentes.

A partir de 1990, la relación entre países, el auge de nuevos poderes económicos derivados de negocios emergentes como las tecnologías, el poder financiero mundializado, la capacidad de presión de las multinacionales y de poderes económicos por encima de los Estados, trajo consigo un cambio de reglas de juego que han venido incidiendo en el funcionamiento de las entidades y organismos de los Estados y del mundo empresarial, agrupado en un sector privado que encontró en la innovación y la gestión del conocimiento en el nuevo factor productivo que impulsará el desarrollo de la humanidad en el nuevo siglo. Así finaliza el siglo XX con unas megatendencias que obligaron el cambio de paradigmas y el irrupción de nuevas formas de gerenciar, administrar y gobernar, cambiando el enfoque de gestión basado en leyes de oferta a novedosos esquemas de gestión basados en las demandas de los clientes, usuarios, destinatarios, beneficiarios o simplemente grupos de valor.

En Iberoamérica el cambio no se hizo esperar por lo que se presentaron una serie de hechos técnicos y jurídicos que quedaron plasmados en el documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, preparado por el Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, aprobado en sesión del día 14 de octubre de 1998, por el Consejo Directivo, compuesto por las máximas autoridades gubernamentales responsables de la modernización de los Estados. En efecto, los 25 países miembros del CLAD adoptaron la reforma gerencial de los Estados Iberoamericanos, sobre la base de un nuevo enfoque por demandas, con gestión basada en procesos y una gestión pública orientada a resultados, a la que denominaron reforma gerencial.

La reforma gerencial del Estado planteada y suscrita como compromiso de todos los países miembros, tuvo su punto de partida con las discusiones de los países latinoamericanos para enfrentar los retos de la globalización y del adelgazamiento del tamaño del Estado. Para tales fines, se hizo necesario estudiar las megatendencias en la evolución de la modernización y reformas del Estado en América Latina, las cuales han sido impulsadas por los organismos multilaterales y con especial importancia a partir del cuerpo doctrinario dictado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, del cual Colombia es miembro permanente entre 25 países miembros.

La reforma gerencial del Estado tuvo su marco de referencia, se insiste, a partir de la promulgación del documento doctrinario “Una nueva Gestión Pública para América Latina”, dictado por el CLAD en el año 1998 en el cual se resalta:

“El origen de este proceso tuvo lugar cuando el modelo de Estado montado por los países desarrollados en la postguerra, propulsor de una era de prosperidad

sin precedentes en el capitalismo, entró en crisis hacia fines de la década de 1970. En un primer momento, la respuesta a la crisis fue la neoliberal-conservadora. Dada la imperiosa necesidad de reformar el Estado, restablecer su equilibrio fiscal y equilibrar la balanza de pagos de los países en crisis, se aprovechó la oportunidad para proponer simplemente la reducción del tamaño del Estado y el predominio total del mercado. La propuesta, sin embargo, tenía poco sentido desde el punto de vista económico y político. En efecto, después de algún tiempo se constató que la solución no estaría en el desmantelamiento del aparato estatal, sino en su reconstrucción”⁷.

El análisis juicioso del documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, aprobado y publicado por el CLAD en 1.998, en su sesión del día 14 de octubre de 1998, da cuenta de los desafíos que enfrentaba la institucionalidad del Estado iberoamericano, en sus tres niveles de gobierno para dar respuesta a los requerimientos de la ciudadanía y profundizar el régimen democrático. En efecto:

“Se trata de construir un Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Se busca, de este modo, una tercera vía entre el laissez-faire neoliberal y el antiguo modelo social-burocrático de intervención estatal”⁸.

En tal sentido, todas las reformas pretendidas hacia adelante debían enfocarse en un nuevo modelo de cadena de valor público con prospectiva, a partir de unas demandas de los grupos de valor identificados que hará que las organizaciones deban centrarse en atender tales demandas en menosprecio de los viejos modelos de Oferta institucional. Para ello, irrumpía el esquema de marco lógico como la más moderna técnica para buscar que, en el mediano y largo plazo, se logren los impactos esperados de las intervenciones públicas y de los servicios públicos a cargos de las entidades y organismos del Estado, gracias a los éxitos tempranos derivados de la entrega a satisfacción de unos bienes y servicios esperados por los interesados como respuesta a sus demandas públicas, productos que se planifican desde las expectativas de esos grupos de interés y no desde la elite organizacional:

“La gran modificación del papel del Estado, sin embargo, tiene que ocurrir en lo que concierne a la forma de intervención, en el plano económico y en el plano político.

En este sentido, en términos económicos, en lugar de una intervención directa como productor, el aparato estatal debe concentrar sus actividades en la regulación. Las privatizaciones y la creación de agencias reguladoras forman

⁷ Este documento fue preparado por el Consejo Científico del CLAD y aprobado en su sesión del día 14 de octubre de 1998 por el Consejo Directivo del CLAD, el que está compuesto por las máximas autoridades gubernamentales responsables de la modernización de la Administración Pública y de la reforma del Estado de los 25 países miembros.

⁸ Una Nueva Gestión Pública para América Latina. En. Documentos CLAD. Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo. Chile. 1998. Pág. 7.

parte de este proceso. Igualmente, el Estado debe desarrollar su capacidad estratégica para actuar junto al sector privado y la universidad, a efectos de crear un entorno adecuado al aumento de la competitividad de las empresas. Se destaca que el Estado también debe actuar para que los nuevos ciclos de desarrollo y la elevación de la productividad sean virtuosos en lo que se refiere al uso de los recursos naturales, al incremento de la base tecnológica y a la distribución de la renta, escapando así del círculo vicioso del “crecimiento empobrecedor” que caracterizó a América Latina en el pasado.

En el área social, el camino está en fortalecer el papel del Estado como formulador y financiador de las políticas públicas. Para esto, se torna fundamental el desarrollo de la capacidad catalizadora de los gobiernos en cuanto a atraer a la comunidad, a las empresas o al Tercer Sector, para compartir la responsabilidad en la ejecución de los servicios públicos, principalmente los de salud y educación básica. Pero debe hacerse un primer llamado de atención para el caso latinoamericano: es necesario mantener el poder de intervención estatal directa, en caso de que no estuviesen dadas las condiciones sociales mínimas para compartir las actividades con la sociedad. Por consiguiente, es preciso diferenciar las situaciones en las cuales los servicios podrán ser suministrados por más de un proveedor y/o por entidades públicas no estatales, de aquellas situaciones en las que el aparato estatal será el único capaz de garantizar la uniformidad y la realización sin interrupciones de las políticas públicas⁹”.

Desde la promulgación de este documento doctrinario, se han dado algunos avances en materia de reforma gerencial. No obstante, luego de varios años de vigencia y compromiso de los gobiernos iberoamericanos, los resultados siguen dejando tareas pendientes. El reto cada vez se hace más necesario e imperioso:

“El objetivo principal debe ser construir un Estado capaz de producir desarrollo, tanto en términos económicos como sociales, políticos y ambientales. Eso sólo será posible en la medida que el mundo iberoamericano tenga organizaciones públicas efectivas, eficientes y democráticas. En este sentido, definir cuál debe ser la agenda de gestión pública en la región para el siglo XXI resulta un paso fundamental para garantizar los medios necesarios para la búsqueda de los fines supremos del Estado”¹⁰.

En efecto. Mediante el documento “Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI”, aprobado por la XL reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD en Santo Domingo, República Dominicana, entre el 8 y 9 de noviembre de 2010, se revisaron los avances y a su vez permitieron la definición de las megatendencias en la reforma gerencial impulsada en los países iberoamericanos:

“Se consignan aquí cinco dominios que fueron relevantes en las reformas administrativas ocurridas en América Latina en los últimos quince años y que

⁹ Ibídem. Pág. 22

¹⁰ Gestión Pública Iberoamericana. CLAD. 2010

también constituyen una agenda importante para todo el mundo iberoamericano. Los temas, que serán desarrollados más adelante, son los siguientes:

- Democratización de la gestión pública.
- Profesionalización de la función pública.
- Nuevas tecnologías de gestión, destacando los instrumentos de gobierno electrónico.
- Gestión por resultados orientados al desarrollo.
- Mecanismos de gobernanza.¹¹

En el mismo documento, se plantearon los objetivos que deben asumirse por los Estados iberoamericanos para la búsqueda de los logros de la reforma gerencial:

“La modernización de la gestión pública no puede ser vista como una mera selección de los medios más adecuados. Ella depende de la selección de los fines que se busca obtener.

En este sentido, el objetivo más general de la administración pública es el desarrollo sustentable, considerado en términos económicos, políticos, sociales y ambientales. Se debe poner especial énfasis en la búsqueda de la ciudadanía social, de modo que la gestión pública de mejor calidad debe estar presente en las políticas de Educación, Salud, Seguridad Pública, Combate a la Pobreza y la Desigualdad Social. Vale la pena repetir lo siguiente, ya que es una condición para poder librarse de una vez por todas del legado histórico de América Latina: es en dichas áreas sociales en donde el Estado debe invertir sus recursos financieros y sus competencias administrativas más valiosas”¹².

Para ello, el curso de acción de las entidades y organismos del Estado deberá enfocarse en los siguientes objetivos:

a) *El ambiente es una cuestión estratégica para todo el mundo, pero lo es mucho más para diversos países latinoamericanos en los cuales la diversidad y la riqueza natural son esenciales.*

b) *Las políticas públicas iberoamericanas deben tomar en cuenta las desigualdades de género, garantizando derechos iguales para todos y todas, incluyendo la población homosexual, por lo que el desarrollo y la implementación de políticas de igualdad e inclusión resultan claves para toda la región.*

c) *El respeto a la diversidad étnica es otro asunto que debe estar en el centro de la agenda de varias naciones de Iberoamérica.*

¹¹ Ibidem. Pág. 7 y 8

¹² Ibidem. Pág. 20.

d) Como sucede en gran parte del mundo, Iberoamérica está pasando por una transformación demográfica que apunta al envejecimiento de la población, lo que pone de manifiesto tanto problemas de previsión social como la necesidad de elaborar políticas públicas orientadas a la tercera edad.

e) Uno de los mayores problemas de América Latina, en especial, es el tráfico de drogas, que está debilitando la autoridad estatal y creando una situación de anomia en varias naciones.

f) Los gobiernos deberán buscar el mejoramiento de la calidad de vida en los grandes centros urbanos y metrópolis de América Latina, sin descuidar las políticas de promoción de desarrollo de las poblaciones rurales, en donde éstas continúan excluidas.

g) De modo cada vez más frecuente el Estado debe prepararse para hacer frente a problemas urgentes, como catástrofes naturales, crisis económicas y accidentes de infraestructura que exigen de forma especial un funcionamiento mucho más ágil de las organizaciones gubernamentales.

h) Finalmente, una de las cuestiones emergentes, pero igualmente importantes dice relación con la creciente internacionalización de los fenómenos políticos, sociales y económicos. Esto exigirá el diseño de una gestión pública capaz de reaccionar ante las informaciones y presiones globales, así como dar prioridad a la integración regional¹³.

Para complementar, basta destacar un aparte del Plan Nacional de Desarrollo denominado “Todos por un nuevo país”, Ley 1753 de 2015, en el que se retoma el planteamiento del concepto de Buen Gobierno como estrategia de modernización de las entidades y organismos del Estado:

“El sustento de una sociedad democrática e incluyente en la que el ciudadano y sus derechos son la prioridad del Estado. Es aquel en el cual las organizaciones públicas logran los efectos esperados de su misión: asignaciones eficientes, respuesta a las necesidades del ciudadano, mitigación de las fallas del mercado y promoción de la equidad. Es un gobierno que planea y ejecuta sus recursos de manera eficiente, eficaz y transparente. Una administración cercana al ciudadano, que opera de manera armónica en sus distintos niveles de gobierno a través de servidores íntegros y comprometidos, para cumplir lo que promete y rendir cuentas sobre lo que hace [...]”¹⁴

Estos lineamientos y directrices enfocadas en la Administración Pública, pero que se hacen extensivas a las demás organizaciones y entidades del Estado responsables de la prestación de servicios públicos esenciales como la Salud y la Educación, son, en esencia, el fundamento de una verdadera revolución organizacional.

¹³ Ibídem. Pág. 21 y 22

¹⁴ Plan Nacional de Desarrollo “todos por un nuevo país”. Documento Base. Pág. 571

La Reforma Gerencial, por tanto, no es una simple modificación estructural del aparato administrativo. No puede ser confundida con la mera implementación de nuevas formas de gestión, como las de la calidad total, control interno y planeación y gestión. Se trata de transformar las reglas burocráticas más generales, lo que permitiría a los administradores públicos adoptar estrategias y técnicas de gestión más adecuadas para la implantación de una reforma institucional, que no implica, sin embargo, la creación de un extenso y detallado muestrario de reglas jurídicas, sino de un diseño institucional apropiado para la creación sucesiva de valor en el encadenamiento de valor preestablecido desde la demanda de los grupos de interés.

El éxito de los cambios institucionales orientados hacia el modelo gerencial depende, en primer término, de la formulación de reglas generales y claras, que modifiquen las actuaciones de los servidores públicos hacia la constitución de un nuevo contrato entre los políticos, los funcionarios públicos y la sociedad.

Por lo anterior, para que los gobiernos, en sus distintos niveles territoriales, puedan orientar su gestión para generar mayores capacidades en los ciudadanos, deberán, a la vez, generar capacidades no solo a partir de una organización institucional que responda eficazmente y con transparencia a sus compromisos con la población, sino que deberá considerar que ello sólo será posible si sus funcionarios, y demás personas que cumplen funciones públicas, cuentan con las capacidades para ejercer adecuadamente sus funciones”.

En cuanto al servicio público de educación superior, se deben considerar las orientaciones políticas en el contexto internacional en temas relacionados con la educación superior (ES) tomando como antecedente el marco de acción propuesto por Las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en sus *Conferencias Mundiales sobre la Educación Superior*, el cual fue adoptado por países miembro como Colombia. Posteriormente, se abordará la *Declaración de Incheon* que presenta una nueva visión de la educación que es coherente con la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, por consiguiente, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y con los antecedentes anteriormente mencionados.

De la misma manera, es deben tener presente las recomendaciones de la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a la cual, el país realizó reciente ingreso aprovechando el análisis a la educación en Colombia y su propuesta de política en temas de educación superior.

4.1.1. Internacional

Las relaciones exteriores del Estado colombiano se fundamentan en la soberanía nacional, en el respeto a la autodeterminación de los pueblos y al reconocimiento de los principios del derecho internacional aceptados por el país, como lo sustenta el artículo noveno de la *Constitución Política de Colombia* (Constitución Política de Colombia, 1991) y recogidos desde la Ley 13 de 1945, con la cual se aprobaron los propósitos y principios establecidos por las Naciones Unidas al momento de su fundación en la Carta de 1945, en la que Colombia se convirtió en uno de los países originarios de esta organización, que surgió como respuesta a la situación contextual que atravesaba la humanidad tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial.

En este aspecto es importante destacar que la organización “Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)”, por sus siglas en inglés, cuya creación data del 16 de noviembre de 1945 en Londres, fue una respuesta de los países miembros de las Naciones Unidas (ONU), a la necesidad de asegurar a la población en general, sin ningún tipo de distinción, el pleno e igual acceso a la educación, a la investigación y al intercambio de ideas y conocimientos a través de la cooperación entre países, como medios para la consecución de los objetivos planteados en la Carta de las Naciones Unidas (Constitución de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1945).

La UNESCO es considerada una organización líder a nivel mundial y regional en materia de educación; sus actividades consisten en el refuerzo de capacidades de los países por medio del suministro de información, orientación de asistencia técnica y elaboración de instrumentos jurídicos.

En el mismo sentido, la UNESCO, en el año 1998, celebró en París la primera *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*, en la que se tuvo en cuenta la situación contextual global, así como el crecimiento exponencial de estudiantes matriculados en la educación terciaria, y las recomendaciones relativas a la Educación Superior formuladas por grandes comisiones y conferencias a nivel mundial para establecer la misión, visión y acción de la ES durante el inicio del nuevo milenio.

Fue así como se estableció como misión “educar, formar y realizar investigaciones” y se ratificó la necesidad de preservar, reforzar y fomentar la tarea de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad. En lo concerniente a la función de los docentes, que no podía quedar al margen, ésta debía estar orientada sobre la ética, la autonomía, la responsabilidad y la prospectiva.

La visión planteada se enmarcaba en la igualdad de acceso, en el fortalecimiento de la participación y promoción de acceso de las mujeres; la promoción del saber mediante la investigación de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados; la orientación a largo plazo fundada en la pertinencia de la ES; refuerzo a la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad; y la diversificación de los modelos de ES como medio para potencializar la igualdad de oportunidades.

En cuanto a los métodos educativos innovadores propuestos se hizo especial énfasis en el pensamiento crítico y la creatividad, y para complementar, fueron catalogados como principales protagonistas el personal y los estudiantes, al ser elementos esenciales para el fomento de la educación superior en una perspectiva de garantía de derechos, fundamentando así una fuerte apuesta por la formación personal.

En lo que respecta a las acciones, se resaltó la importancia del concepto *calidad* al ser transversal a todas las funciones y actividades desarrolladas por las IES, por lo que se plantearon procesos de autoevaluación interna y un examen externo, teniendo en cuenta las particularidades de los contextos a nivel local, nacional y regional.

Por su parte, los crecientes progresos tecnológicos y la incidencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos suscitaron acciones en torno al potencial y los desafíos de la tecnología. Temas presupuestales fueron incluidos, que abarcaban estrategias de refuerzo a la gestión y financiamiento de las instituciones de educación superior, a su financiación como servicio público y se abordaron aspectos relacionados a la difusión del conocimiento a través de los principios de solidaridad y cooperación internacional (UNESCO, 1998).

La segunda versión de la *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009*, fue realizada del 5 al 8 de julio de 2009 en la Sede de la UNESCO en París, en la que se ratificó la educación superior como bien público, hecho que implica la responsabilidad de todos, en especial de los gobiernos, quienes deben proporcionar soporte económico a la prestación de ese servicio en el marco del derecho fundamental a la educación y a la investigación, dado su importante contribución a la sociedad y a la construcción de conocimiento diverso e incluso para el avance de la investigación, innovación y creatividad: A su vez, se ratificó su responsabilidad social de comprender temas multifacéticos de orden social, económico, científico y cultural, extendiéndolo al desarrollo de habilidades para responder o actuar sobre los temas abordados y sus transformaciones.

Esta versión continuó con la línea trazada en la visión anterior, sobre las mejoras al acceso y equidad, y aunó los esfuerzos de la última década para fomentar la participación exitosa y la terminación de los procesos formativos enmarcados en criterios de calidad. Como aspectos clave a ser potenciados a nivel mundial se estableció la *internacionalización, regionalización y globalización* debido a la responsabilidad social de ayudar a reducir las diferencias en el desarrollo, respetando la diversidad cultural.

Mención especial merece el *aprendizaje, investigación e innovación*, dada la necesidad de incrementar fondos para la investigación y el desarrollo mediante la inclusión de instituciones públicas o privadas, así como medianas y pequeñas empresas (UNESCO, 2009).

Para el año 2015, la Directora General de la UNESCO realizó un importante evento, considerado un hito para la educación, en Incheon, República de Corea, por motivo del *Foro Mundial sobre Educación*, en el cual participaron organizaciones como Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Banco Mundial, Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU Mujeres y La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para el Refugiados (ACNUR). Dicho acto concluyó con la *Declaración de Incheon* que estableció como visión la transformación, mediante la educación, de las vidas de las personas, las comunidades y las sociedades, sin dejar a nadie rezagado. Esta Declaración hace énfasis en el papel protagónico de la educación en la consecución de algunos¹⁵ de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son considerados como un “llamado universal” para la erradicación de la pobreza, la protección del planeta y el establecimiento de garantías que permitan que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el año 2030. En consecuencia, dedicó uno de los ODS a la educación, el cual tiene por objetivo el “*garantizar*

una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Esta declaración evidencia el compromiso de la comunidad académica mundial con el ODS 4, que incluye dentro de las metas conexas para el año 2030 la educación superior, que pretende “asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria” (UNESCO, PNUD, INFPA, ACNUR, UNICEF, ONU MUJERES, GRUPO DEL BANCO MUNDIAL & ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2016).

Como elementos conceptuales fundamentales en la *Agenda de Educación 2030*, la apuesta continuó en consonancia con lo establecido en las *Conferencias Mundiales de Educación Superior* alrededor de la inclusión y la equidad, la igualdad de género y la calidad, extendiendo su compromiso hacia la promoción de oportunidades de aprendizaje de calidad a lo largo de la vida, para todos en todos los contextos y en todos los niveles educativos. Se sostiene que los sistemas educativos deben ser coherentes con las características contextuales, deben ser pertinentes, autónomos, adaptarse a las necesidades de los mercados laborales, los avances tecnológicos, la urbanización, las migraciones, transformaciones políticas, el impacto del cambio climático, entre otros factores.

Por su parte, los principios sobre los que se fundamenta el *Marco de Acción* son: la educación como derecho fundamental y un derecho habilitador; la educación como un bien público; y la igualdad de género. En lo correspondiente a las estrategias propuestas se encuentran la formulación de políticas intersectoriales que promuevan el desarrollo de competencias profesionales; los procesos relacionados con la transferencia de créditos entre IES reconocidas; elaboración de políticas y programas que fortalezcan el suministro de la educación terciaria a distancia de calidad y que logren poner de relieve la función investigativa; y el fortalecimiento de la cooperación internacional en las IES.

En cuanto al papel reciente de la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que se constituyó en el año 1961 sustituyendo a la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) establecida en 1948, plantea como objetivo la promoción de políticas que permitan mejorar el bienestar social y económico de la población mundial a través de la cooperación para dar respuesta a desafíos no sólo económicos, sino sociales, medioambientales y de gestión de gobiernos, para de esta forma lograr el desarrollo máximo y uso eficaz de capacidades y posibilidades para así lograr el crecimiento sostenible de las economías de los países (OCDE, 1960).

La OCDE funge como fuente de información exacta y pertinente sobre el estado de la educación en todo el mundo. En lo que respecta al caso colombiano, la OCDE y el Banco Mundial identificaron como principales objetivos políticos del gobierno nacional para la educación superior:

- Ampliar la cobertura y mejorar la equidad.
- Aumentar la calidad y la pertinencia de la educación.
- Mejorar el funcionamiento de la gobernabilidad y las finanzas (OCDE & El Banco Mundial, 2012).

Dentro de los aspectos propuestos, se incluye el ampliar el acceso y mejorar la equidad, lo cual implica incrementar los esfuerzos para orientar y apoyar a los estudiantes a lo largo de su proceso formativo, hecho que deviene en la necesidad de las entidades de educación superior en tomar como punto de partida el fomento a las decisiones informadas sobre el programa de educación superior a elegir, el cual debe responder a sus necesidades y habilidades, así como proporcionar mejores oportunidades de empleabilidad en relación a la rentabilidad en el mercado laboral de sus graduados; en revisar los procedimientos de inscripción y admisión en sus distintos programas; el diseño de estrategias que contribuyan a la reducción de tasas de deserción y mejorar la retención y finalización de estudios; y, el fortalecimiento al apoyo financiero para los estudiantes de bajos ingresos.

El segundo aspecto se enfocó en garantizar la calidad y pertinencia de la educación superior a través del fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad, esto implica el establecimiento de estándares mínimos de calidad, promoción de la cultura de la calidad y profesionalismo, la participación activa de estudiantes y empleadores para promover la capacidad de respuesta y pertenencia de la educación superior, entre otras actividades; dicho enfoque abordó la mejora del desempeño institucional y las mejoras a las instituciones técnicas y tecnológicas.

Finalmente, el aspecto relacionado con el fortalecimiento a la gestión y la financiación conlleva a la creación de un sistema más integrado de educación superior que otorgue una estructura organizacional más clara; el garantizar una financiación sostenible y efectiva de la educación superior también es uno de los temas en los que se debe trabajar a nivel nacional (OCDE & El Banco Mundial, 2016).

4.1.2. Entorno nacional.

En lo que respecta al ámbito nacional, se toma como punto de partida la Ley 30 de 1992 *“Por el cual se organiza el servicio público de educación superior”*, que reglamenta la educación superior al establecer de forma precisa el quehacer, objetivo, función y entes reguladores de la misma. Se abordará el *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”* y el actual *Plan de Desarrollo* al ser la hoja de ruta que establece los objetivos del gobierno nacional.

La Educación Superior en Colombia es definida, con base en lo estipulado por la Ley 30 de 1992, como un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, su objeto versa sobre el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica o profesional. La Educación es catalogada como un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado. Su quehacer se desarrolla en un marco de libertades de enseñanza, aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Dentro de los objetivos planteados para la educación superior y sus instituciones, se hizo énfasis en la formación integral de los colombianos capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social. Las instituciones de educación superior (IES) deben trabajar por la creación, el desarrollo y transmisión de conocimiento y, a su vez, promover su aplicación, para de esta forma responder a las necesidades del país.

De la misma manera todas ellas y la sociedad en pleno deben propender por la prestación de un servicio público con calidad, que sea un factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional e internacional, y que promueva la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.

En ese aspecto, la cooperación institucional debe trascender al ámbito internacional y se debe promover la formación y consolidación de comunidades académicas en el exterior y promover la preservación del medio ambiente, fomentar la educación y cultura ecológica, y conservar y fomentar el patrimonio del país, para lo cual el mejoramiento en la prestación del servicio, el cumplimiento de sus funciones misionales, la autonomía universitaria y la distribución de recursos para optimizar el funcionamiento de las universidades públicas, fortaleciendo a su vez el papel de entidades como el Consejo Nacional de Educación Superior, el Sistema Nacional de Acreditación para las Instituciones de Educación Superior, el Consejo Nacional de Acreditación, el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior y el Instituto Colombiano para el Fomento a la Educación Superior (Ley 30, 1992).

Y, como no mencionar el Acuerdo por lo Superior 2034. El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), elaboró la propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz, en donde se asumió el desarrollo de la educación superior a través de la consideración de nuevas realidades sociales, culturales y económicas; su elaboración se caracterizó por la participación e inclusión social y regional, contó con 33.000 personas, en 155 espacios de debate en todo el país. Esta propuesta estableció las grandes apuestas o cursos de acción prioritaria que debe asumir la ES de cara al 2034. (Consejo Nacional de Educación Superior, 2014).

El CESU consideró diez temas como fundamentales para lograr la proyección del sistema de educación en una perspectiva de largo plazo: educación inclusiva; calidad y pertinencia; investigación (ciencia, tecnología e innovación, incluida la innovación social); regionalización; articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano; comunidad universitaria y bienestar; nuevas modalidades educativas; internacionalización; estructura y gobernanza del sistema y sostenibilidad financiera del mismo.

La apuesta por la Educación Inclusiva planeada por el CESU, consiste en hacer efectivo el derecho que todo ciudadano colombiano tiene de acceder a la educación superior, promoviendo la inclusión de grupos poblacionales con dificultades en el acceso como lo son las personas en condición de discapacidad y con capacidades o talentos excepcionales, grupos étnicos, población víctima del conflicto armado, población desmovilizada en proceso de reintegración, población habitante de frontera y población rural ubicada en zonas de difícil acceso. Lo anterior obliga a la definición del concepto de universalidad en relación al acceso a la educación superior de todas las personas que tienen la motivación y la preparación suficiente, este concepto funge como eje articulador de procesos como el acceso de todos los interesados; y, la cobertura, asumida como la capacidad de acoger a quienes buscan llevar a cabo procesos de formación dentro del sistema educativo superior, a quienes acceden y el reconocimiento de su diversidad, para de esta forma garantizar su permanencia.

En la línea de la Calidad y pertinencia la apuesta es por la diversificación de la oferta académica de las instituciones de educación superior entre niveles, modalidades y orientaciones. Se trata de fomentar la cooperación interinstitucional hacia el incremento en cobertura y pertinencia de programas según necesidades del entorno. También pretende dirigir los esfuerzos hacia la acreditación de alta calidad, tanto de programas como de instituciones, logrando una cultura organizacional al interior de las IES orientada hacia la autoevaluación y la mejora continua. Estas metas implican estructura, procesos y mecanismos para realizar seguimiento permanente a la pertinencia, eficiencia y eficacia del quehacer institucional y de los programas, a través de permanentes procesos de autoevaluación.

En lo que respecta a la Investigación (ciencia, tecnología e innovación), la apuesta por el fortalecimiento de la actividad investigativa de las IES gestionando el acompañamiento de las instituciones que fomentan la ciencia, tecnología e innovación y las redes de trabajo colaborativo a nivel nacional e internacional a pesar de los escasos recursos que se tienen disponibles en el país para el sector. El tema abordado por el CESU deja a cada institución la decisión autónoma de hacer mayor o menor énfasis en generar conocimiento a partir de procesos de investigación, o de ser una institución profesionalizante, lo cual debe estar claramente expreso en su proyecto institucional y en los planes curriculares. Esto marca el tipo de institución, define su perfil y capacidades, implica diferentes estructuras organizacionales, sistemas de financiación y promoción, según la especificidad, ubicación, recursos y posibilidades de cada institución.

La regionalización es abordada no sólo como la ampliación de la oferta académica en las regiones, sino como el desarrollo de capacidades a partir de la vocación de los territorios, realizando a través de las IES una oferta académica pertinente y una intervención efectiva a través de proyectos de investigación y extensión. La regionalización implica la articulación con actores locales y la Inter institucionalidad regional con el fin de promover el desarrollo local.

En esa misma medida, la articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano hacia un sistema de educación de tercer sector, consiste en la orientación socio ocupacional de los jóvenes desde la educación media, de manera que las decisiones en materia de educación superior sean informadas y coherentes con sus competencias y habilidades como estrategia para la disminución de la deserción. De igual manera, se fundamenta en la ampliación de la oferta en programas técnicos, tecnológicos y de formación para el trabajo y desarrollo humano en articulación con los diferentes niveles educativos, lo que implica la creación de condiciones al interior de las IES y en el sistema como tal, para favorecer un adecuado tránsito entre programas e instituciones como es el caso de reconocimiento de créditos.

En comunidad universitaria y bienestar, se parte del reconocimiento al papel preponderante que tiene en la educación superior el bienestar universitario como mecanismo para promover el desarrollo humano integral y de la comunidad, aportando en la formación de profesionales con ética y sentido de lo público. Para el adecuado desarrollo del bienestar, deben tenerse en cuenta las condiciones socioeconómicas de los estudiantes, las desigualdades en materia de calidad en la educación media y las diversas relaciones entre

grupos poblacionales, que marcan y determinan las acciones y programas a desarrollar al interior de las IES.

Así mismo, con la incorporación de nuevas modalidades educativas en el sistema de educación superior (modalidad virtual y mixta), con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se abre un escenario pedagógico dinámico que se aleja de los métodos tradicionales. Adicionalmente se abre un mundo de posibilidades de flexibilizar los procesos educativos a través de la virtualidad y otras formas mixtas o combinadas para acercar la enseñanza a los sitios habituales de los estudiantes. Es así como las universidades deben combinar su oferta en programas presenciales, a distancia y virtuales, para dar mayor cobertura y acceso a toda la población. Su incorporación potencia el uso del tiempo, la diversidad de espacios y las nuevas estrategias de aprendizaje, dando al estudiante de mayor autonomía para incrementar sus posibilidades de formación, para lo cual la inversión en sistemas y nuevas tecnologías se convierte en punta de lanza.

En cuanto a la internacionalización de la educación superior, esta es considerada una estrategia de articulación tanto de la política pública como de los desarrollos del sistema educativo con la sociedad del conocimiento, en un contexto globalizado que ha tenido gran relevancia durante las últimas décadas al ser un reflejo del carácter mundial del aprendizaje y la investigación; éste se adoptó como un recurso educativo que permite formar ciudadanos críticos y aptos para desenvolverse en el contexto globalizado. La internacionalización pasó a tener una directa relación con la calidad de la educación y a su vez se convirtió en una dimensión propia de las actividades desarrolladas por las IES y que tiene incidencia en todas sus actividades y funciones, al mejorar la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación; más oportunidades para mejorar el profesorado; acceso a programas académicos que no se orienten en el país de origen, entre otras ventajas que trae consigo el intercambio de experiencias más allá de las fronteras nacionales.

Respecto a la estructura y gobernanza, el sistema se constituye a través de acciones que se deben realizar desde el gobierno nacional, las instituciones del sector y las IES para lograr la solidez y pertinencia de la educación superior en Colombia, logrando la consolidación de los sistemas de aseguramiento de calidad y acreditación. Este tema implica la activa participación de las universidades públicas en la definición y permanente ajuste de la política pública en materia de educación superior, aportando decididamente a través de una gestión interinstitucional efectiva liderada por el Ministerio de Educación en pro de la financiación y mejora continua del sector.

Finalmente, la sostenibilidad financiera del sistema educativo es un tema transversal y de primer lugar de la agenda en la política pública, de manera que sea posible incrementar el acceso al sistema y un desarrollo integral y estructurado de las IES que las dote de capacidades para cumplir las funciones frente a las cuales fueron creadas. La actual escasez de los fondos para educación superior frente a costos crecientes constituye un reto, tanto para el sistema como para cada institución, en la medida que debe gestionarse la diversificación de recursos de la nación y una dinámica de generación de recursos propios al interior de las IES.

Para confirmar la participación del gobierno nacional, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), creado mediante Ley 19 de 1958, como máxima autoridad

nacional de planeación dictó el *CONPES 3768*, aprobado el 16 de septiembre de 2013, dictado en lineamiento “*Importancia Estratégica del Proyecto de Inversión “Crédito de Transferencia de Tecnología para Producción y Distribución de Contenidos en Educación Básica y Superior en Colombia”*”, se enmarcó en el anterior Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “*Prosperidad para Todos*” y el Plan Sectorial de Educación 2010-2014, se centró en el uso apropiado de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos educativos, al ser un medio que facilita el acceso al conocimiento y la innovación al contribuir a la competitividad del país.

Es así como todo proyecto educativo debe buscar la contribución a la mejora de prácticas en las instituciones y entidades pertenecientes al sistema educativo del país, mediante el cumplimiento de objetivos en relación a los componentes principales del proyecto como: la formación docente, infraestructura de tecnología, la producción de contenidos educativos digitales y la renovación del portal educativo nacional “*Colombia Aprende*”. Sus componentes transversales fueron el fomento a la investigación y el desarrollo de estrategias *e-learning* (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2013).

En enero del 2018 se aprobó el *CONPES 3914*, como modificación del *CONPES 3880*, denominado *Declaración de Importancia Estratégica del Proyecto de Inversión Apoyo para Fomentar el Acceso con Calidad a la Educación Superior a Través de Incentivos a la Demanda en Colombia*, este documento sustenta cómo en el país se ha presentado un significativo crecimiento en términos de la cobertura bruta de la ES al pasar de un 24,9% en el año 2000 a un 55,2% en el 2016.

Pese al incremento en la cobertura bruta, en el país aún persiste un significativo número de estudiantes de escasos recursos y mérito académico sin ingresar a la educación superior con cifras preocupantes: 2 de cada 10 estudiantes, de estratos 1, 2 y 3, con los puntajes más altos en las pruebas Saber 11 durante la vigencia 2012 no accedieron a la universidad en los dos años siguientes a la presentación de la Prueba Saber 11. Fue por esto, por lo que este *CONPES* se trazó como objetivo el continuar con las políticas de promoción de acceso y graduación en educación superior de estudiantes con mérito académico y de escasos recursos económicos, tal y como se planteó en el *CONPES 3880*, con el fin de garantizar el financiamiento de una cuarta cohorte del programa Ser Pilo Paga (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2018).

Durante el 2018 también se aprobó el *CONPES 3918*, *Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*, el cual evidencia el compromiso del país por trabajar en pro de la *Agenda 2030* para así alcanzar niveles mínimos que garanticen la prosperidad, el bienestar de las personas y la conservación del ambiente a través del avance sobre metas concretas relacionadas con problemáticas como la pobreza, la educación y la protección del medio ambiente. Esta estrategia de implementación implicó el establecimiento de un esquema de seguimiento, reporte y rendición de cuentas, el plan de fortalecimiento estadístico, la estrategia de implementación territorial y el mecanismo de interlocución con actores no gubernamentales. Para el cumplimiento de los ODS se trazaron 169 metas, en lo tocante al ODS 4, educación de calidad, se estima que la cobertura en ES para el año 2030 llegue a ser del 80% y que el costo de financiación proyectado sea de 65,6 billones de pesos (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2018).

Por su parte, el actual *Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”* tiene como objetivo una Colombia con más bienestar, con menor desigualdad de resultado y con mayor equidad de oportunidades, esto último implica la remoción de barreras que impiden el acceso a la educación, uno de los temas centrales propuestos en los ODS. En este, la línea de acción “educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos”, concibe la educación como una poderosa herramienta que promueva la movilidad social y la equidad. El Plan busca la consolidación de un sistema educativo cuyo propósito fundamental sea el garantizar el desarrollo integral de los individuos y su contribución en el desarrollo del país en términos de equidad, legalidad y emprendimiento, ello en consonancia con lo establecido por la UNESCO en el desarrollo de la Agenda 2030 y los compromisos adquiridos por el país tras su ingreso a la OCDE.

En relación con la educación superior, se busca la posibilidad de brindar más oportunidades de acceso a la educación de calidad, con énfasis en las poblaciones vulnerables, contribuyendo al logro de la equidad y la movilidad social, tal y como se estableció en el Acuerdo por lo Superior del CESU. El objetivo se denominó “apuesta para impulsar una educación superior incluyente y de calidad”, que busca el fortalecimiento de la educación superior pública a través de incrementos presupuestales, estos recursos deberán destinarse hacia los factores de alta calidad con una gestión transparente a nivel institucional que promueva, en el marco de la autonomía, la adopción de prácticas de buen gobierno. Este objetivo incluye esfuerzos por la sostenibilidad del sistema de educación superior a través de esfuerzos orientados a fortalecer la estructura de los mecanismos de financiación de la educación superior; a su vez, busca garantizar, a estudiantes vulnerables socioeconómicamente, el acceso y permanencia a IES públicas mediante un esquema gradual de gratuidad en costos de matrícula y sostenimiento.

El reconocimiento de la excelencia académica de estudiantes de alto mérito y en condición de vulnerabilidad; el cierre de brechas regionales y urbano-rurales para garantizar el acceso y la permanencia a la ES, así como una oferta de programas técnicos, tecnológicos y profesionales con componentes pertinentes a las características y necesidades del contexto rural del país; el fortalecimiento de la oferta de programas virtuales y a distancia; el fortalecimiento del sistema de aseguramiento de calidad; y, la formación de capital humano de alto nivel son factores claves en tales propósitos.

Finalmente, es importante mencionar los logros alcanzados con la promulgación del Acuerdo 02 de 2020 expedido por el CESU, con el cual se actualizaron los lineamientos para la acreditación de alta calidad con base en las recomendaciones proferidas por el CNA a partir de lo establecido en el informe de evaluación externa para la renovación de la certificación internacional *Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education* y las recomendaciones emitidas por la *Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*.

Los referentes conceptuales usados versan sobre la *alta calidad*, que alude a las características que permiten el reconocimiento de un programa académico o de una IES en el marco del mejoramiento continuo, de su diversidad y su capacidad de transformación con base en la naturaleza jurídica de la universidad o institución, su identidad, misión, tipología y el modo en que presenta el servicio público de educación, los logros alcanzados y los

impactos generados. Es importante mencionar cómo aparece en los referentes académicos el concepto de *calidad*:

“La acreditación en alta calidad puede ser conferida a los programas o a las IES. En cuanto a las instituciones, dicho reconocimiento implica el desarrollo y apropiación de una sólida cultura de autoevaluación y autorregulación, como ya se mencionó, orientada hacia el mejoramiento continuo, evidenciado en un sistema interno de aseguramiento de la calidad para visibilizar los logros y el desarrollo de labores informáticas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. Deben ser coherentes sus propósitos y sus acciones realizadas a través de documentos como los planes de desarrollo institucional y en su proyección presupuesta.

Por último, dentro de los factores¹⁶ propuesto a ser evaluados se encuentra la identidad institucional; gobierno institucional y transparencia; desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional; mejoramiento continuo y autorregulación; estructura y procesos académicos; aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación; impacto social; visibilidad nacional e internacional; bienestar institucional; comunidad de profesores; comunidad de estudiantes; y, comunidad de egresados”.

5. Análisis Estratégico por cruce de variables DOFA.

Uno de los aspectos más importantes en la planeación estratégica de una organización es establecer su realidad actual para contrastarla con el ejercicio de prospectiva que visibiliza ese estado ideal que pretende construirse a través del tiempo (la visión), de allí su carácter intemporal.

En el capítulo anterior de diagnóstico, se aplicaron dos metodologías para identificar la situación actual o estado del arte en que se encuentra la Universidad del Quindío al momento de la realización del presente estudio; la primera a través de la metodología DOFA o FODA, según el idioma que se aplique y la segunda a través de la metodología de árbol de problemas.

Ambas metodologías buscan identificar aquellos aspectos problemáticos que pueden estar afectando la operación o el funcionamiento de una entidad. Mientras el DOFA se enfoca en aquellos aspectos extremos para dejar un espectro amplio de área problemática, donde se establecerán las estrategias que buscan enfrentarlos, dentro del área delimitada por las variables extremas, la otra metodología de árbol de problemas, busca centrar la atención en un problema central de carácter estructural que se extiende a través de sus raíces y consecuencias, facilitando entender mejor el problema a partir de las variables que los originan y las afectaciones que este le trae a la organización.

¹⁶ Son el conjunto de procesos, productos e impactos presentes en la realización de los objetivos de una institución y de sus programas académicos. Los factores identificados como pilares para la evaluación deben ser vistos desde una perspectiva sistémica, ya que ellos se expresan de una manera interdependiente. Se desarrollan a través de características (Acuerdo 02, 2020).

Con el DOFA, se busca visualizar y construir el futuro desde la situación actual o presente, en la denominada planeación por perspectiva, que busca propósitos de la organización y diseño de las estrategias, mirando hacia el futuro y desde el hoy se visibiliza el sueño o mega propósito. Luego, a partir de este se regresa hacia al presente orientando la gestión organizacional.

Para el autor Steiner (1995), la planeación estratégica busca la identificación sistemática de los factores externos como las oportunidades y amenazas que se perciben hacia el futuro, los cuales, enfrentados con las variables internas, debilidades y fortalezas de lo presente proporcionará la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente.


Las estrategias entonces se obtendrán con el cruce de las variables, generando otros escenarios que permitirán definir unos objetivos estratégicos a partir de las diversas combinaciones posibles.

En el caso de la Universidad del Quindío, en el capítulo de diagnóstico se identificaron esas variables y, ahora, será necesario definir esos cruces con los cuales se obtienen los objetivos que han de guiar el accionar hacia el futuro, se insiste.

Al cruzar las variables, por las diversas combinaciones posibles se obtienen las siguientes estrategias:

- **Estrategias de Supervivencia (DA).** Superar Debilidades para minimizar Amenazas
- **Estrategias Adaptativas (DO).** Superar Debilidades para aprovechar las Oportunidades.
- **Estrategia Defensivas (FA).** Potenciar Fortalezas para minimizar Amenazas.
- **Estrategia Ofensivas (FO).** Potenciar Fortalezas para aprovechar Oportunidades

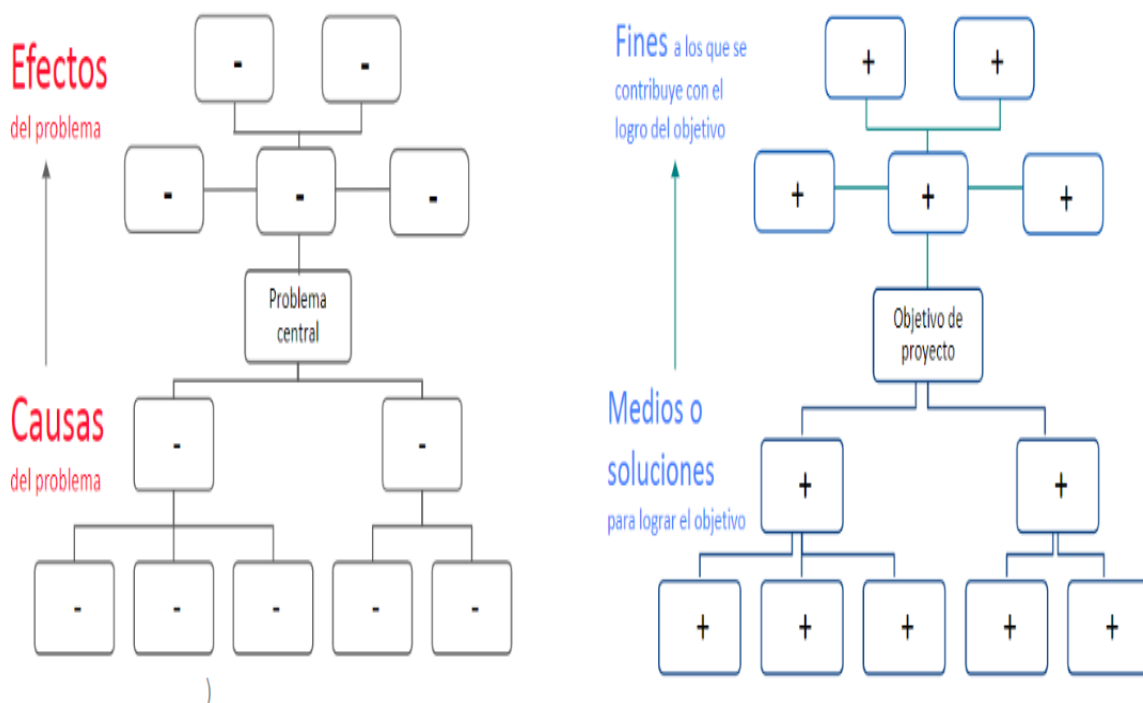
Al realizar el cruce de variables con la identificación realizada en el capítulo de diagnóstico se obtiene lo siguiente:

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO		FACTORES EXTERNOS	
ANÁLISIS ESTRATÉGICO POR MATRIZ DOFA		AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
		<ul style="list-style-type: none"> - Alta presión hacia cobertura del servicio de educación superior sin capacidad de respuesta. - Pérdida de la calidad del servicio por las dificultades de ejecución de los procesos administrativos. - Infraestructura institucional insuficiente para atender las crecientes demandas del medio de la educación superior. - Fuertes exigencias del CNA para la acreditación de calidad en educación superior. - Riesgos de incumplimiento del fallo del Tribunal Administrativo sobre la carrera Especial. - Exigencias de orden legal para el fortalecimiento institucional sin capacidad técnica de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar los avances en gestión del conocimiento y la innovación gracias a la 3ª y 4ª Revolución Industrial. - Apoyo y estímulos legales y del gobierno nacional para el desarrollo de tecnologías 5G. - Aprovechamiento del modelo gerencial de creación de valor público para recuperar la confianza y la legitimidad en la gestión institucional. - Reglamentación del Teletrabajo y trabajo remoto para desconcentrar las actividades de los servidores públicos y contratistas. - Trabajo conjunto entre la Universidad, el Sector productivo y la academia.
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES (D) <ul style="list-style-type: none"> - Estructura Organizacional obsoleta con predominio del modelo burocrático piramidal. - Categorías salariales que no corresponden con las responsabilidades ni la complejidad de las funciones de los empleos de esas categorías. - Planta de Empleos insuficiente para enfrentar el crecimiento de la demanda. - MOP desarticulado con la estructura y la planeación. - Ausencia de algunos empleos para actividades críticas permanentes. - Mayor peso relativo empleos del nivel Asistencial. - Manuales de Funciones desactualizado y con contradicciones técnicas. 	Estrategias de Supervivencia (DA) Superar D ebilidades para minimizar A menazas <ul style="list-style-type: none"> - Sustituir el modelo burocrático piramidal en desuso para incorporar el enfoque a resultados en cadenas de valor público. - Establecer curvas salariales que equilibren categorías con responsabilidades. - Creación de nuevos empleos para atender necesidades del servicio. - Ajustar el Estatuto Administrativo para atender el fallo judicial - Rediseño del MOP para armonizarlo con la estructura orgánica y la planeación. - Actualizar el Manual de Funciones e incorporarle las nuevas exigencias de orden legal y técnico. 	Estrategias Adaptativas (DO) Superar D ebilidades para aprovechar las O portunidades <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el uso de las TICs en las dependencias de la Universidad y los procesos administrativos. - Rediseñar la estructura de la Universidad para alinearla a la gestión por procesos. - Impulsar las estrategias de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Fortalecimiento Institucional. - Fortalecer la gestión institucional aprovechando las guías técnicas de los líderes de política. - Optimizar la Planta de Empleos mediante estudio y actualización de las cargas de trabajo. - Sustituir actividades no misionales por procesos de tercerización v/o outsourcing.
	FORTALEZAS (F) <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de la Alta Dirección con la Modernización y el Fortalecimiento Institucional. - Fuerte Know how organizacional. - Documentación del SIG y control digital con base tecnológica. - Capacidad financiera para ampliar la planta de personal y atender la demanda. - Servidores Públicos con altos niveles de formación académica y desarrollo de competencias laborales. - Reconocimiento generalizado del régimen especial de la Universidad como Ente Universitario Autónomo. - Experticia de la ALTA Dirección 	Estrategia Defensivas (FA) Potenciar F ortalezas para minimizar A menazas <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las estrategias para la implantación en la cultura organizacional del modelo de gestión basado en procesos, orientado a resultados y valor público. - Emular el Modelo Integrado de Planeación y Gestión para crear un modelo propio aprovechando el régimen especial. - Fortalecer la relación Docencia - Administración a partir de una reestructuración de creación de valor. - Enfocar la Universidad hacia los resultados e impactos con valor público por demanda. - Evaluar el desempeño y aplicar estímulos y beneficios al alto desempeño de los Servidores Públicos. - Aprovechamiento del perfil de los servidores públicos. 	Estrategia Ofensivas (FO) Potenciar F ortalezas para aprovechar O portunidades <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el régimen especial para dotar de más y mejor infraestructura técnica y jurídica. - Crear un Sistema Integrado de Gestión por procesos y enfoque a resultados con soporte técnico y jurídico de creación de valor. - Especializar las funciones misionales articuladas con procesos administrativos de creación de valor. - Tercerizar y aprovechar el teletrabajo y trabajo remoto para especializar tareas de soporte. - Servidores Públicos evaluados en su contribución a las metas institucionales. - Incrementar el desempeño institucional articulando procesos e integrando sus elementos de gestión.

6. Análisis Estratégico por metodología de marco lógico.

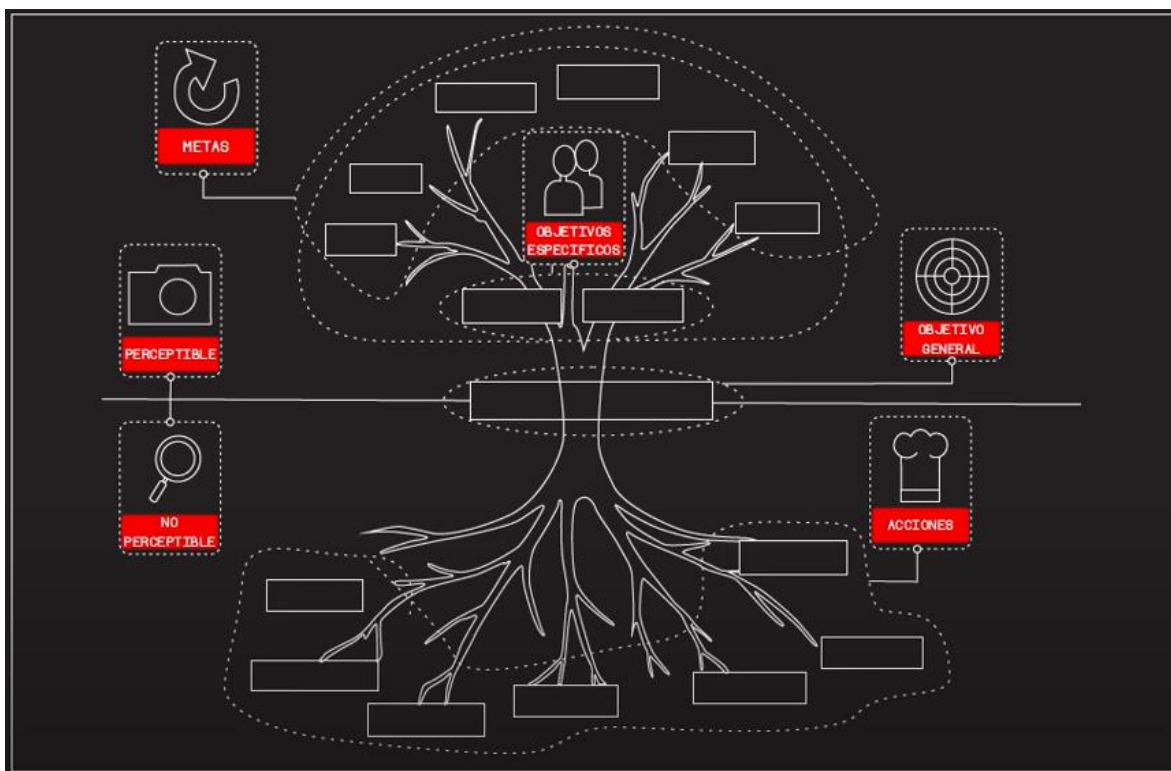
Una vez identificado el problema central y su caracterización, a través del Árbol del Problema, es decir, identificadas las causas principales, raíces y consecuencias que esta situación le ha traído a la Entidad, realizada en el capítulo de diagnóstico, se procede al diseño de unos objetivos y metas específicas orientadas a resolverlos, en aplicación de la metodología de marco lógico, MML.

El Árbol del Problema permite identificar y caracterizar el problema central y a su vez visualizar la relación causal que debe existir entre un efecto frente a su problema y a las causas que lo originaron. Al identificarse las causas de las causas, es decir las causas raíz derivadas de las causas principales (más cerca al problema), se puede pretender que el ataque a las causas raíz, facilite la búsqueda de las alternativas y por ende los objetivos específicos, que determinarán las acciones a seguir para enfrentar el problema central identificado. En síntesis, se parte de la lógica que atacando la causa raíz desaparece la causa principal, el problema y por obvias razones la consecuencia generada por éste, lo que se logra definiendo por las causas raíz los objetivos y por ende las metas correspondientes. Obsérvese el siguiente gráfico ilustrativo:



Obsérvese como los factores problemáticos terminan convertidos en respuestas o acciones concretas que producen la incidencia debida, dependiendo del nivel al que corresponda la caracterización del problema. Así el problema central se convierte en el objetivo y las acciones de causas principales o causa raíz en los medios para lograr los resultados que se pretenden planificar.

La siguiente gráfica extiende aún más la metodología, llevando las soluciones hacia los objetivos, pero a través de metas, toda vez que los objetivos son de carácter cualitativo (subjetividad estratégica), mientras las metas ostentan esa condición de mensurabilidad (medición) que los hace objetivos.



Es por todo esto que se afirma con categoría y contundencia que lo mejor de esta herramienta, como parte de la metodología de marco lógico, es que todo el esfuerzo de gestión se enfoca al ataque de las causas indirectas del problema, las cuales se puntualizan y se convierten en factores fundamentales para determinar qué acciones de gestión pública se deberán planificar, en procura de lograr el efecto lógico: si se ataca la causa raíz desaparece la causa principal, el problema y desaparecen los efectos negativos o contrarios a lo deseado que se hayan establecido.

De ésta manera, se logra focalizar la problemática de la Universidad del Quindío, hacia un problema central que posteriormente, en el Árbol de Objetivos, permitirá definir el QUÉ se debe resolver o atender como objetivo fundamental del proceso de implementación pretendido, sistematizando de manera lógica las manifestaciones o efectos del problema que permitirán determinar el PARA QUÉ.

De la misma forma, a través de causas principales o directas y causas raíz o indirectas, principalmente, se determinan concretamente las acciones que se han de implementar, determinando el COMO se van a intervenir, para que, mediante el ataque a las causas, se

resuelva de manera lógica la problemática identificada. Por lo anterior se optó por utilizar éstas herramientas, a partir de la siguiente lógica:



Obsérvese que al lado izquierdo de la gráfica se hace visible el *Árbol del Problema* y consecuentemente a la derecha los mecanismos de intervención, definidos en un *Árbol de Objetivos* y los logros que se esperan obtener a partir de la definición de las alternativas viables, clasificadas por metas.

Las causas directas se desagregan en causas indirectas para que sean estas las que permitan la construcción del *Árbol de Objetivos* y con él, plantear las metas de producto o de gestión (COMO) concretas que han de enfrentar las causas raíz del problema central o focal establecido, el cual, además, también debe desagregarse en Metas de Resultado que aluden al *QUÉ*.

Es tal la importancia en la actualidad de la Metodología de Marco Lógico, que ésta se ha llevado a soportar la denominada "Metodología General Ajustada. MGA" con la que se formulan los proyectos que se han de presentar para su viabilización en los Bancos de Proyectos Internacionales y Nacionales, en especial los que administra el Departamento Nacional de Planeación, DNP, y las respectivas unidades de planeación de las entidades

territoriales. (Ver Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, ILPES, 2.006, y documentos DNP).

Es importante señalar que la MML establece la relación causal que debe existir entre la causa de un problema y sus manifestaciones, en la lógica de suponer que es la causa la que determina las consecuencias, De allí que la metodología no sea tan sencilla al momento de identificar el problema en razón a que la lógica tiende a confundir el problema de centro con sus causas y sus manifestaciones o consecuencias, razón para aplicar la técnica de clasificación, después de la lluvia de ideas y separarlas hacia lados opuestos de manera que faciliten percibir el problema central.

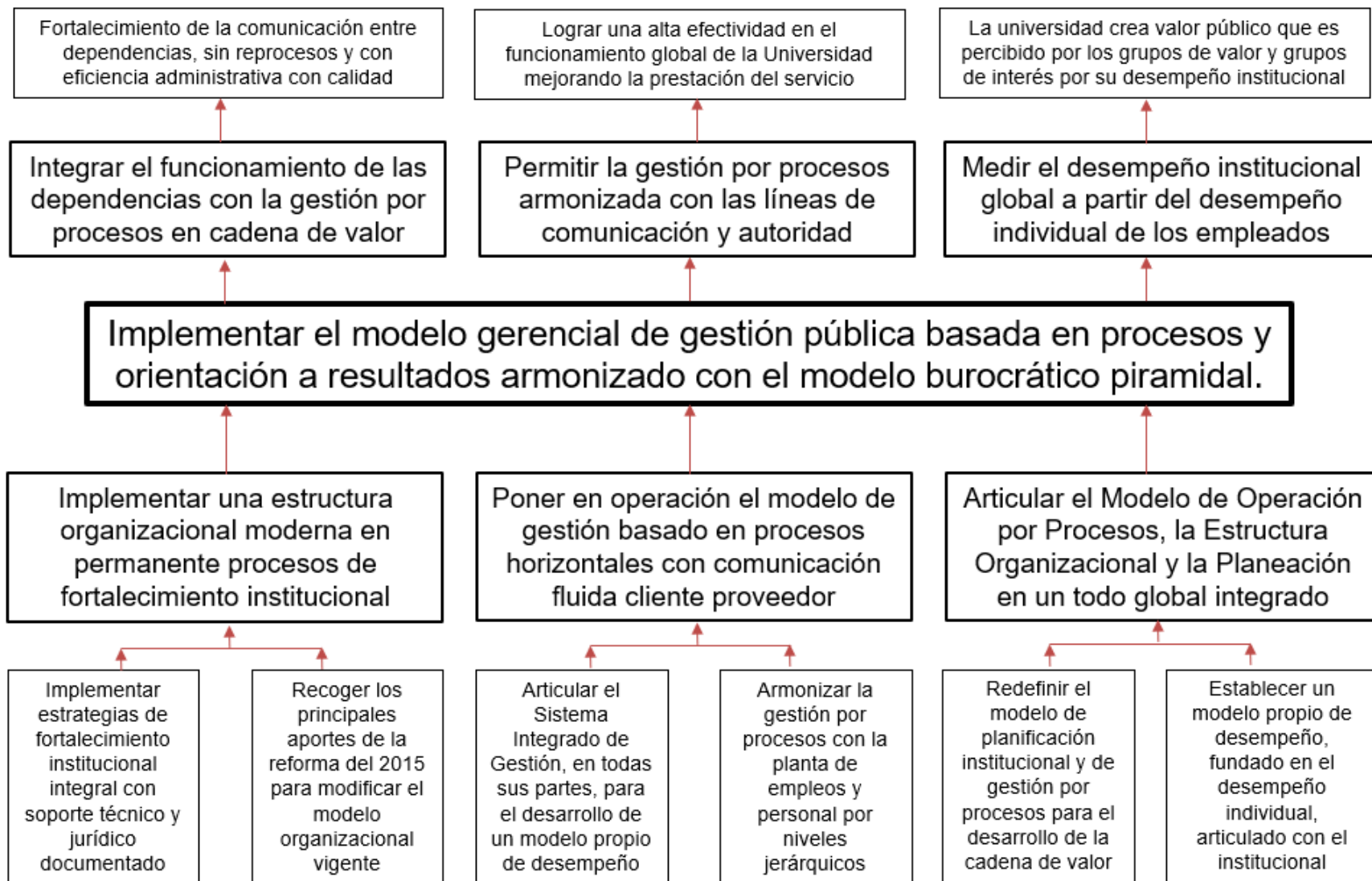
Como ya se había mencionado en la descripción de la Metodología de Marco Lógico, MML, una vez identificado y caracterizado el problema, se plantean los objetivos de las intervenciones necesarias para atacar las causas raíz. Por cada una de las causas raíz se plantean unos objetivos específicos, los cuales deben reflejar las intenciones de ataque a las causas raíz del problema bajo el supuesto que, si se resuelven dichas causas, desaparecerá o por lo menos se mitigará el problema reduciendo al máximo los efectos de éste.

Estos objetivos deben encauzarse no solamente hacia la definición de las acciones de intervención, sino también debe acompañarse de un proceso de cambio controlado. Lo anterior quiere decir que no basta con planear y documentar las acciones de intervención a seguir sino que se debe sensibilizar, capacitar y entrenar a los empleados públicos en el nuevo modelo, partiendo de la clara definición de responsabilidades y niveles de autoridad y un sistema de seguimiento y control en que se involucre la Alta Dirección y las tres (3) líneas de defensa determinadas en el nuevo Modelo Estándar de Control Interno MECI 2017, adoptado mediante el Decreto 1499 de 2017 y su Manual Operativo MIPG.

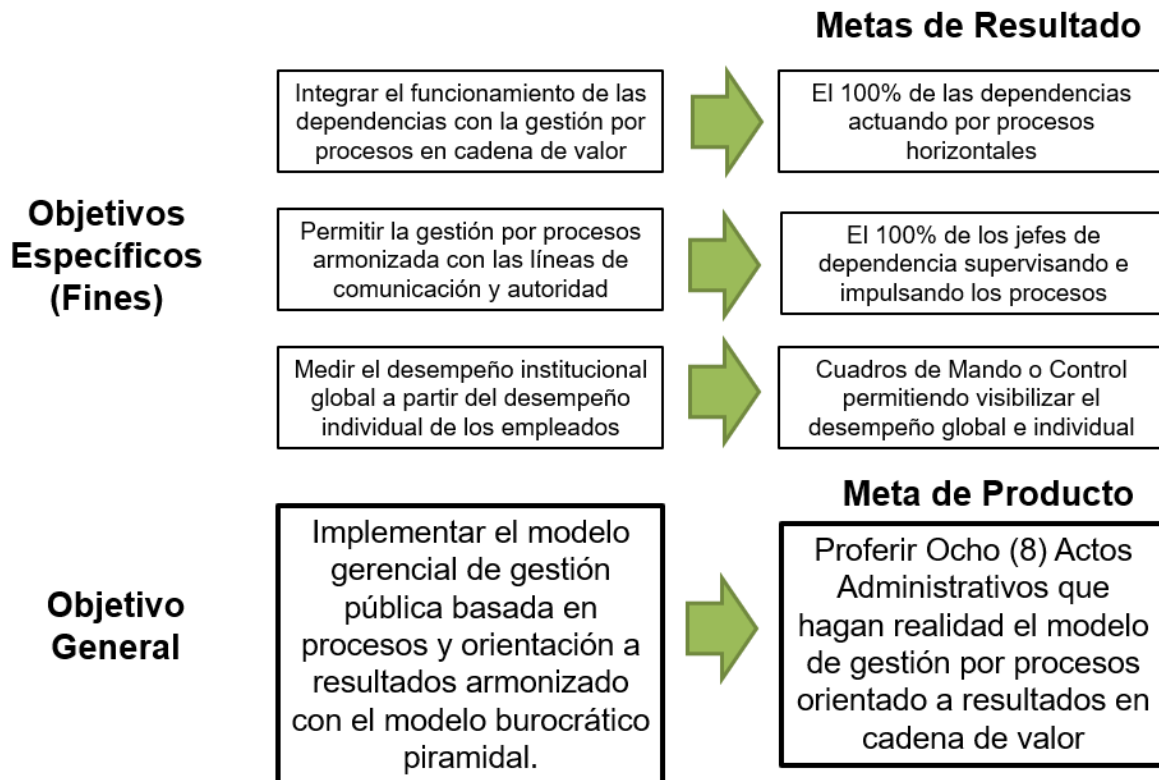
Con el Objetivo general se definió la Meta de Resultado (QUE) o respuesta al problema central identificado y los objetivos específicos y Metas corresponden a las respuestas o intervenciones necesarias para atacar las causas raíz o estructurales del problema identificado, las que se establecen como Metas de Producto o de Gestión (COMO), que son las intervenciones directas que enfrentarán las causas raíz del problema.

Tanto el Objetivo General (QUÉ), como los Objetivos Específicos (CÓMO), hacen parte del denominado “Plan de Implementación” que deberá ejecutarse, con seguimiento y evaluación, por la Universidad del Quindío, en su mayoría como parte del presente proceso y otros de manera autónoma por la propia institución.

La herramienta de Árbol de Objetivos debe cruzarse desde la Estructura del Árbol de Problemas y establecer las metas previstas, así:



Con el resultado de la elaboración del árbol de objetivos, se extiende la planificación hasta metas, las mismas que son objetivas y mensurables, es decir, medibles, como se observa a continuación:



7. Matriz de Marco Lógico.

Concluido el ejercicio de elaboración del árbol de objetivos, es menester realizar una síntesis a través de la denominada matriz de marco lógico.

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.

- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

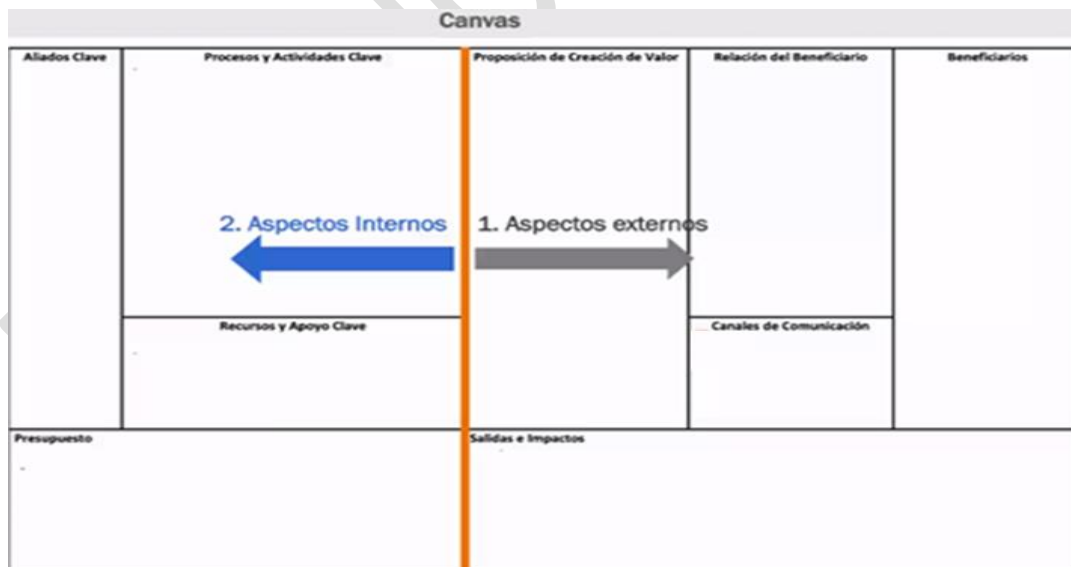
La Matriz de Marco Lógico obtenida a partir de la aplicación de la metodología de marco lógico, permite evidenciar las alternativas seleccionadas técnicamente, así:

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADOR DE VERIFICACIÓN OBJETIVA (IVO)	FUENTES O MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS O CONDICIONES
<p>FIN: Atender, con valor público, las demandas y expectativas de los grupos de valor y grupos de interés, global e individualmente con mediciones de resultados e impactos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la Universidad en el Ranking de impacto Times Higher Education respecto a los ODS. • Posicionamiento de la Universidad en el Rankin SCImago. • Posicionamiento de la Universidad en el Ranking USAPIENS. • Posicionamiento de la Universidad en el Ranking Green Metrics. • Nivel de confianza con base en el Rankin QS sapiens. • Índice de Transparencia en los estándares internacionales. • Percepción de empleadores locales y nacional sobre las competencias necesarias de los egresados para el acceso al mercado laboral. • Desempeño ponderado de las competencias genéricas en las pruebas Saber PRO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones oficiales de las mediciones. • Encuestas oficiales de reconocidas entidades públicas o privadas. • Otros medios de verificación de probado valor técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usabilidad de las mediciones nacionales e internacionales por parte de la Universidad.
<p>PROPÓSITO (OBJETIVO GENERAL): Elevar progresivamente las capacidades institucionales para dar respuesta a los grupos de valor y grupos de interés conforme a un modelo moderno que se fortalezca institucionalmente con el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura comparada de la oferta académica universitaria en la región. • Deserción estudiantil en todos los programas en ejecución. • Índice de inclusión universitaria • Índice de Desempeño Institucional. • Bienestar Institucional DANE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas oficiales. • Mediciones de las entidades competentes y autorizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usabilidad de las mediciones oficiales en Colombia sobre capacidades institucionales.
<p>RESULTADO: Implementar un modelo de gestión de corte gerencial orientado a resultados, basado en cadenas de creación valor público, son sistemas de medición del desempeño institucional en tiempo real.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo propio de gestión y desempeño institucional • Sistema de planificación estratégica prospectiva • Sistema de medición del desempeño institucional • Generación de ingresos por gestión propia. • Calidad y sistema de Financiamiento del Gasto universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actos Administrativos aprobados y adoptados por el Consejo Superior. • Actos Administrativos aprobados y adoptados por el Rector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de los actos administrativos pertinentes.
<p>PRODUCTO: Implementar una estrategia de modernización y fortalecimiento institucional con enfoque estratégico prospectivo, coherencia entre las fases de creación de valor y armonización de los instrumentos de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor adoptada y en implementación. • Instrumentos de modernización adoptados y en implementación. • Rediseño Institucional adoptado e implementado con base en los criterios internacionales. • Plantas de empleos y de personal flexibles con movilidad horizontal. • Sistema de Carrera especial que premie y estimule el mérito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos técnicos adoptados como sustento de las decisiones administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación consensuada de los estudios técnicos necesarios y pertinentes.

8. Metodología Canvas.

La Metodología Canvas o de modelación de negocios, es una metodología de probado valor en el sector privado y que trae múltiples enseñanzas para el sector público, aun cuando debe localizarse a la naturaleza y régimen aplicable a cada una de las entidades que deseen adoptarla. En primer lugar, es de anotar que el modelo Canvas parte de la propuesta de valor, vale decir, el diferencial sobre el cual se construirá el negocio, lo que de entrada lo hace diferente frente al papel de las entidades del sector público, cuyo punto inicial son las demandas, expectativas o requerimientos de los grupos de valor. En segundo término, este modelo refleja la concepción tradicional del enfoque a oferta institucional que ha caracterizado el mundo de los negocios desde el surgimiento del capitalismo burgués que difiere sustancialmente del enfoque a demanda, propio del escenario global surgido después de la guerra fría, y que se ha aplicado en el sector público colombiano hasta finales del siglo XX que lo ha sustituido por la técnica de cadena de valor, con la cual asegura el enfoque de gestión pública orientada a resultados.

La metodología enseña que se debe proceder a realizar un análisis estratégico de la situación presente, actual y real de la Universidad del Quindío para luego proceder al mismo análisis a partir de lo que se hace necesario buscar, alinear, articular o integrar para que se obtenga una coherencia total entre los distintos eslabones de la cadena de valor público, de tal manera que se logre armonizar la gestión pública interna con los resultados organizacionales, a partir de las demandas de los grupos de valor o grupos interesados en la búsqueda de los impactos esperados en términos de prosperidad, calidad de vida, bienestar y garantía de derechos, como se observa en el siguiente gráfico:



Así las cosas, luego de realizar el análisis estratégico del estado actual, se obtuvo lo siguiente:

Análisis Estratégico – Estado actual
Técnica Canvas Universitaria – Quindío. Octubre de 2021

INTERNOS:		EXTERNOS:		
<p>Aliados Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación Nacional. - Instituto Colombiano de Educación Superior, ICFES. - Asociación de universidades. - Pares internacionales. - Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. - Instituciones de educación técnica y tecnológica. - Entidades e Instituciones de educación media. - Sector empresarial. - Gremios económicos. - Sector Político Administrativo. - Gobierno Nacional. - Padres de Familia. - Sector Financiero. - ICETEX. - Entidades de financiamiento de créditos educativos. - Organizaciones de profesionales. - Asociaciones de egresados. <p style="text-align: right;">8</p>	<p>Procesos y Actividades Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo burocrático piramidal de enfoque competencial. - Estructura Organizacional desconcentrada y parcelada con líneas de autoridad de amplia distribución. - Modelo de Operación por procesos aplanado sin enfoque piramidal. - Sistema de planificación en prospectiva con despliegue bajo la técnica de cascada. - Sistema de seguimiento acorde a la planificación en cascada. - Sistema de Gestión parcelado y desintegrado. - Planta global que opera de forma estructural. - Sistema de carrera especial simple cumpliendo con lo básico. <p style="text-align: right;">6</p>	<p>Propósito de Creación de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universidad Pertinente. La pertinencia de la Universidad del Quindío se concibe como la articulación entre lo que las sociedades locales, regionales, nacionales e internacionales esperan de ella y lo que esta hace. - Universidad Creativa. Lo Creativo en Universidad del Quindío está íntimamente ligado con la innovación, la investigación, la discusión, el respeto, la crítica, la excelencia, la calidad, el conocimiento, el posicionamiento, el crecimiento, la búsqueda de soluciones. - Universidad Integradora. Concibe una Institución de Educación Superior como una Institución de inclusión, con identidad, calidad de vida y cohesión social. También, porque propicia espacios de diálogo que brinden soluciones consultadas a los retos permanentes que demanda nuestro entorno. <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Relación con los Grupos de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Admisiones y Registros. - Unidad de Atención y Gestión de Graduados. - Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales. <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Grupos de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresarios. - Emprendedores. - Organizaciones gremiales. - Sector productivo. - Campesinos. - Empresarios del campo. - Constructores. - Egresados de educación media. - Egresados de Educación Superior. - Sociedad Civil. - Comunidades organizadas. - Sector Gobierno. - Sector Político Administrativo. - Medios de Comunicación. - Mujeres emprendedoras. - Sector Cultural. - Sector deportivo. - Universidades. <p style="text-align: right;">1</p>
<p>Presupuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en gastos de personal. - Inversión en cualificación docente. - Inversión en tecnologías y sistemas de información. - Inversión en dotaciones y materiales educativos. - Inversión en recursos académicos. - Inversión en infraestructura física. - Inversión en espacios de recreación. - Inversión en bienestar estudiantil. <p style="text-align: right;">9</p>	<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aportes del Gobierno Nacional. - Matrículas y servicios académicos. - Proyectos financiados o cofinanciados con recursos públicos. - Proyectos financiados o cofinanciados con aportes internacionales. - Venta de servicios. - Convenios y alianzas estratégicas. - Aprovechamiento económico de instalaciones. - Aprovechamiento económico de la infraestructura tecnológica. <p style="text-align: right;">5</p>			

Obsérvese que, a pesar de contar con buenos elementos para la estructuración, conformación e integración de una cadena de valor agregado, se encuentra una desconexión entre la propuesta de valor, contenida en el cuadro identificado con el número 2 y los procesos y actividades claves que se requieren para que la propuesta de valor pueda llevarse a la realidad, visibles en el cuadro identificado con el número 6.

Basta con observar lo descrito, para entender que el problema de conformación de la cadena de valor se presenta entre factores estratégicos de la universidad, como lo son:

- La propuesta de valor que ha quedado adecuadamente formulada en el Plan de Desarrollo Institucional.
- Los procesos y actividades claves que se requieren para producir esa apuesta de valor consignada en el plan de desarrollo.

De esta manera, se concluye que el primer punto a resolver, dentro del análisis estratégico está identificado en la necesidad de integrar esos dos elementos, así: la propuesta de valor que se constituye en el **QUÉ** y que debe materializarse a lo largo de la cadena de valor público y los procesos y las actividades claves, que se identifican con el **COMO** o simplemente el desarrollo del proceso misional de la universidad a través de sus procesos claves: docencia. Investigación y extensión.

Sin embargo, al hacer referencia a procesos y actividades claves, no basta ajustar o corregir el modelo de operación por procesos con que cuenta la entidad, si eso no lleva consigo una adecuada reestructuración en sus niveles de desagregación piramidal que, como se ha mencionado antes, debe corresponder a tres (3) niveles así. Procesos – actividades – procedimientos. Así mismo se debe armonizar ese nuevo o ajustado modelo de operación con una mejor estructura organizacional que refleje los mismos tres niveles de jerarquía: alta dirección – media dirección – nivel operativo y administrativo. Y, adicionalmente, debe contarse con un sistema de planificación que recoja e integre toda la cadena de valor público aplicando la metodología de marco lógico, es decir, abolir la planificación en cascada – que solamente descompone en pedazos más pequeños cada vez, las acciones globalizadas a realizar en una entidad, en lo más alto de la cúspide organizacional, descomponiéndolas en acciones cada vez más pequeñas, cumpliendo con las fases de metas – actividades – operaciones – proyectos – acciones.

En este entendido, la metodología Canvas deja entrever y expone los puntos de desarticulación de la cadena de creación de valor público que hace que la planificación no llegue a cada puesto de trabajo y que la ejecución del plan no produzca el valor agregado esperado. Quizás, por esta razón, es que muchos excelentes planes no ven materializados sus efectos, más por las desconexiones de la cadena de valor que por las estrategias en ellos planteadas. Al identificar plenamente el problema, por cadena de valor, bajo la metodología Canvas, se pueden identificar los procesos y actividades claves para integrarla, como se refleja en el siguiente modelo:

Modelo de prop... de creación de valor público
Técnica Canvas Univers... Quindío. Octubre de 2021

INTERNOS:

EXTERNOS:

<p>Aliados Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación Nacional. - Instituto Colombiano de Educación Superior, ICFES. - Asociación de universidades. - Pares internacionales. - Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. - Instituciones de educación técnica y tecnológica. - Entidades e Instituciones de educación media. - Sector empresarial. - Gremios económicos. - Sector Político Administrativo. - Gobierno Nacional. - Padres de Familia. - Sector Financiero. - ICETEX. - Entidades de financiamiento de créditos educativos. - Organizaciones de profesionales. - Asociaciones de egresados. <p style="text-align: right;">8</p>	<p>Procesos y Actividades Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Gestión basado en procesos y enfoque a resultados. - Estructura de corte piramidal con precisos niveles de responsabilidad y autoridad. - Caracterización de los grupos de valor y grupos de interés. - Sistema de planificación hacia el desempeño institucional. - Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño. - Sistema de valoración del talento humano con estímulos y promociones. - Plantas de empleos con movilidad horizontal y especialización en niveles superiores. - Remuneraciones equilibradas frente a responsabilidades y complejidad de funciones. <p style="text-align: right;">6</p>	<p>Proposición de Creación de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universidad Pertinente. La pertinencia de la Universidad del Quindío se concibe como la articulación entre lo que las sociedades locales, regionales, nacionales e internacionales esperan de ella y lo que esta hace. - Universidad Creativa. Lo Creativo en Universidad del Quindío está íntimamente ligado con la innovación, la investigación, la discusión, el respeto, la crítica, la excelencia, la calidad, el conocimiento, el posicionamiento, el crecimiento, la búsqueda de soluciones. - Universidad Integradora. Concibe una Institución de Educación Superior como una Institución de inclusión, con identidad, calidad de vida y cohesión social. También, porque propicia espacios de diálogo que brinden soluciones consultadas a los retos permanentes que demanda nuestro entorno. <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Relación con los Grupos de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Atención al estudiante. - Oficina de Atención al Egresado. - Oficina de procesos de investigación. - Oficinas de programas de extensión. - Oficinas de Desarrollo Social - Oficina de relaciones interinstitucionales e interinstitucionales. - Medios electrónicos de interacción con grupos de valor. <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Grupos de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresarios. - Emprendedores. - Organizaciones gremiales. - Sector productivo. - Campesinos. - Empresarios del campo. - Constructores. - Egresados de educación media. - Egresados de Educación Superior. - Sociedad Civil. - Comunidades organizadas. - Sector Gobierno. - Sector Político Administrativo. - Medios de Comunicación. - Mujeres emprendedoras. - Sector Cultural. - Sector deportivo. - Universidades. <p style="text-align: right;">1</p>
<p>Presupuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en gastos de personal. - Inversión en cualificación docente. - Inversión en tecnologías y sistemas de información. - Inversión en dotaciones y materiales educativos. - Inversión en recursos académicos. - Inversión en infraestructura física. - Inversión en espacios de recreación. - Inversión en bienestar estudiantil. <p style="text-align: right;">9</p>	<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aportes del Gobierno Nacional. - Matrículas y servicios académicos. - Proyectos financiados o cofinanciados con recursos públicos. - Proyectos financiados o cofinanciados con aportes internacionales. - Venta de servicios. - Convenios y alianzas estratégicas. - Aprovechamiento económico de instalaciones. - Aprovechamiento económico de la infraestructura tecnológica. <p style="text-align: right;">5</p>			

Al hacer una revisión general de la propuesta de integración de la cadena de valor, obtenida gracias al apoyo del método Canvas, se logran identificar aquellos factores que deben conducir al rediseño institucional de la Universidad del Quindío y evidenciar por qué el proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la entidad implica, también, la obtención de las siguientes alternativas que han sido elegidas técnicamente con la combinación de todas las técnicas de análisis estratégico desarrolladas en los acápites precedentes:

1. Modelo de Gestión basado en procesos y enfoque a resultados que se oriente a la producción de resultados o efectos e impactos.
2. Estructura de corte piramidal con precisos niveles de responsabilidad y autoridad orientada a resultados armonizada con el modelo de operación por procesos con enfoque a resultados.
3. Caracterización de los grupos de valor y grupos de interés para identificar y sistematizar las expectativas, requerimientos y demandas de los grupos de valor.
4. Sistema de planificación hacia el desempeño institucional que integre prospectivamente todos los elementos de la cadena de valor público y faciliten hacer realidad la cadena de creación de valor.
5. Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño, tanto institucional como individual, entendiendo que el desempeño individual en los tres (3) niveles de responsabilidad y jerarquía son el motor para que la gestión pública se realice con valores para el resultado (ver dimensión de MIPG Gestión con valores para Resultados).
6. Sistema de valoración del talento humano con estímulos y promociones. Esto evidencia la necesidad de contar con un sistema de carrera especial que permita la promoción interna (ascensos, encargos y comisiones), que faciliten la conservación del capital intelectual no instalado documentalmente en la organización y que se encuentra y, generalmente, se queda en la mente de los servidores públicos. Esto incluye un sistema de premios o estímulos y castigos al desempeño individual sobre las aportaciones a las metas de producto (Productos en la cadena de valor), con los cuales se pretenden obtener los resultados o efectos de la gestión organizacional, de corto plazo, para que estos a su vez contribuyan a los impactos (último eslabón de la cadena de valor) que se entienden como los cambios en la prosperidad, calidad de vida, bienestar y garantía de derechos de los grupos de valor y grupos de interés hacia los cuales se dirigió la gestión pública gracias a la identificación y caracterización de las expectativas, requerimientos y demandas de ellos, sistematizadas al comienzo del ciclo de la gestión pública.
7. Plantas de empleos con movilidad horizontal y especialización en niveles superiores que permitan el traslado de conocimientos de un proceso a otro y de una

dependencia, como semillas de saberes, vivencias, experiencias y conocimientos que se requiere difundir en toda la organización. No obstante, se debe aclarar que no toda la planta de empleos puede corresponder a la planta global, por cuanto existen algunos perfiles de empleos que por el propósito de su creación, es preciso adaptarlas a las condiciones propias de la necesidad, considerando las funciones específicas y focalizadas que se requieren, los conocimientos básicos o esenciales para cumplirlas, las competencias comportamentales comunes y del nivel que se deben acreditar para su desempeño y los requisitos de formación y experiencia que corresponden a la categoría del empleo y que habilitan a quienes lo cumplen a demostrar la idoneidad y el mérito para acceder a ellos.

Estos últimos, son algunos empleos del nivel profesional que por el perfil del empleo y las exigencias específicas de quienes las deben acreditar en un proceso o actividad concreta y especial, deben asignarse a un área o proceso específico y su movilidad horizontal se hace muy reducida. No obstante, pueden existir algunos empleos que por sus características se pueden agrupar en los denominados cuadros funcionales de empleos por las semejanzas entre funciones, exigencias y requisitos que entre ellos los identifica.

8. Remuneraciones equilibradas frente a responsabilidades y complejidad de funciones. Se refiere a la necesidad de buscar el equilibrio entre calidad y cantidad de trabajo, grados de responsabilidad, complejidad de las funciones y personal a cargo y las remuneraciones salariales que les corresponden, seleccionadas del catálogo de opciones que se establecen en el Decreto 1785 de 2014.

Se trata entonces de que las alternativas seleccionadas con la metodología de marco lógico, a partir de los análisis estratégicos realizados a partir del árbol de problemas, árboles de objetivos, árbol de metas y alternativas de solución identificadas con la matriz de marco lógico, permitan el diseño de una serie de acciones concretas que han de resolver los problemas puntuales detectados al aplicarlas.

Se dejan a un lado los análisis y estrategias definidas con la metodología DOFA por las mismas razones expuestas en el capítulo de cruce de variables, cuyo desarrollo se basa en un método en desuso (perspectiva) que ha sido sustituido por los ejercicios prospectivos y de direccionamiento estratégico desde la visión hacia el presente, aplicando el marco lógico durante toda la cadena prospectiva de valor público que se realiza con la planificación, de manera que la ejecución se torne simple y su seguimiento y evaluación provean la información suficiente y pertinente, a través de indicadores, para verificar que lo planeado se ha ejecutado y lo planeado está conduciendo, con la ejecución, al logro de las metas planeadas.

De esta manera, se articula el proceso de diagnóstico correspondiente a la segunda fase con la tercera fase de rediseño institucional, de tal manera que durante el rediseño se obtengan los subproductos necesarios para lograr los objetivos previstos desde el comienzo, que no son otros que adecuar las capacidades institucionales de la Universidad

del Quindío, conforme a un modelo de gestión de creación de valor público, enfoque a resultados y modernización administrativa, para ponerla a tono con las necesidades actuales de la institución y el mundo contemporáneo.

9. Política de Fortalecimiento Institucional. Criterios de Calidad.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta durante el desarrollo del proceso de rediseño adelantado en la Universidad del Quindío, es que el proceso cumpla con la Política de Fortalecimiento Institucional que ha establecido el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, como líder de política de gestión y desempeño institucional en Colombia y que ha quedado consignado en el Manual Operativo MIPG, Versión 4 de marzo de 2021 publicado por esta entidad, para lo cual se han adaptado sus directrices a la naturaleza jurídica y régimen aplicable de la Universidad del Quindío, como se evidencia a continuación. (*Adaptación desde el Manual Operativo MIPG. V4 marzo de 2021, págs. 57 a 61*).

En efecto, la política de fortalecimiento institucional y optimización de procesos mencionada, tiene como propósito fortalecer las capacidades organizacionales mediante la alineación entre la estrategia institucional y el modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal, de manera que contribuyan a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios, aumentando la productividad estatal.

La implementación de la política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos debe ser resultado del ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación, así como de los resultados obtenidos por la entidad. Se trata de entender e interiorizar que todas las Dimensiones Operativas son piezas fundamentales e integrales en un proceso de análisis para el fortalecimiento organizacional.

Saber dónde se encuentra y para dónde va la entidad, y el sector al que pertenece, es tan relevante como saber qué insumos, procesos y actividades requiere para poder ejecutar lo planeado. De allí la importancia de definir, clara y abiertamente, cuáles son los resultados, que, como Ente Universitario Autónomo, se desean conseguir en un periodo concreto, y poder expresarlos en términos de productos, resultados o efectos e impactos en desarrollo de la cadena de valor público, siguiendo el direccionamiento estratégico trazado desde la Visión Institucional que se establece desde la planeación institucional (Plan de Desarrollo Institucional).

Con este insumo fundamental del Direccionamiento Estratégico y la Planeación, existen dos grandes acciones que son necesarias abordar para llevar a cabo el fortalecimiento organizacional: Por un lado, comprender muy bien la situación por la que atraviesa una entidad. Por otro, hacer un ejercicio de diseño o rediseño en el cual se reconozcan los esfuerzos y condiciones en los que se ha incurrido en el tiempo. Explícitamente, esto es:

□ **Entender la situación**

El objetivo de esta acción, enmarcada en el análisis de capacidades y entornos del Direccionamiento Estratégico y la Planeación, está en la necesidad de recabar la información necesaria e identificar los puntos críticos que expliquen por qué la institucionalidad actual no es adecuada para la entrega de productos y servicios sintonizados con las necesidades de los grupos de valor y grupos de interés. Con esto claro, será posible identificar y resolver las tensiones y actividades necesarias para lograr un real fortalecimiento organizacional.

□ **Diseñar o rediseñar lo necesario**

Con toda la información de contexto que provee el riguroso ejercicio de entendimiento de la situación, es posible trabajar en el diseño o rediseño adecuado que realmente requiere la institución objeto de análisis. Ello implica, revisar técnicamente si la arquitectura institucional es la más adecuada, bajo los preceptos de la eficiencia, la productividad y la generación de valor público. Para estos efectos es muy importante hacer uso de la técnica Canvas para identificar la cadena de valor.

Dos aspectos que conviene poner de relieve en materia de ajustes a las estructuras de la Universidad del Quindío son, en primer lugar, la necesidad de medir el impacto que en materia presupuestal puedan generar dichos procesos, y, en segundo lugar, la necesidad de tener en cuenta las prioridades definidas en el plan de desarrollo institucional y otros instrumentos de Direccionamiento Estratégico, y que definen las áreas responsables de la ejecución de políticas, programas o proyectos de trascendental importancia, y los cuales deberán tener prioridad en los ajustes realizados. Es esta la razón que explica, porqué las exigencias de aprobación de los procesos de ajustes de estructura deban ser autorizados por los responsables del manejo fiscal o financiero, y en algunos casos de los responsables del área de planeación.

Dada la naturaleza de la Universidad del Quindío, como Ente Universitario Autónomo, las reformas de su planta de empleos y estructura deben ser aprobadas por el Consejo Superior, siguiendo las pautas de su propio Estatuto Administrativo o de carrera especial que le corresponde. No obstante, por regla general y en defensa de los derechos de carrera y laborales de los empleados públicos y para evitar posibles arbitrariedades, se hace necesario justificar técnicamente lo que ha de adoptarse a través de un estudio técnico que demuestre las necesidades del servicio, las razones de modernización o el fortalecimiento institucional buscado.

Para ello es necesario formalizar y considerar criterios de calidad, como mínimo:

- **Estructura orgánica:** hacer los ajustes necesarios cuando hay lugar a ello, en relación con los preceptos técnicos que rigen la entidad. Esto es, la determinación de la naturaleza jurídica más adecuada, y la definición de los regímenes patrimonial, administrativo, presupuestal, financiero, de contratación, de personal, y disciplinario.

- **Esquema operacional:** las variables aquí señaladas pueden apoyar de manera muy concreta la forma como las entidades se enfrentan estratégicamente a la entrega eficiente de productos y servicios públicos. Saber en dónde centrar la promesa de valor, saber a qué grupos de valor dirigir la oferta, cómo relacionarse con ellos, por qué canales, en qué condiciones, cómo ofrecer servicios diferenciales, qué recursos utilizar, y cómo medirlos, entre otras; hacen de este modelo un elemento valioso a la hora de fortalecer capacidades organizacionales (Canvas).
- **Cadena de valor:** Este aspecto permite determinar claramente la(s) cadena(s) de entrega (actuales mapas de procesos) más adecuada(s) para generar los resultados previstos en el Direccionamiento Estratégico y Planeación. Esta definición o redefinición, es relevante y determinante a la hora de decidir en dónde es necesario fortalecer las capacidades de la Universidad. No siempre se trata de cambiar estructuras o aumentar plantas de personal, pues las respuestas pueden estar en el fortalecimiento de otro tipo de capacidades.
- **Estructura funcional o administrativa:** dependiendo de los ajustes y cambios adelantados en las etapas anteriores, se debe revisar la pertinencia de realizar posibles cambios en la estructura de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con sus propósitos fundamentales para generar resultados, diseñadas definiendo con claridad las líneas de autoridad y los niveles de responsabilidad. Su diseño debe estar soportado en una correcta definición de procesos.

De allí que cualquier cambio deba estar expresa y técnicamente justificado a partir de la cadena de valor definida y los procesos que la componen, pues son la principal unidad de análisis a la hora de determinar y fortalecer capacidades en la entidad. Por tratarse de la Universidad del Quindío, la estructura se debe formalizar a través de un marco normativo aprobado por el Consejo Superior, a iniciativa del Rector, teniendo en cuenta todas las disposiciones que regulan temas asociados a la estructura, tales como plantas de personal, manuales de funciones y sistemas de nomenclatura y clasificación de empleos.

- **Planta de Empleos:** tal como se señala en la Dimensión de Talento Humano, la Planta de Empleos es la base de la arquitectura organizacional y quienes se vinculen a los diferentes empleos son el recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización y la entrega de productos con oportunidad y calidad. Por lo tanto, es importante determinar las necesidades reales, en cuanto a número de empleos, para concluir si hay déficit o excedente que permita el cumplimiento de los objetivos y de la misión institucional. De allí que la relación “**procesos – estructura – planta**”, tenga un punto de encuentro en instrumentos de análisis como las cargas de trabajo.

Este análisis debe estar atado a la definición, ajuste o modificación de los perfiles de los empleos que requiera el proceso de fortalecimiento. Describir las funciones y competencias laborales, y definir las características de remuneración, lo que permite culminar adecuadamente un proceso de fortalecimiento.

□ Trabajar por procesos

Uno de los pilares de los modelos de gestión de calidad es el trabajo por procesos. De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Calidad (CLAD: 2008), la adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la universidad orientada al servicio público y para resultados. Los procesos, entendidos como la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor, deben tener en cuenta que los grupos de valor y grupos de interés son el eje fundamental de la gestión pública (CLAD: 2008).

Los procesos se pueden clasificar en macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, lo que permitirá la adecuada gestión y prestación del servicio de la organización. En este punto, los aspectos mínimos que se deben tener en cuenta para trabajar por procesos son los siguientes:

- Identificar los procesos necesarios para la prestación del servicio y la adecuada gestión, a partir de las necesidades y expectativas de los grupos de valor identificadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y de Planeación.
- Definir el objetivo de cada uno de los procesos y su alineación a los objetivos estratégicos institucionales.
- Definir la secuencia de cada una de las diferentes actividades del proceso, desagregándolo en procedimientos o tareas.
- Definir los responsables del proceso y sus obligaciones.
- Identificar los riesgos del proceso, así como establecer los controles correspondientes.
- Definir los controles de medición y seguimiento correspondientes.
- Definir estrategias que permitan garantizar que la operación de la entidad se haga acorde con la manera en la que se han documentado y formalizado los procesos.
- Revisar y analizar permanentemente el conjunto de procesos institucionales, a fin de actualizarlos y racionalizarlos (recorte de pasos, tiempos, requisitos, entre otros).
- Documentar y formalizar los procesos para identificar el aporte que cada uno hace a la prestación del servicio y la adecuada gestión (comúnmente conocido como mapa de procesos).

El jefe de la oficina asesora de planeación o la dependencia que la sustituya lidera y facilita los parámetros para el trabajo por procesos de la universidad. Sin embargo, la responsabilidad de su mantenimiento y mejora recae en cada uno de los líderes de los procesos y sus grupos de trabajo, según la reglamentación que al respecto se expida.

□ Gestionar recursos físicos y servicios internos

Los recursos físicos hacen referencia a los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, vehículos, entre otros) e inmuebles (edificios y/o espacios de trabajo) de los que dispone la entidad. Los recursos físicos “parecen temas menores a los que no se les suele dar mucha relevancia; tienen una vinculación muy importante, en positivo y en negativo, con el rendimiento institucional de la universidad en términos de eficacia, de eficiencia e incluso

de cultura administrativa y de imagen social” (Ramio, 2014). Su adecuada gestión le permite a la organización identificar y disponer de aquellos recursos requeridos para la generación de los productos o prestación de los servicios, en las cantidades y cualidades necesarias, así como las condiciones de ambiente y seguridad laboral propicias para que los riesgos de salud en el trabajo asociados no se materialicen.

Es importante que se asigne un responsable (ya sea en una dependencia o en una persona, dependiendo de las capacidades de la universidad) de establecer los mecanismos para ejercer el control legal y técnico de los bienes y servicios con que se cuenta. De igual manera, es importante identificar, caracterizar, dar el mantenimiento requerido, custodiar (si aplica) y disponer apropiadamente de los bienes materiales.

Para la Universidad del Quindío, al contar con otras sedes, diferentes a la sede principal (o entidades desconcentradas), se deben cuantificar los recursos de dichas sedes. La universidad es legalmente responsable de aquellos bienes que, independientemente de su origen o adquisición o del estado en que se encuentren, son necesarios para su operación y funcionamiento.

Por su parte, los servicios internos son aquellos que se deben realizar dentro de la entidad para facilitar y agilizar el cumplimiento de la misión institucional. Si bien, este tipo de servicios no resultan ser una preocupación directa de modelo, sí se precisa de su adecuada gestión, la cual es de autonomía propia de la universidad.

Entre estos servicios están: mantenimiento, ingreso y salida de elementos, aseo y cafetería, servicios públicos, eventos y logística, impresos y publicaciones, almacén y suministros, administración de vehículos, caja menor.

Adicionalmente, para garantizar una adecuada provisión de recursos físicos y servicios internos, la entidad debe atender, entre otros, los siguientes aspectos:

- Mantener una permanente comunicación entre la gestión de recursos físicos y la gestión contable, para conciliar mensualmente la información registrada en la base de datos del área de almacén e inventarios. Es decir, que el control administrativo y físico de los bienes esté acorde con su control contable.
 - Tener en cuenta las disposiciones previstas en el Plan General de la Contabilidad Pública de la CGN, las directrices dadas por Colombia Compra Eficiente y las establecidas por cada entidad, en sus manuales internos de contratación.
 - Verificar las disposiciones dadas por el Gobierno Nacional en materia de políticas de austeridad en el gasto público (consumo de servicios públicos, de combustibles, compras, viáticos gastos de personal, entre otros), y por las autoridades competentes (igualmente, nacionales y locales), en temas de gestión ambiental.
- **Criterios diferenciales para la política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos**

Para esta política el criterio diferencial se define teniendo en cuenta la naturaleza jurídica de la Universidad del Quindío, entendiendo que la metodología para elaborar diseños

organizacionales presenta algunos cambios sustantivos dependiendo del tipo de entidad; no obstante, si la decisión producto de este diseño es la reestructuración de la planta de empleos o de la estructura organizacional, el siguiente marco normativo presenta algunas directrices generales que la universidad debe acoger:

- Si el rediseño implica modificar la estructura administrativa (la configuración de las dependencias), la función de aprobación está a cargo del Consejo Superior de la Universidad del Quindío, según lo determinado por sus propios estatutos.
- Igual sucede con la modificación a la planta de empleos, cuya función está a cargo del Consejo Superior de la Universidad, según lo determinado por sus propios estatutos.
- Conforme a lo definido en el Estatuto Administrativo, siguiendo la directriz general visible en el Artículo 46 de la Ley 909 de 2004, las reformas de plantas de empleos de la Universidad del Quindío, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio, en razones de modernización o fortalecimiento institucional de la universidad y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades siguiendo las directrices generales previstas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP.

10. Construcción de la Cadena de valor público para la Universidad del Quindío.

Como se ha mencionado reiterativamente, el proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío, que se pretende lograr a partir del rediseño institucional que se adelanta, implica la redefinición de una serie de aspectos o elementos que, en su conjunto, conforman el modelo de gestión pública orientada a resultados a partir del cambio de enfoque de oferta institucional por demandas de resultados e impactos.

La construcción de la cadena de valor público que se recomienda y que los organismos multilaterales han definido como estratégicos para el rediseño de las instituciones de los Estados iberoamericanos, no implica desechar lo existente, sino aprovecharlo al máximo haciendo los retoques, cambios, modificaciones, ajustes o renovaciones que sean necesarios, gracias a que la Universidad del Quindío, como se dijo en el capítulo de diagnóstico, ha tenido muchos avances en la misma dirección, con algunas dificultades relacionadas con conocimientos especializados que son escasos y poco disponibles.

Es por esto, que se hace indispensable agotar una serie de pasos en la dirección correcta, a saber:

1. Adecuar el estatuto general de la universidad con disposiciones que permitan el avance hacia el desarrollo y la madurez del modelo de gestión orientado a resultados.
2. Consolidar la cadena de valor público aprovechando el análisis estratégico Canvas que ha identificado las piezas del modelo que están desarticuladas e impiden la fluidez del proceso de planificación y como consecuencia su ejecución, seguimiento y evaluación. Para estos efectos se hace necesario:

3.1. Reglamentar el sistema de planificación de la Universidad del Quindío, de tal

manera que se adopte la metodología de planificación prospectiva alineada a la metodología de marco lógico en los tres niveles de responsabilidad. Esto implica el cambio hacia el futuro del diseño de metas, con sus correspondientes indicadores, metas cuantitativas y líneas base, definiendo claramente las metas de resultados y las correspondientes metas de producto para cada una de ellas, por ejes o líneas estratégicas, en función de los objetivos estratégicos o de impacto establecidos de manera cualitativa. Comprende también la institucionalización de los instrumentos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, tales como el Plan Estratégico, los Planes de Gestión (sobre funciones públicas) y Planes de Acción (sobre inversiones públicas), los planes de concertación de compromisos laborales contra los planes de gestión y los proyectos de inversión contra los planes de acción, que se incorporan, estos últimos a través de los planes operativos anuales de inversión, POAI.

3.2. Alinear el desempeño individual con el sistema de planificación por contribuciones a metas, según los niveles a las que correspondan, estableciendo un sistema paralelo de evaluación del desempeño por niveles de responsabilidad que evalúe y califique el desempeño individual en función de las contribuciones a las metas institucionales.

3.3. Reglamentar el sistema de medición del desempeño institucional como sistema paralelo al sistema de planificación institucional prospectivo con marco lógico, de tal manera que facilite el seguimiento al cumplimiento desde las metas de los proyectos o de los compromisos laborales individuales de base, pasando por el seguimiento a las metas por las dependencias y los respectivos procesos, previstas en los planes de gestión, como mediciones de la producción de bienes y servicios planificados (metas de producto), incorporadas en los planes de acción por dependencias y finalizando con el seguimiento a las metas de resultado que le corresponde evaluar a la oficina de planeación de la universidad, complementada con la evaluación de impactos que se logra en periodos superiores a las evaluaciones semestrales de resultados.

3.4. Determinar un modelo de operación por procesos simple, sencillo y de fácil control que estructurado en tres niveles de responsabilidad, le permitan la articulación con una estructura orgánica que refleje, en esos mismos tres niveles, las responsabilidades de la alta dirección (resultados e impactos), la media dirección (responsable de los productos) y el nivel operativo, responsable de las acciones y los proyectos, y su armonización con los procesos (alta dirección), las actividades (media dirección) y los procedimientos (nivel operativo y administrativo).

3.5. Complementariamente al modelo de operación, es menester establecer un sistema único de gestión pública, que integre todos los subsistemas hasta ahora aislados e independientes y recoja además el sistema de aseguramiento de la calidad en educación superior, todo ello, a través de un modelo integrado de planeación y gestión similar, sólo en lo pertinente, con relación a la naturaleza jurídica y régimen especial de la Universidad del Quindío, del homólogo Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG.

3.6. Establecer una estructura organizacional de corte vertical, que refleje el modelo

burocrático piramidal con enfoque a resultados y que defina con claridad las líneas de autoridad (conductos regulares y funciones de supervisión y coordinación), los grados de responsabilidad por cada nivel (asociados al sistema de planificación) y la distribución de funciones entre los distintos empleos que desarrollan la estructura definida.

3.7. Determinar una planta de empleos que desarrolle el modelo de operación por procesos en su estructura por niveles de responsabilidad y sea consecuente con la estructura orgánica que se defina, establecida a partir de los tres niveles de responsabilidad mencionados antes, dedicados a funciones permanentes de la universidad que exigen dedicación de tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial conforme a las reglas de función pública, a cargo de empleados públicos vinculados conforme al sistema de carrera especial que le corresponde a la universidad y con permanencia, situaciones administrativas y retiros ajustados a las directrices y disposiciones establecidas en su Estatuto Administrativo de Personal. Incluye la definición de los eventos en los que opera la planta global de empleos, en cuales son necesarios los cuadros funcionales de empleos y en qué condiciones pueden establecerse los empleos de planta estructural por corresponder a procesos con exigencias de conocimientos y competencias laborales muy específicas que no permiten la globalización de tales empleos.

3.8. Establecer un manual específico de funciones y competencias laborales que desarrolle la planta de empleos establecida, bajo criterios de precisión conceptual en los siguientes aspectos:

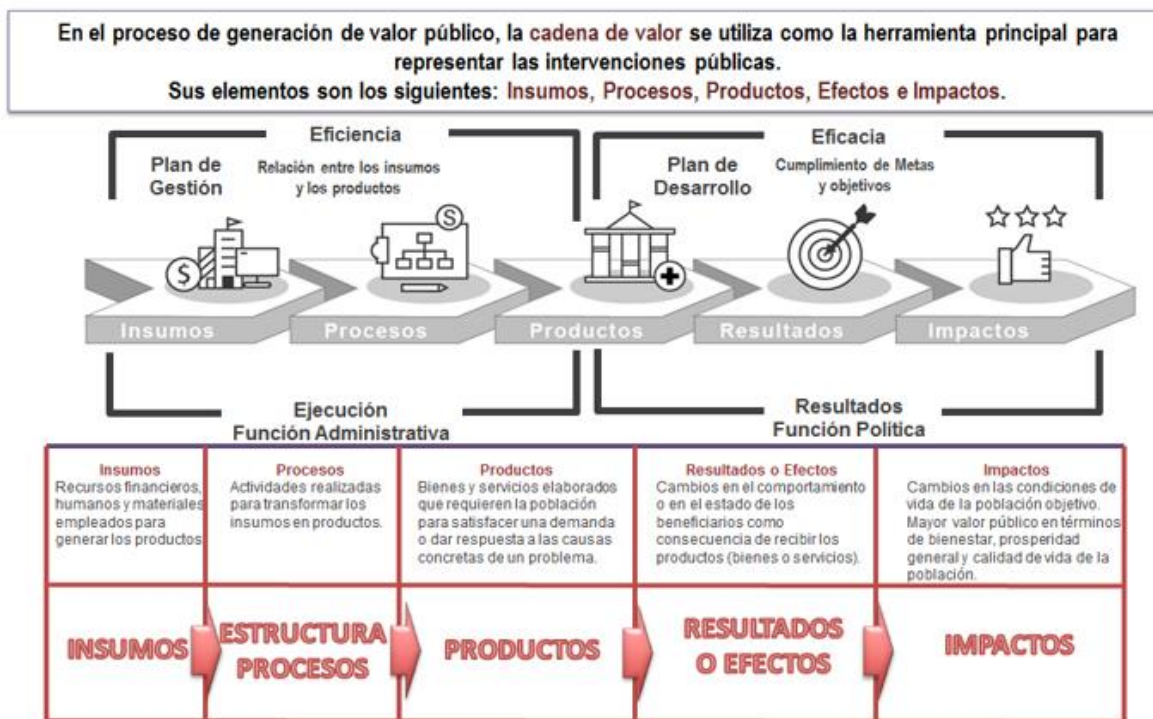
- Identificación del tipo de empleos según la naturaleza de las funciones, definiendo los empleos de periodo, según lo dispuesto en las normas estatutarias de autogobierno de la universidad, de libre nombramiento y remoción como aquellos de dirección, confianza y manejo, únicamente y los de carrera administrativa especial (la regla general).
- Ubicación del empleo según corresponda a planta de empleos global, cuadros funcionales de empleos o planta estructural o si hacen parte del grupo de los empleos temporales, señalados así en el Estatuto Administrativo de Personal.
- Proceso o actividad, a cargo de una dependencia, al cual contribuye el empleo con la ejecución de sus funciones.
- Propósito del empleo, que evidencia la justificación de la existencia del empleo por corresponder a funciones permanentes a cargo de la universidad. Si corresponden a empleos de tiempo parcial, medio tiempo o temporales, así debe también especificarse en el manual.
- Funciones esenciales. Son solamente aquellas funciones gruesas que, en número entre 6 a 12 máximo, deben especificarse para desarrollar el propósito del empleo y que reflejan el **QUÉ** de la función pública, es decir, los qué de las autorizaciones y responsabilidades definidas para el empleo según el propósito de este. No se deben incluir actividades o procedimientos por cuanto estas se especifican y detallan a través del manual de procesos y procedimientos que

establecen el **COMO** se ejecutan las funciones entre todos los empleos involucrados.

La consolidación de la cadena de valor público implica el desarrollo de un conjunto de reformas estructurales que faciliten la articulación de sus partes en un encadenamiento lógico (de allí lo de metodología de marco lógico) conforme al siguiente esquema:

Implementación de la Cadena de Valor Público

Cadena de Valor Público



3. Fortalecer el régimen de personal (Acuerdo No. 011 del 26 de Agosto de 2013, por el cual se expide el Estatuto de Personal Administrativo y Sistema de Carrera Especial para el personal administrativo de la Universidad del Quindío), para incorporarle las normas adicionales que se requieran para el fortalecimiento del principio de mérito hacia el desarrollo del sistema de carrera especial que le corresponde a la Universidad del Quindío, por su carácter de Ente Universitario Autónomo, de manera que le permita un sistema de conservación del capital intelectual, valoración interna del desarrollo de las competencias laborales que faciliten los encargos y promoción y que el principio de mérito se constituya en su eje rector de su sistema de carrera especial.

4. Mención especial merece el tratamiento del personal vinculado por contrato prestación de servicios. Desde la Sentencia C-614 de 2009, la Corte Constitucional conminó a los entes públicos a revisar la celebración de contratos de prestación de servicios y determinar, mediante estudio y análisis riguroso si las actividades contratadas se asimilan a funciones permanentes a cargo de la entidad pública, situación que obligaría a la creación de los

empleos correspondientes en aras de proteger los derechos laborales de los ciudadanos, amparados con una disposición superior incorporada en la carta política, artículo 53.

Señala la Corte Constitucional en la citada sentencia, en relación con los contratos de prestación de servicios:

“La Corte encuentra que la prohibición a la administración pública de celebrar contratos de prestación de servicios para el ejercicio de funciones de carácter permanente se ajusta a la Constitución, porque constituye una medida de protección a la relación laboral, ya que no sólo impide que se oculten verdaderas relaciones laborales, sino también que se desnaturalice la contratación estatal, pues el contrato de prestación de servicios es una modalidad de trabajo con el Estado de tipo excepcional, concebido como un instrumento para atender funciones ocasionales, que no hacen parte del giro ordinario de las labores encomendadas a la entidad, o siendo parte de ellas no pueden ejecutarse con empleados de planta o se requieran conocimientos especializados. De igual manera, despliega los principios constitucionales de la función pública en las relaciones contractuales con el Estado, en tanto reitera que el ejercicio de funciones permanentes en la administración pública debe realizarse con el personal de planta, que corresponde a las personas que ingresaron a la administración mediante el concurso de méritos”.

A pesar de que la sentencia de la Corte Constitucional alude exclusivamente a la administración pública, por tratarse de una demanda de inconstitucionalidad en el escenario de este órgano del Estado, ésta se hace extensiva a todas las entidades públicas a las que les corresponde el régimen de función pública, previsto entre los artículos 122 a 131 constitucionales.

“En este orden de ideas, por ejemplo, el Consejo de Estado consideró que para desempeñar funciones de carácter permanente y habituales (no para responder a situaciones excepcionales) no pueden contratarse mediante prestación de servicios a docentes¹⁷, a personas para desempeñar el cargo de Jefe de Presupuesto de una entidad pública¹⁸, a mensajeros¹⁹ y a un técnico y operador de sistemas²⁰. Y, en el mismo sentido, la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia manifestó que no era posible contratar por prestación de servicios la Jefatura del Departamento de Riesgos Profesionales de una empresa²¹

En síntesis, una de las condiciones que permite diferenciar un contrato laboral de un contrato de prestación de servicios es el ejercicio de la labor contratada, pues sólo si no hace parte de las funciones propias de la entidad, o haciendo parte de ellas no pueden ejecutarse con empleados de planta o requieran

¹⁷ En este sentido, ver sentencias del 7 de abril de 2005, expediente 2152, del 6 de marzo de 2008, expediente 4312, sentencia del 30 de marzo de 2006, expediente 4669, del 14 de agosto de 2008, expediente 157-08

¹⁸ Sentencia del 23 de junio de 2005, expediente 245.03

¹⁹ Sentencia del 16 de noviembre de 2006, expediente 9776.

²⁰ Sentencia del 17 de abril de 2008, expediente 2776.

²¹ Sentencia del 10 de octubre de 2005, expediente 24057, M.P. Francisco Javier Ricaurte Gómez

conocimientos especializados, pueden celebrarse contratos de prestación de servicios. De lo contrario, la administración debe recurrir a la ampliación de la planta de personal para celebrar contratos laborales”.

En el mismo sentido se pronunció recientemente el Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso-Administrativo, Sección Segunda. Sentencia de Unificación por importancia jurídica, del nueve (9) de septiembre de 2021, en relación con el Contrato estatal de prestación de servicios, relación laboral encubierta o subyacente, temporalidad, solución de continuidad, pago de prestaciones sociales, aportes al sistema de Seguridad Social en salud.

En dicha sentencia, el Consejo de Estado, estudiando un caso específico de una contratista de prestación de servicios que llevaba muchos años de continuidad con interrupciones entre un contrato y otro para dar solución de continuidad, señaló:

A pesar de las constantes advertencias y recomendaciones de la Corte Constitucional para que los entes estatales cesen en «el uso indiscriminado»²² de la contratación por prestación de servicios, esta práctica no solo persiste, sino que se ha extendido. Tanto es así, que el Alto tribunal ha llegado a señalar en algunos fallos de tutela que la Administración «viola sistemáticamente a la Constitución» cuando emplea de forma excesiva este tipo de contratos, pues «desconoce las garantías especiales de la relación laboral que la Constitución consagra». En la sentencia T-723 de 2016, lo expuso de la siguiente manera:

El uso indiscriminado de contratos de prestación de servicios constituye una violación sistemática de la Constitución, razón por la que la jurisprudencia ha establecido los casos en los que se configura una relación laboral, con independencia del nombre que le asignen las partes al contrato y ha sido enfática en sostener que, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 53 Superior, el principio de primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales debe aplicarse en las relaciones laborales entre particulares y en las celebradas por el Estado. (Negrilla fuera del texto original)”

Como se desprende del fallo del Consejo de Estado, la necesidad de proteger el trabajo decente, incluyendo el reconocimiento y pago de las prestaciones sociales de ley, corresponde a una obligación de todos los ordenadores de gasto, al momento de vincular personal para el ejercicio de actividades permanentes asociadas a funciones permanentes en las entidades a las cuales le es aplicable el régimen de función pública.

Para un mejor entendimiento de los criterios sobre los cuales se debe entender si el vínculo laboral proviene del ejercicio de funciones o actividades permanentes. Al respecto, en la Sentencia C-614 de 2009, la Corte Constitucional señaló:

“La jurisprudencia colombiana permite establecer algunos criterios que definen el concepto de función permanente como elemento, que, sumado a la prestación de servicios personales, subordinación y salario, resulta determinante para delimitar el campo de la relación laboral y el de la prestación de servicios, a saber:

²² Corte Constitucional. Sentencia T-723 de 2016. M.P. Aquiles Arrieta Gómez.

i) **Criterio funcional:** la ejecución de funciones que se refieren al ejercicio ordinario de las labores constitucional y legalmente asignadas a la entidad pública (artículo 121 de la Constitución) deben ejecutarse, por regla general, mediante el empleo público. En otras palabras, si la función contratada está referida a las que usualmente debe adelantar la entidad pública, en los términos señalados en el reglamento, la ley y la Constitución, será de aquellas que debe ejecutarse mediante vínculo laboral. En este sentido, la sentencia del 21 de agosto de 2003²³, de la Sección Segunda del Consejo de Estado, expresó:

“...no puede existir empleo sin funciones cabalmente definidas en la ley o el reglamento, por mandato constitucional, y que el desempeño de funciones públicas de carácter permanente en ningún caso es susceptible de celebración de contratos de prestación de servicios. Para el ejercicio de funciones públicas de carácter permanente deberán crearse los empleos correspondientes”

ii) **Criterio de igualdad:** Si las labores desarrolladas son las mismas que las de los servidores públicos vinculados en planta de personal de la entidad y, además se cumplen los tres elementos de la relación laboral, debe acudirse a la relación legal y reglamentaria o al contrato laboral y no a la contratación pública (Consejo de Estado, Sección Segunda, sentencia citada del 6 de septiembre de 2008²⁴).

iii) **Criterio temporal o de la habitualidad:** Si las funciones contratadas se asemejan a la constancia o cotidianidad, que conlleva el cumplimiento de un horario de trabajo o la realización frecuente de la labor, surge una relación laboral y no contractual (Consejo de Estado, Sección Segunda, sentencia ya citada del 3 de julio de 2003²⁵). Dicho, en otros términos, si se suscriben órdenes de trabajo sucesivas, que muestra el indiscutible ánimo de la administración por emplear de modo permanente y continuo los servicios de una misma persona, y de esa manera, se encuentra que no se trata de una relación o vínculo de tipo ocasional o esporádico, es lógico concluir que nos referimos a una verdadera relación laboral (Consejo de Estado, Sección Segunda, sentencia del 17 de abril de 2008²⁶).

iv) **Criterio de la excepcionalidad:** si la tarea acordada corresponde a “actividades nuevas” y éstas no pueden ser desarrolladas con el personal de planta o se requieren conocimientos especializados o de actividades que, de manera transitoria, resulte necesario redistribuir por excesivo recargo laboral para el personal de planta, puede acudirse a la contratación pública (Consejo de Estado, Sección Segunda, sentencia del 21 de febrero de 2002²⁷ a que se ha hecho referencia). Por el contrario, si la gestión contratada equivale al “giro

²³ Consejero Ponente Jesús María Lemos Bustamante, radicación 0370-2003

²⁴ Consejero Ponente: Gustavo Eduardo Gómez Aranguren, expediente 2152-06.

²⁵ Consejero Ponente: Alejandro Ordoñez Maldonado, expediente 4798-02

²⁶ Consejero Ponente Jaime Moreno García, expediente 2776-05

²⁷ Consejero Ponente Jesús María Lemos Bustamante, expediente 3530-2001.

normal de los negocios” de una empresa debe corresponder a una relación laboral y no puramente contractual. Al respecto, la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia consideró ajustado al ordenamiento jurídico lo expresado por el ad quem en el asunto sometido a su consideración así:

“... existiendo objetivamente la relación de trabajo, esta se presume amparada por el contrato de trabajo, máxime cuando se trata de empresas comerciales o industriales con ánimo de lucro en las mismas condiciones de los particulares, de conformidad a lo dispuesto por el artículo 4º del D.2127 de 1.945, como quiera que en la actualidad el Sistema de Seguridad Social Integral no está exclusivamente a cargo del estado ni del Instituto de Seguros Sociales, sino que también está siendo prestado por particulares o mejor por empresas privadas. En consecuencia la entidad pública que ejecuta actividades de gestión, cuando contrata personas para cumplir con actividades propias del giro u objeto social comercial, debe estar a lo dispuesto en las normas pertinentes sobre la vinculación de los trabajadores, mediante contratos de trabajo, como quiera que la excepción para ejecutar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento, puede la administración pública vincular personas con conocimientos especializados, cuando la planta es insuficiente mediante la aplicación de las normas previstas en la ley 80 de 1.993, esto es con contratos de prestación de servicios, pues de acuerdo con el artículo 6º del Decreto 3130 las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, están sometidas a las reglas del derecho privado, lo que significa que no puede aplicarse en forma general como hizo el Ad-quem, la excepción establecida por el legislador para casos muy especiales y concretos ...”²⁸ (subrayas fuera del texto original)

v) **Criterio de la continuidad:** si la vinculación se realizó mediante contratos sucesivos de prestación de servicios, pero para desempeñar funciones del giro ordinario de la administración, en otras palabras, para desempeñar funciones de carácter permanente, la verdadera relación existente es de tipo laboral. La Sección Segunda del Consejo de Estado en sentencia del 21 de agosto de 2003²⁹, indicó:

“no puede desconocer la Sala la forma irregular como ha procedido la entidad demandada, utilizando contratos de prestación de servicios para satisfacer necesidades administrativas permanentes. En estas condiciones la modalidad de contrataciones sucesivas para prestar servicios se convierte en una práctica contraria a las disposiciones atrás señaladas pues la función pública no concibe esta modalidad para cumplir los objetivos del Estado en tareas que son permanentes e inherentes a este”

De esta manera queda claro que la construcción de la cadena de valor público involucra también el régimen de personal en el entendido que es a través de servidores públicos que se materializa la gestión pública a cargos de las entidades y organismos del Estado.

²⁸ Sentencia del 21 de abril de 2004, Magistrado Ponente Eduardo López Villegas, expediente 22426.

²⁹ Consejero Ponente Jesús María Lemos Bustamante, radicación 0370-2003

CAPÍTULO I ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Ya se ha mencionado insistentemente, en capítulos anteriores, que las universidades del Estado son Entes Universitario Autónomos del grupo de Organismos Autónomos Independientes a los que alude el artículo 113 constitucional, con un régimen especial y una autonomía universitaria que les permite regirse por sus propios estatutos y darse sus propias directivas, Adicionalmente se ha ratificado que son instituciones públicas que están organizadas para la prestación de un servicio público de educación superior.

Pues bien. Los servicios públicos son una responsabilidad asociada al funcionamiento y a los fines mismos del Estado. Así lo señala la Constitución Política de Colombia, en su artículo 365, cuando decreta:

“ARTICULO 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que, en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita”. Subrayado fuera de texto.

Como se observa, existen una serie de criterios superiores que deben entrar en el análisis de la prestación del servicio, a cargo de la Universidad del Quindío:

1. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado.
2. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.
3. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley.
4. Los servicios públicos podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares
5. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios públicos.

En relación con el servicio público de educación superior, a cargo de la Universidad del Quindío, la Corte Constitucional, en Sentencia C-284 de 2017, Magistrado ponente Iván Humberto Escruera Mayolo señaló:

“De acuerdo con lo dispuesto en la Carta Política, la educación tiene un doble carácter: (i) es un derecho de la persona y (ii) un servicio público que tiene una función social. En su primera dimensión, esta Corporación ha sostenido que se trata de un derecho-deber que reconoce en el ser humano el interés jurídicamente protegido de recibir una formación acorde con sus habilidades, cultura y tradiciones y, asimismo, implica para sus titulares el deber de cumplir con las obligaciones académicas y disciplinarias correspondientes.”³⁰

En este sentido, en la sentencia T-056 de 2011 se afirmó que el derecho fundamental a la educación: “(i) es objeto de protección especial del Estado; (ii) es presupuesto básico de la efectividad de otros derechos fundamentales, como la escogencia de una profesión u oficio, la igualdad de oportunidades en materia educativa y de realización personal, el libre desarrollo de la personalidad, el trabajo, entre otros y (iii) es uno de los fines esenciales del Estado Social y Democrático de Derecho.”³¹

En la sentencia T-592 de 2015, se expuso que se integra a las demás garantías constitucionales, especialmente en el grupo de los denominados como derechos sociales. Sobre la categoría iusfundamental sostuvo lo siguiente³²:

“(i) su núcleo supone un elemento de desarrollo individual y social, que asegura el pleno desarrollo de todas las potencialidades del ser humano;

(ii) es un factor de cohesión entre el individuo y su comunidad, así como un elemento sustancial para el desarrollo de la sociedad;

(iii) permite que el individuo alcance un mayor desarrollo acorde con el medio y la cultura que lo rodea;

(iv) es factor determinante para que los menores de edad, atendiendo los principios sustanciales de dignidad humana e igualdad ante la ley, se integren progresivamente al mercado laboral;

(v) como mecanismo de acceso a la información, garantiza el desarrollo individual y colectivo, entendido éste como el bienestar del ser humano;

(vi) confirma la primacía de la igualdad consagrada en el preámbulo y en los artículos 5º, 13, 68 y 69 de la Constitución, lo que posibilita el acceso de todos los individuos, y;

(vii) materializa el acceso efectivo al conocimiento y demás valores sustanciales para el desarrollo digno del ser humano.”

No obstante, lo anterior, es preciso anotar que el derecho a la educación no es absoluto, porque si bien es cierto que en cumplimiento del principio de

³⁰ Sentencias C-003 de 2017, C-520 de 2016, C-114 de 2005, entre otras.

³¹ Cfr. Sentencia T-056 de 2011.

³² Sentencia T-666 de 2013.

progresividad la mejora en la calidad del sistema educativo es una de las principales responsabilidades a cargo del Estado, la sociedad y la familia; también lo es que hay lugar a algunas limitaciones justificadas en la necesidad de garantizar otros principios. En este sentido, la Corte ha considerado que las restricciones razonables que se impongan al ejercicio del derecho a la educación estarán justificadas en la medida en que se pretenda satisfacer otros principios de carácter constitucional y no se vulneren los componentes esenciales de la Carta.³³

En la sentencia T-308 de 2011, precisó la Corte que el derecho a la educación exige del Estado el cumplimiento de tres tipos de obligaciones: de respetar, proteger y cumplir, en efecto “La primera demanda de los Estados la evasión de circunstancias que obstaculicen o impidan el disfrute del derecho a la educación; la de protección les impone la obligación de adoptar medidas que impidan su obstaculización por parte de terceros; y la de cumplimiento, que comprende las obligaciones de facilitar y proveer, exige de los Estados la adopción de medidas positivas que permitan a individuos y comunidades disfrutar del derecho a la educación, en la mayoría de los casos, mediante la provisión directa del servicio o la autorización de particulares para el efecto”.³⁴

Asimismo, en la sentencia T-592 de 2015 se destaca que este Tribunal ha incorporado la metodología de análisis elaborada por la Relatoría de la ONU para el Derecho a la Educación y el Comité DESC -Observación General No. 13-, que plantean la existencia de cuatro componentes de contenido prestacional a saber: asequibilidad, disponibilidad, accesibilidad y adaptabilidad. En efecto:

“(i) la asequibilidad o disponibilidad del servicio, puede resumirse en la obligación del Estado de crear y financiar suficientes instituciones educativas a disposición de todos aquellos que demandan su ingreso al sistema educativo, abstenerse de impedir a los particulares fundar instituciones educativas e invertir en infraestructura para la prestación del servicio, entre otras; (ii) la accesibilidad, que implica la obligación del Estado de garantizar el acceso de todos en condiciones de igualdad al sistema aludido, la eliminación de todo tipo de discriminación en el mismo, y facilidades para acceder al servicio desde el punto de vista geográfico y económico; (iii) la adaptabilidad, que se refiere a la necesidad de que la educación se adapte a las necesidades y demandas de los educandos y que se garantice continuidad en la prestación del servicio, y (iv) la aceptabilidad, la cual hace alusión a la calidad de la educación que debe impartirse”.³⁵

Como lo expresó la Observación General en cita, a cada faceta del derecho corresponden obligaciones estatales correlativas, así: al componente de disponibilidad le corresponden obligaciones de asequibilidad; al de acceso, obligaciones de accesibilidad; a la permanencia, deberes de adaptabilidad; y al

³³ Sentencia T-592 de 2015.

³⁴ Al respecto también consultar la sentencia T-428 de 2012

³⁵ Sentencias T-129 de 2016, T-273 de 2014, T-428 de 2012 y T-781 de 2010.

*derecho a recibir educación de calidad, obligaciones de aceptabilidad.*³⁶

En consecuencia, el derecho a la educación es de raigambre fundamental no solo por su estrecha relación con la dignidad humana sino porque a través de ella se materializan otras garantías superiores, y se fomenta el desarrollo individual y colectivo de la Nación. De ahí que surja para el Estado el deber de garantizar el acceso en igualdad de condiciones al conocimiento; la permanencia y adaptabilidad en los procesos educativos; y el derecho a recibir educación de calidad.

1.3.2. Como servicio público con función social

*Tratándose del servicio público de educación, la Constitución Política no dejó en manos del Estado el monopolio en la prestación de los servicios educativos; por el contrario, se estableció un sistema mixto al otorgarle a los particulares la libertad de fundar establecimientos educativos, dentro de las condiciones de creación y gestión que la ley estableciera y bajo el control, la supervisión y la vigilancia estatal, conforme a lo dispuesto en los artículos 67 y 69 de la Carta.*³⁷

*La educación como servicio público está constitucionalmente garantizada y es complementaria de la actividad a cargo del Estado al involucrar la iniciativa privada para brindar una mayor cobertura y calidad en los procesos de enseñanza, dándole la posibilidad a los asociados de ejercer el tipo de educación que desean recibir (artículo 68 superior).*³⁸

Este Tribunal colige que la educación como servicio público se ha concebido como un instrumento a través del cual el Estado cumple con las finalidades sociales, al satisfacer necesidades básicas y recortar la brecha social que existe entre sus habitantes al otorgarles posibilidades de progresar a través del conocimiento, la técnica y la cultura, lo que se traduce en la materialización de la dignidad humana.

³⁶ Sentencias T-129 de 2016 y T-592 de 2015.

³⁷ Ibidem.

³⁸ En la providencia en cita, la Corte analizó la constitucionalidad de los incisos 2 y 3 del artículo 203 de la Ley 115 de 1994, según el demandante, permitir que solo los establecimientos educativos sin ánimo de lucro pudieran cobrar los bonos escolares, vulneraba los artículos 13, 67 y 68 de la Carta Política, al no autorizar el cobro de bonos o aportes de capital a aquellas entidades educativas públicas y privadas con ánimo de lucro. En dicha oportunidad, esta Corporación efectuó una integración normativa y estudió todo el artículo 203 acusado, concluyendo que la imposición de bonos o figuras similares como aporte de capital violaba los derechos fundamentales y el concepto de educación como servicio público con función social, razón por la cual declaró inexecutable los apartes inicialmente acusados. En relación con la educación como servicio público, afirmó: *“Esto implica que las personas e instituciones privadas, siempre que no desborden los límites legalmente señalados a su gestión ni evadan los controles oficiales ordenados a la inspección y vigilancia del servicio público, pueden diseñar y poner en funcionamiento unidades educativas dotadas de perfiles específicos acordes con principios que inspiren su fundación y que correspondan a sus convicciones y expectativas, para satisfacer la demanda de la población dentro de un mosaico de opciones propio del sistema democrático y pluralista que la Constitución consagra (art. 1 C.P.). Ello demanda, obviamente, los recursos económicos indispensables para financiar los proyectos educativos que se busque sacar adelante, los cuales, sin perjuicio del apoyo e incentivo oficial (art. 71 C.P.), corresponde aportar a los usuarios de las instituciones correspondientes, es decir, a quienes, en ejercicio de su libertad, han resuelto confiar la formación e instrucción de sus hijos a establecimientos particulares. Y ello por cuanto al preferir la opción de la educación privada, que exige asumir costos, en vez de la pública, que tiene como principio el de la gratuidad, se obligan a remunerar, en virtud de contrato con el ente seleccionado, los servicios que éste haya de prestarles”.*

Recientemente en la sentencia C-520 de 2016³⁹ se determinó que existe una estrecha conexión entre la educación y los fines del Estado, dado que: “por una parte, la educación es un instrumento para la consecución de los valores y principios consagrados en el Preámbulo y en el Título primero de la Carta; la democracia, la participación y el pluralismo y otros contenidos axiológicos de igual importancia deben ser aprehendidos por medio del proceso educativo, así lo contempla el artículo 67 de la Constitución Política cuando dispone que: (...) la educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia... Adicionalmente la educación cumple un papel específico en la búsqueda de la igualdad material y en el desarrollo integral de los seres humanos, pues en la medida en que los menores tengan similares oportunidades educativas, tendrán igualdad de oportunidades en la vida para efectos de su realización como personas”.

*En ese orden de ideas, la jurisprudencia constitucional ha determinado que la educación como servicio público es una actividad organizada para satisfacer necesidades de interés general, en forma regular y continua, conforme a un régimen jurídico especial, bien sea que se realice por el Estado, directa o indirectamente, o por personas privadas. De la naturaleza de servicio público se deducen los fines generales que persigue la educación: (i) el servicio a la comunidad, (ii) la búsqueda del bienestar general, (iii) la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo, y (iv) la elevación de la calidad de vida de la población.*⁴⁰ Subraya fuera de texto

Al respecto, en la sentencia C-003 de 2017 se señaló que de la naturaleza pública del servicio de educación se derivan a su vez las siguientes consecuencias:

“(i) Se orienta a exigir del Estado la obligación de proporcionarlo de forma eficiente y continua, en el sentido de cumplir con los principios de universalidad, solidaridad y redistribución de los recursos en la población económicamente vulnerable. “El carácter de servicio público reconocido por el Constituyente a la

³⁹ En el fallo en cita la Corte analizó la constitucionalidad del numeral 1º (parcial) del artículo 4º de la Ley 1678 de 2013, en virtud de la cual se establecía ser colombiano “de nacimiento” como requisito para acceder a las becas para educación de posgrados al 0.1% de los mejores profesionales graduados en las instituciones de educación superior públicas y privadas del país. Para el accionante, la disposición acusada infringía los artículos 13 y 67 de la Constitución Política, además del artículo 24 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y el artículo 7º de la Declaración Universal de Derechos Humanos, así: (i) al establecer un trato diferencial entre dos sujetos que por su calidad de colombianos gozan de los mismos derechos y no hay justificación constitucional para ello; y (ii) porque los titulares del derecho a la educación son los ciudadanos colombianos y este derecho no se puede limitar solo a los colombianos por nacimiento, sino que debe ser para todos los colombianos, sin que sea admisible establecer distinciones entre estos, con base en la forma en que adquirieron la calidad de colombianos. Este Tribunal declaró inexecutable la expresión demandada bajo el siguiente argumento: “Es posible sintetizar lo expresado de la siguiente manera: entre los colombianos, de nacimiento y por adopción, existe un mandato general de trato igualitario y de igual respeto en sus derechos. Por lo tanto, las medidas legislativas que asumen esa orientación se presumen constitucionales, mientras que aquellas que se oponen, resultan sospechosas y deben ser por lo tanto seriamente justificadas por el Legislador. En esta oportunidad, el Congreso previó un programa de becas, que debe concebirse como una medida para propiciar el acceso progresivo a la educación de posgrados, y sin embargo, previó como primer requisito el de ser colombiano de nacimiento. En la exposición de motivos y en el curso del trámite legislativo no se presentaron argumentos a favor de ese trato diferenciado, de manera que la Corte considera que la medida carece de una justificación basada en un principio de razón suficiente. En otros términos, en ausencia de tal justificación, el único criterio sería la pertenencia al grupo de los colombianos por adopción, lo que se opone a los mandatos y presunciones generales previamente descritas y constituye entonces un trato discriminatorio”.

⁴⁰ Ibidem.

educación contiene a su vez dos rasgos principales: 1). La continuidad en la prestación y 2). El funcionamiento correcto y eficaz. De lo cual puede deducirse que el núcleo fundamental de la educación radica en el acceso y permanencia de los estudiantes en la misma". En virtud del principio de continuidad en el servicio público de educación no puede interrumpirse el proceso educativo en forma arbitraria e intempestiva; sólo se podrá en los casos en que exista una causa legal justificable constitucionalmente.

(ii) Los fines de la educación son públicos y corresponden al servicio a la comunidad, la búsqueda del bienestar general y la elevación de la calidad de vida de la población.

(iii) En virtud de lo anterior, el Estado tiene a su cargo la inspección y vigilancia sobre la educación, la cual se ejerce sobre todos los establecimientos de educación, oficiales y particulares con los siguientes objetivos: "1o. Velar por la calidad de la educación y por el cumplimiento de sus fines; 2o. Velar por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; 3o. Garantizar el adecuado cumplimiento del servicio público de educación, y 4o. Asegurar a los menores las condiciones necesarias para su incorporación y permanencia en el sistema educativo".

Entonces, la educación como un servicio público y derecho es en esencia una de las eficientes maneras de dignificar al ser humano y de mejorar la calidad de vida al integrarlo de manera efectiva a la sociedad, cuyo ejercicio se debe garantizar sin ningún tipo de limitación, más allá del respeto de otras garantías superiores y del cumplimiento de los requisitos propios fijados por la Constitución y el legislador. La función social del servicio público de educación se presenta como la labor constante del sistema educativo para contribuir con la promoción, afianzamiento y defensa de los principios que definen el Estado colombiano.⁴¹

La prestación del servicio público de educación por parte de particulares está garantizada en la Carta, sin embargo, no tiene carácter de absoluto dado que, en virtud del paradigma de "Constitución cultural" que irradia todo el contenido normativo superior y de sus dimensiones como derecho fundamental y servicio público con función social, se deriva que el Estado conserva sus poderes de regulación, inspección y vigilancia, a fin de que su contenido y alcance materialice su razón de ser. De ahí que puedan fijarse las condiciones de ejercicio y gestión para alcanzar "el fin supremo de la calidad, de la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, como es el caso de exigencias razonables de calidad y excelencia que le permitan al centro privado o público de educación autoacreditar unos resultados específicos que eleven el mérito de su labor."⁴²

Por lo anterior, la fijación de condiciones para la prestación del servicio de la educación por particulares no puede entenderse violatoria de la libertad

⁴¹ Idem.

⁴² Ibídem.

económica y la iniciativa privada, ya que la educación “no se compagina con el fundamento principal de la libre empresa que es la propiedad privada”, al perseguir el cumplimiento de una finalidad social del Estado cual es el bienestar común y el orden justo.⁴³ Esto aunado a la previsión constitucional de que la ley puede señalar el régimen de las IES y, que en tal virtud, se ha dispuesto que puedan organizarse como instituciones sin ánimo de lucro, surgiendo respecto de ellas otra fuente de atribuciones de inspección y vigilancia en cabeza del Presidente de la República, según lo dispuesto en el artículo 189 -núms. 21 y 22-, quien acorde con lo consagrado en el artículo 211 superior, podrá delegar⁴⁴ en el Ministerio de Educación las funciones asignadas en esta materia por la ley⁴⁵.

De lo anterior se concluye que el servicio de educación superior, independiente de que sea prestado por actores privados o públicos, al constituir un fin esencial del Estado y corresponder a un derecho fundamental y tener una función social, está sujeto a la regulación, vigilancia y control por parte de las distintas autoridades públicas, que conforme a sus competencias se encargan de velar porque los procesos de enseñanza, cumplan con estándares de calidad y, además, aseguren la accesibilidad, permanencia y gradualidad de los educandos en condiciones de igualdad”.

Como se observa, la prestación del servicio de educación superior no es un asunto reducido a la simple prestación del servicio como tal, sino que se enmarca dentro de un catálogo de responsabilidades, funciones y fines ligados a la función y finalidad social del estado prevista en el artículo 366 superior. Y continua la Corte:

Actualmente el servicio público de educación superior se encuentra regulado en la Ley 30 de 1992, la cual destaca, entre otros aspectos, los principios y objetivos que deben regir este servicio.⁴⁶ El artículo 1º establece que la educación superior “es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional” además que procurará despertar en los educandos “un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país”. Asimismo, conforme al artículo 2º la educación superior es un servicio público cultural inherente a la finalidad del Estado.

⁴³ Sentencia C-188 de 1996.

⁴⁴ En sentencia C-851 de 2013 la Corte señaló que: “[D]e acuerdo con la Constitución, el Presidente de la República tiene la facultad de determinar, dentro del marco de la ley, cuáles funciones delega conservándose la posibilidad de reasumirlas conforme lo dispone el artículo 211 Superior. Aunque no todas las funciones son delegables, las competencias que el artículo 189 asigna al Presidente de la República sí pueden serlo en los ministros, directores de departamento administrativo, representantes legales de entidades descentralizadas, superintendentes, entre otros”.

⁴⁵ El artículo 33 de la Ley 30 de 1992 establece que: “el Presidente de la República podrá delegar en el Ministro de Educación Nacional todas las funciones señaladas en los artículos 31 y 32 de la presente Ley”. Así, en el Decreto 698 de 1993, se establece la delegación del Presidente de la República en el Ministro de Educación Nacional de las funciones de inspección y vigilancia que en relación con la educación superior establecen los referidos artículos de la Ley 30 de 1992.

⁴⁶ *Ibidem*.

Como objetivos de este nivel de educación y de las instituciones que la imparten, el artículo 6º resalta:

“a) Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.

b) Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.

c) Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

d) Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.

e) Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.

f) Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.

g) Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.

h) Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogos a nivel internacional.

i) Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.

j) Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país”.

A su turno, los artículos 7º y 8º señalan los campos de acción en que se imparte la educación superior: el de la técnica, el de la ciencia, el de la tecnología, el de las humanidades, el del arte y el de la filosofía, los cuales se ofrecen en dos niveles: (i) pregrado: por medio del cual los estudiantes se “preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía”; y (ii) postgrado, integrados por las especializaciones, las maestrías los doctorados y los postdoctorados, programas a través de los cuales los profesionales perfeccionan su ocupación

o disciplina, amplían los conocimientos para la solución de problemas disciplinarios y profesionales, o se apropian de instrumentos básicos que los habilitan como investigador en un área específica de las ciencias o de las tecnologías.⁴⁷

El artículo 28 trae a colación la autonomía universitaria consagrada en la Constitución y dispone que se reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar los estatutos, designar las autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos respectivos, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar los correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de función institucional.⁴⁸

Ahora bien, las instituciones de educación superior pueden clasificarse según su carácter académico y la naturaleza jurídica. El primer criterio, hace referencia al campo de acción que la ley le permite ofertar y desarrollar. El segundo, describe las características jurídicas y administrativas de la persona jurídica.

(i)

El carácter académico: conforme a lo dispuesto en el artículo 16 de la Ley 30 de 1992, reiterado por el artículo 35 de la Ley 115 de 1994, son instituciones de educación superior las siguientes: a) las instituciones técnicas profesionales; b) las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas; y c) las universidades.

A su vez, los artículos 17, 18 y 19 de la Ley 30 de 1992 señalan que los programas de educación superior pueden ser: (i) instituciones técnicas profesionales: las que ofrecen programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos propios de este nivel; (ii) instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, establecidas para ofrecer programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización; y (iii) universidades, que son aquellas reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en la investigación científica o tecnológica; y la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas últimas, están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas,

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Dicha prerrogativa involucra los siguientes aspectos: a) Darse y modificar sus estatutos; b) Designar sus autoridades académicas y administrativas; c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos; d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión; e) Adoptar el régimen de alumnos y docentes, y f) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados.

Asimismo, en la Ley 749 de 2002 en los artículos 1º y 2º se define el campo de acción de las instituciones: (i) técnicas profesionales: que ofrecen y desarrollan programas de formación hasta el nivel profesional, solo por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnología de la información y administración, siempre que se deriven de los programas de formación técnica profesional y tecnológica que ofrezcan, y previo cumplimiento de los requisitos señalados en la ley; e (ii) instituciones tecnológicas que ofrecen y desarrollan programas de formación hasta el nivel profesional, solo por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnología de la información y administración, siempre que se deriven de los programas de formación tecnológica que ofrezcan, y previo cumplimiento de los requisitos señalados en la ley.

En consecuencia, las distintas instituciones de educación superior pueden ofrecer programas (i) técnicos profesionales, relacionados con la formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental; (ii) tecnológicos, relacionados con la formación en ocupaciones o en profesiones y disciplinas con fundamentación científica e investigativa; y, (iii) profesional, relacionados con la formación en investigación científica o tecnológica, y con la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.⁴⁹

(ii) La naturaleza jurídica: conforme a lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 30 de 1992, las instituciones de educación superior se clasifican en (i) estatales u oficiales, (ii) privadas y (iii) de economía solidaria.

(i) Las instituciones estatales u oficiales de educación superior están clasificadas en entes universitarios autónomos y establecimientos públicos, vinculados al Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con el artículo 57 de la Ley 30 de 1992, se caracterizan por gozar de personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y pueden elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden. Asimismo, la normativa dispone que la creación de estas IES le corresponde al Congreso de la República, a las Asambleas Departamentales, a los Concejos Distritales o a los Concejos Municipales o a las entidades territoriales.

(ii). Las instituciones privadas de educación superior deben acreditar ante el Consejo Nacional de Educación Superior –CESU–, la capacidad para cumplir la función que a aquellas corresponde y que la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética, académica, científica y pedagógica. La organización debe ser a través de personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria.

De conformidad con lo expuesto, la organización de las IES bajo la figura de

⁴⁹ Ibidem.

asociaciones o corporaciones sin ánimo de lucro implica que las utilidades no se repartan entre sus miembros, sino que integran el patrimonio de la persona jurídica. Lo anterior, puesto en el contexto de las instituciones de educación superior permite entender que el propósito de dicha medida es asegurar la calidad y continuidad en la prestación del servicio público de educación.

Con lo antes descrito en jurisprudencia de la corte constitucional, se entiende que la prestación del servicio de educación superior, a cargo de la Universidad del Quindío, además del desarrollo a través de una organización institucional especial, con régimen y naturaleza separada de las ramas del poder público y por ende, alejada de la administración pública, implica la prestación de sus servicios bajo tres pilares misionales: docencia (otros la homologan académica), investigación y extensión. Estas líneas misionales han quedado claramente expuestas en los estatutos de la universidad y hacen parte de la cultura organizacional.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, ha diseñado una encuesta para medir la Cultura Organizacional a partir de dos variables clásicas: el cambio organizacional y el clima laboral. El cuestionario consta de cincuenta y un (51) preguntas, redactadas de la siguiente manera:

No.	ITEM	1	2	3	4
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Conozco la misión y la visión de mi Universidad				
2.	Los objetivos de mi Universidad son claros y conocidos				
3.	Considera usted que todos los empleados de la Universidad ponen en práctica los valores institucionales				
4.	La Universidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5.	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
6.	En mi área mantenemos como prioridad la atención a los grupos de valor e interés				
7.	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones frente a los requerimientos externos				
8.	Considero que mis funciones están claramente determinadas y definidas				
9.	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
10.	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo				

No.	ITEM	1	2	3	4
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	con mis conocimientos y habilidades				
11.	Generalmente la persona que se vincula a la Universidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12.	La capacitación es una prioridad en la Universidad				
13.	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Universidad				
14.	La Universidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas				
15.	La Universidad concede los encargos a las personas que los merecen				
16.	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área				
17.	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos				
18.	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				
19.	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores				
20.	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso				
21.	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo				
22.	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
23.	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes				
24.	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo				
25.	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
26.	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados				
27.	Me entero de lo que ocurre en mi Universidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
28.	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la Universidad				
29.	En mi área compartimos información útil para el trabajo				
30.	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros				
31.	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo				
32.	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33.	Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes				
34.	Considero que las personas de los grupos en que he participado				

No.	ITEM	1	2	3	4
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas				
35.	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos				
36.	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe				
37.	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
38.	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
39.	Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				
40.	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41.	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la Universidad				
42.	Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo				
43.	Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos				
44.	Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo				
45.	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)				
46.	Mi área de trabajo permanece ordenada				
47.	Mi área de trabajo permanece limpia				
48.	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49.	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)				
50.	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada				
51.	Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación				

Se obtuvieron 262 respuestas provenientes de la gran mayoría de las dependencias o áreas internas de la Universidad del Quindío.

Para la medición de los resultados en las variables establecidas, se clasificaron las preguntas a partir de grupos específicos que de manera particular reflejan una subvariable que expresa de una mejor manera los resultados. Dichas agrupaciones de las variables de segundo nivel se agruparon así:

Clima Laboral:

CATEGORÍAS	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación organizacional	1 a 9	9
2. Gestión estratégica del talento humano	10 a 15	6
3. Estilo de dirección	16 a 25	10
4. Comunicación e integración	26 a 31	6
5. Trabajo en equipo	32 a 36	5
6. Capacidad profesional	37 a 44	8
7. Medio ambiente físico	45 a 51	7
TOTAL		51

Cambio Organizacional:

CATEGORÍAS	ÍTEMS	TOTAL
1. Preparación para el cambio	1 a 8	8
2. Asimilación del cambio	9 a 17	9
3. Aceptación del cambio	18 a 28	11
4. Compromiso con el cambio	29 a 38	10
TOTAL		38

Los resultados obtenidos con las diferentes respuestas al cuestionario presentadas es el siguiente:

MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	1. Orientación organizacional	
1. Conozco la misión y la visión de mi Universidad	De acuerdo	137
	En desacuerdo	1

	Totalmente de acuerdo	122
	Totalmente en desacuerdo	2
	TOTAL	262
2. Los objetivos de mi Universidad son claros y conocido	De acuerdo	136
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	117
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
3. Considera usted que todos los empleados de la Universidad ponen en práctica los valores institucionales	De acuerdo	137
	En desacuerdo	97
	Totalmente de acuerdo	16
	Totalmente en desacuerdo	12
	TOTAL	262
4. La Universidad, a través de sus directivos, me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades	De acuerdo	160
	En desacuerdo	49
	Totalmente de acuerdo	42
	Totalmente en desacuerdo	11
	TOTAL	262
5. Cuento con los recursos (herramientas de trabajo) necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	De acuerdo	132
	En desacuerdo	32
	Totalmente de acuerdo	93
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
6. En mi área de desempeño se trabaja en función de las prioridades, previamente establecidas, para el desarrollo del trabajo	De acuerdo	153
	En desacuerdo	7
	Totalmente de acuerdo	99
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	De acuerdo	144
	En desacuerdo	12
	Totalmente de acuerdo	103
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas y definidas en el correspondiente manual específico de funciones y competencias laborales.	De acuerdo	119
	En desacuerdo	58
	Totalmente de acuerdo	64
	Totalmente en desacuerdo	21
	TOTAL	262
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco	De acuerdo	102
	En desacuerdo	5

	Totalmente de acuerdo	152
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
1. Orientación organizacional		
De acuerdo	136	51,74%
En desacuerdo	30	11,28%
Totalmente de acuerdo	90	34,27%
Totalmente en desacuerdo	7	2,71%
TOTAL	262	100%



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	2. Gestión estratégica del talento humano	
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades	De acuerdo	112
	En desacuerdo	31
	Totalmente de acuerdo	106
	Totalmente en desacuerdo	13
	TOTAL	262

11. Generalmente la persona que se vincula a la Universidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	De acuerdo	143
	En desacuerdo	74
	Totalmente de acuerdo	27
	Totalmente en desacuerdo	18
	TOTAL	262
12. La capacitación es una prioridad en la Universidad del Quindío	De acuerdo	145
	En desacuerdo	51
	Totalmente de acuerdo	54
	Totalmente en desacuerdo	12
	TOTAL	262
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Universidad	De acuerdo	164
	En desacuerdo	39
	Totalmente de acuerdo	53
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
14. La Universidad del Quindío me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	De acuerdo	113
	En desacuerdo	88
	Totalmente de acuerdo	24
	Totalmente en desacuerdo	37
	TOTAL	262
15. La Universidad concede los encargos a las personas que los merecen	De acuerdo	145
	En desacuerdo	67
	Totalmente de acuerdo	22
	Totalmente en desacuerdo	28
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
2. Gestión estratégica del talento humano		
De acuerdo	137	52,29%
En desacuerdo	58	22,26%
Totalmente de acuerdo	48	18,19%
Totalmente en desacuerdo	19	7,25%
TOTAL	262	100%

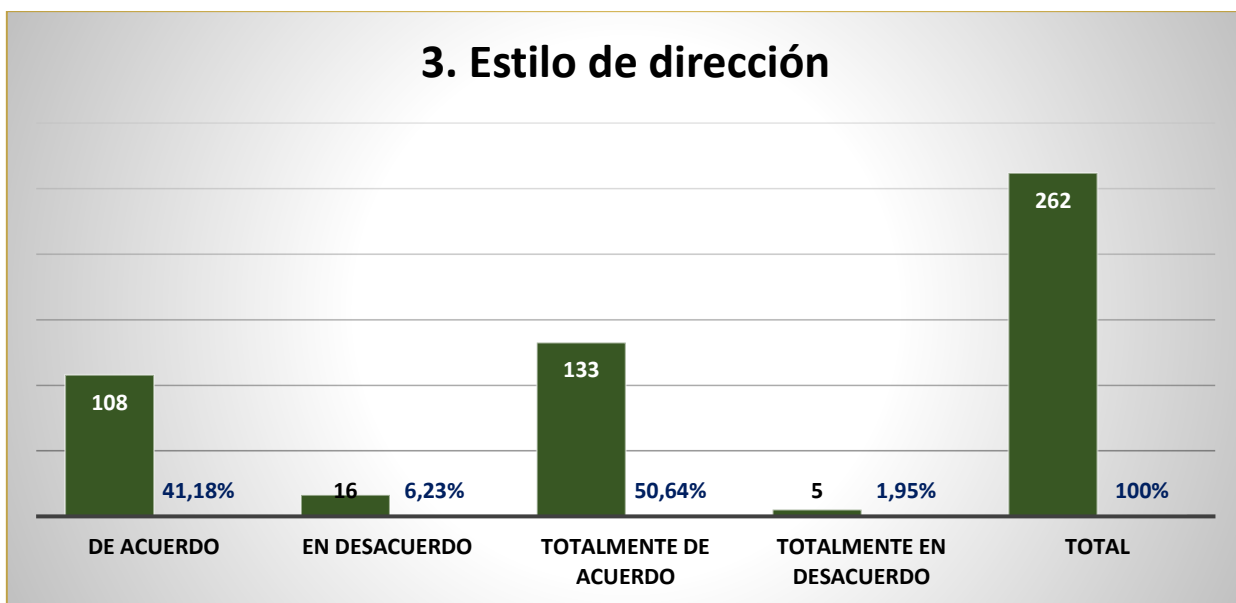
2. Gestión estratégica del talento humano



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	3. Estilo de dirección	
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área	De acuerdo	82
	En desacuerdo	10
	Totalmente de acuerdo	164
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos	De acuerdo	92
	En desacuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	147
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
18. En mi área de desempeño, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	De acuerdo	120
	En desacuerdo	29
	Totalmente de acuerdo	107
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores	De acuerdo	120
	En desacuerdo	14
	Totalmente de acuerdo	124
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
	De acuerdo	64

20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso	En desacuerdo	3
	Totalmente de acuerdo	192
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo	De acuerdo	116
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	137
	Totalmente en desacuerdo	4
TOTAL	262	
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo	De acuerdo	117
	En desacuerdo	12
	Totalmente de acuerdo	128
	Totalmente en desacuerdo	5
TOTAL	262	
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes	De acuerdo	114
	En desacuerdo	14
	Totalmente de acuerdo	128
	Totalmente en desacuerdo	6
TOTAL	262	
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo	De acuerdo	146
	En desacuerdo	42
	Totalmente de acuerdo	67
	Totalmente en desacuerdo	7
TOTAL	262	
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	De acuerdo	120
	En desacuerdo	19
	Totalmente de acuerdo	117
	Totalmente en desacuerdo	6
TOTAL	262	
RESULTADO FINAL		
3. Estilo de dirección		
De acuerdo	108	41,18%
En desacuerdo	16	6,23%
Totalmente de acuerdo	133	50,64%
Totalmente en desacuerdo	5	1,95%
TOTAL	262	100%

3. Estilo de dirección



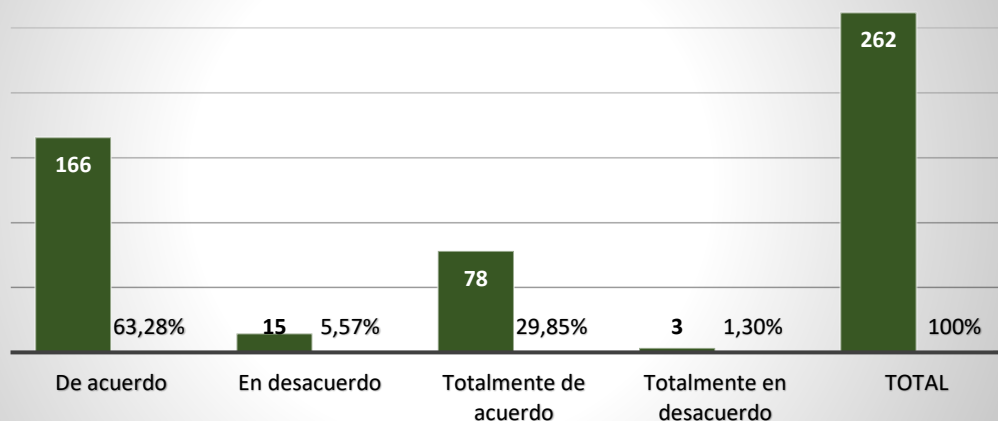
MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	4. Comunicación e integración	
26. En mi área de desempeño se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados	De acuerdo	142
	En desacuerdo	6
	Totalmente de acuerdo	109
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
27. Me entero de lo que ocurre en mi Universidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	De acuerdo	154
	En desacuerdo	37
	Totalmente de acuerdo	67
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo de la Universidad	De acuerdo	155
	En desacuerdo	68
	Totalmente de acuerdo	32
	Totalmente en desacuerdo	7
	TOTAL	262
29. En mi área de desempeño compartimos información útil para el trabajo	De acuerdo	152
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	104
	Totalmente en desacuerdo	1
	TOTAL	262
	De acuerdo	147

30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	107
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	De acuerdo	147
	En desacuerdo	23
	Totalmente de acuerdo	87
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
4. Comunicación e integración		
De acuerdo	150	57,06%
En desacuerdo	24	9,16%
Totalmente de acuerdo	84	32,19%
Totalmente en desacuerdo	4	1,59%
TOTAL	262	100%



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	5. Trabajo en equipo	
32. En mi área de desempeño se fomenta el trabajo en grupo	De acuerdo	141
	En desacuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	99
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes	De acuerdo	177
	En desacuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	63
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
34. Considero que las personas, de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas	De acuerdo	185
	En desacuerdo	17
	Totalmente de acuerdo	56
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos	De acuerdo	175
	En desacuerdo	13
	Totalmente de acuerdo	72
	Totalmente en desacuerdo	2
	TOTAL	262
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área de desempeño son apoyadas por el jefe	De acuerdo	151
	En desacuerdo	7
	Totalmente de acuerdo	101
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
5. Trabajo en equipo		
De acuerdo	166	63,28%
En desacuerdo	15	5,57%
Totalmente de acuerdo	78	29,85%
Totalmente en desacuerdo	3	1,30%
TOTAL	262	100%

5. Trabajo en equipo



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	6. Capacidad profesional	
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo	De acuerdo	83
	En desacuerdo	2
	Totalmente de acuerdo	173
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos	De acuerdo	86
	En desacuerdo	2
	Totalmente de acuerdo	171
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
39. Puedo manejar adecuadamente mis cargas de trabajo	De acuerdo	125
	En desacuerdo	15
	Totalmente de acuerdo	119
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño y se vé reflejada esa situación en la evaluación del desempeño laboral	De acuerdo	137
	En desacuerdo	11
	Totalmente de acuerdo	112
	Totalmente en desacuerdo	2
	TOTAL	262

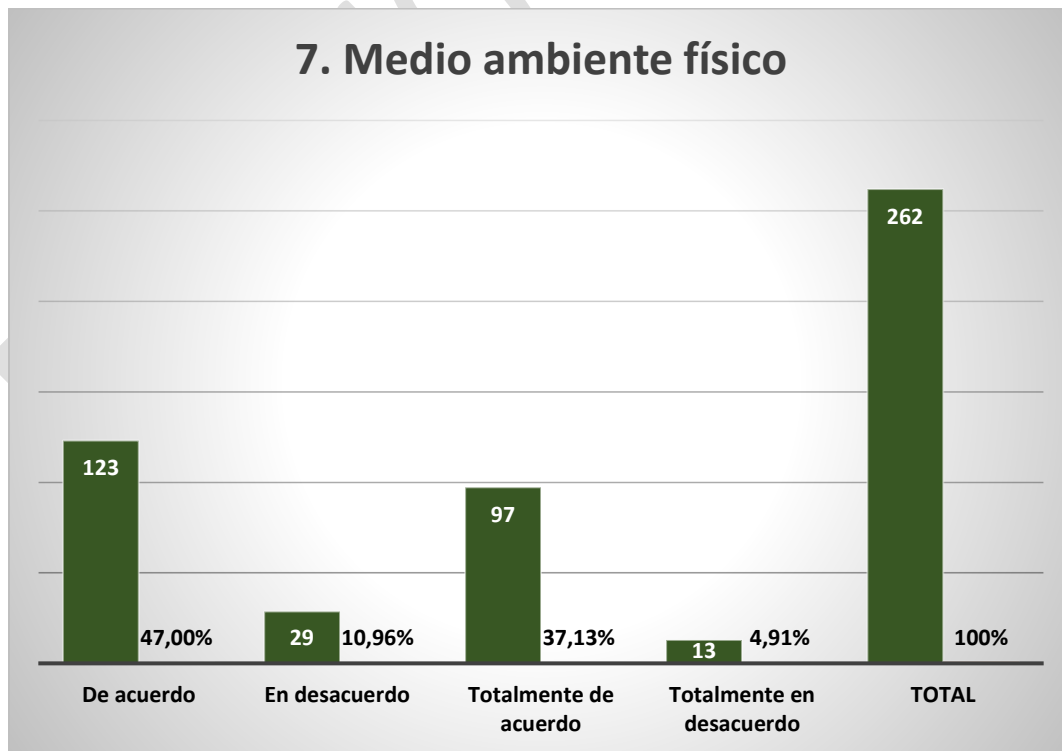
	TOTAL	262
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la Universidad	De acuerdo	71
	En desacuerdo	2
	Totalmente de acuerdo	186
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
42. Me siento motivado, para un mejor desempeño, por el mejoramiento de los procesos de trabajo	De acuerdo	119
	En desacuerdo	15
	Totalmente de acuerdo	121
	Totalmente en desacuerdo	7
	TOTAL	262
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos	De acuerdo	98
	En desacuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	161
	Totalmente en desacuerdo	2
	TOTAL	262
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	De acuerdo	109
	En desacuerdo	7
	Totalmente de acuerdo	142
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
6. Capacidad profesional		
De acuerdo	104	39,50%
En desacuerdo	7	2,62%
Totalmente de acuerdo	148	56,54%
Totalmente en desacuerdo	4	1,34%
TOTAL	262	100%

6. Capacidad profesional



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	7. Medio ambiente físico	
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	De acuerdo	129
	En desacuerdo	35
	Totalmente de acuerdo	82
	Totalmente en desacuerdo	16
	TOTAL	262
46. Mi área de trabajo permanece ordenada	De acuerdo	127
	En desacuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	131
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
47. Mi área de trabajo permanece limpia	De acuerdo	117
	En desacuerdo	3
	Totalmente de acuerdo	139
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	De acuerdo	139
	En desacuerdo	37
	Totalmente de acuerdo	77
	Totalmente en desacuerdo	9
	TOTAL	262
	De acuerdo	128

49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	En desacuerdo	65
	Totalmente de acuerdo	44
	Totalmente en desacuerdo	25
	TOTAL	262
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada	De acuerdo	128
	En desacuerdo	23
	Totalmente de acuerdo	102
	Totalmente en desacuerdo	9
	TOTAL	262
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	De acuerdo	94
	En desacuerdo	37
	Totalmente de acuerdo	106
	Totalmente en desacuerdo	25
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
7. Medio ambiente físico		
De acuerdo	123	47,00%
En desacuerdo	29	10,96%
Totalmente de acuerdo	97	37,13%
Totalmente en desacuerdo	13	4,91%
TOTAL	262	100%



CAMBIO ORGANIZACIONAL

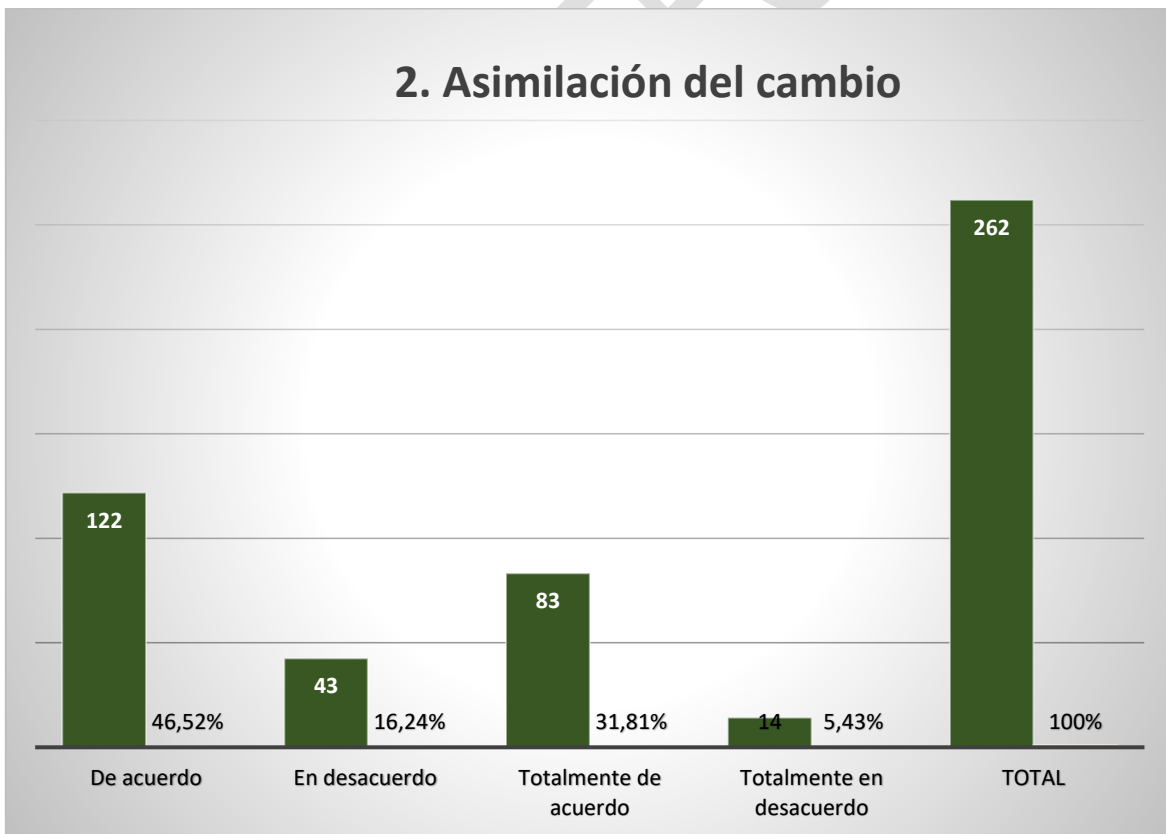
MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	1. Preparación para el cambio	
1. Conozco la misión y la visión de mi Universidad	De acuerdo	137
	En desacuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	122
	Totalmente en desacuerdo	2
	TOTAL	262
2. Los objetivos de mi Universidad son claros y conocidos	De acuerdo	136
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	117
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
3. Considera usted que todos los empleados de la Universidad ponen en práctica los valores institucionales	De acuerdo	137
	En desacuerdo	97
	Totalmente de acuerdo	16
	Totalmente en desacuerdo	12
	TOTAL	262
4. La Universidad, a través de sus directivos, me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades	De acuerdo	160
	En desacuerdo	49
	Totalmente de acuerdo	42
	Totalmente en desacuerdo	11
	TOTAL	262
5. Cuento con los recursos (herramientas de trabajo) necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	De acuerdo	132
	En desacuerdo	32
	Totalmente de acuerdo	93
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
6. En mi área de desempeño se trabaja en función de las prioridades, previamente establecidas, para el desarrollo del trabajo	De acuerdo	153
	En desacuerdo	7
	Totalmente de acuerdo	99
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	De acuerdo	144
	En desacuerdo	12
	Totalmente de acuerdo	103
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
	De acuerdo	119

8. Considero que mis funciones están claramente determinadas y definidas en el correspondiente manual específico de funciones y competencias laborales.	En desacuerdo	59
	Totalmente de acuerdo	64
	Totalmente en desacuerdo	20
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
1. Preparación para el cambio		
De acuerdo	140	53,34%
En desacuerdo	33	12,50%
Totalmente de acuerdo	82	31,30%
Totalmente en desacuerdo	8	2,86%
TOTAL	262	100%



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	2. Asimilación del cambio	
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco	De acuerdo	102
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	152
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades	De acuerdo	112
	En desacuerdo	31
	Totalmente de acuerdo	106
	Totalmente en desacuerdo	13
	TOTAL	262
11. Generalmente la persona que se vincula a la Universidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	De acuerdo	142
	En desacuerdo	74
	Totalmente de acuerdo	28
	Totalmente en desacuerdo	18
	TOTAL	262
12. La capacitación es una prioridad en la Universidad del Quindío	De acuerdo	145
	En desacuerdo	51
	Totalmente de acuerdo	54
	Totalmente en desacuerdo	12
	TOTAL	262
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Universidad	De acuerdo	164
	En desacuerdo	39
	Totalmente de acuerdo	53
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
14. La Universidad del Quindío me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	De acuerdo	113
	En desacuerdo	88
	Totalmente de acuerdo	24
	Totalmente en desacuerdo	37
	TOTAL	262
15. La Universidad concede los encargos a las personas que los merecen	De acuerdo	145
	En desacuerdo	67
	Totalmente de acuerdo	22
	Totalmente en desacuerdo	28
	TOTAL	262
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área	De acuerdo	82
	En desacuerdo	10

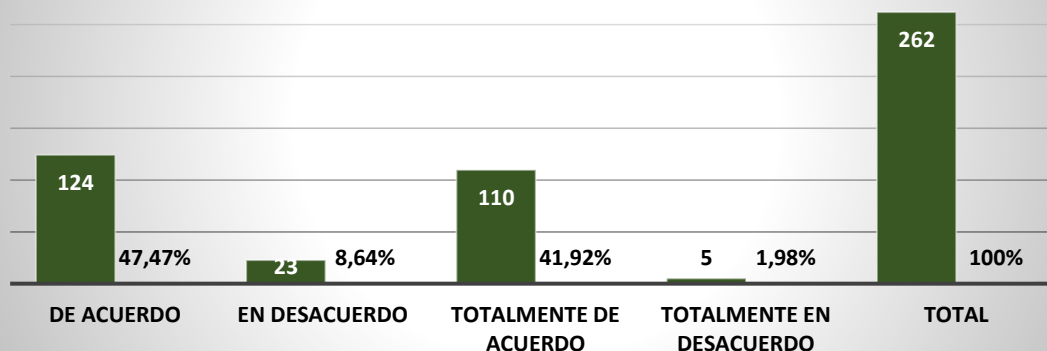
	Totalmente de acuerdo	164
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos	De acuerdo	92
	En desacuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	147
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
2. Asimilación del cambio		
De acuerdo	122	46,52%
En desacuerdo	43	16,24%
Totalmente de acuerdo	83	31,81%
Totalmente en desacuerdo	14	5,43%
TOTAL	262	100%



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	3. Aceptación del cambio	
18. En mi área de desempeño, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	De acuerdo	120
	En desacuerdo	29
	Totalmente de acuerdo	107
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores	De acuerdo	120
	En desacuerdo	14
	Totalmente de acuerdo	124
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso	De acuerdo	64
	En desacuerdo	3
	Totalmente de acuerdo	192
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo	De acuerdo	116
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	137
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo	De acuerdo	117
	En desacuerdo	12
	Totalmente de acuerdo	128
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes	De acuerdo	114
	En desacuerdo	14
	Totalmente de acuerdo	128
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo	De acuerdo	146
	En desacuerdo	42
	Totalmente de acuerdo	67
	Totalmente en desacuerdo	7
	TOTAL	262
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	De acuerdo	120
	En desacuerdo	19

	Totalmente de acuerdo	117
	Totalmente en desacuerdo	6
	TOTAL	262
26. En mi área de desempeño se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados	De acuerdo	142
	En desacuerdo	6
	Totalmente de acuerdo	109
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
27. Me entero de lo que ocurre en mi Universidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	De acuerdo	154
	En desacuerdo	37
	Totalmente de acuerdo	67
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo de la Universidad	De acuerdo	155
	En desacuerdo	68
	Totalmente de acuerdo	32
	Totalmente en desacuerdo	7
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
3. Aceptación del cambio		
De acuerdo	124	47,47%
En desacuerdo	23	8,64%
Totalmente de acuerdo	110	41,92%
Totalmente en desacuerdo	5	1,98%
TOTAL	262	100%

3. Aceptación del cambio



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	4. Compromiso con el cambio	
29. En mi área de desempeño compartimos información útil para el trabajo	De acuerdo	152
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	104
	Totalmente en desacuerdo	1
	TOTAL	262
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros	De acuerdo	147
	En desacuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	107
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	De acuerdo	148
	En desacuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	87
	Totalmente en desacuerdo	5
	TOTAL	262
32. En mi área de desempeño se fomenta el trabajo en grupo	De acuerdo	141
	En desacuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	99
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes	De acuerdo	177
	En desacuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	63
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
34. Considero que las personas, de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas	De acuerdo	185
	En desacuerdo	17
	Totalmente de acuerdo	56
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos	De acuerdo	175
	En desacuerdo	13
	Totalmente de acuerdo	72
	Totalmente en desacuerdo	2
	TOTAL	262
	De acuerdo	151
	En desacuerdo	7

36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área de desempeño son apoyadas por el jefe	Totalmente de acuerdo	101
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo	De acuerdo	83
	En desacuerdo	
	Totalmente de acuerdo	175
	Totalmente en desacuerdo	4
	TOTAL	262
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos	De acuerdo	86
	En desacuerdo	2
	Totalmente de acuerdo	171
	Totalmente en desacuerdo	3
	TOTAL	262
RESULTADO FINAL		
4. Compromiso con el cambio		
De acuerdo	145	55,15%
En desacuerdo	11	4,08%
Totalmente de acuerdo	104	39,50%
Totalmente en desacuerdo	3	1,26%
TOTAL	262	100%



CAPÍTULO III PROPUESTAS

Ya se ha insistido lo suficiente en que el modelo de operación por procesos constituye el elemento número cuatro (4) en perspectiva de la cadena de valor público (de adelante hacia atrás) y que este tiene una relación directa con la estructura organizacional de la entidad pública.

Pues bien. El modelo de operación por procesos, (M.O.P), según lo señalado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, representa la forma de operar de las organizaciones y es un elemento de control que permite establecer estándares de operación de las entidades públicas, los cuales soportan el ciclo de gestión: el dirigir, el planear, el hacer, el verificar y el actuar del ciclo de MIPG; logrando incorporar un enfoque sistémico que evidencie la integración y articulación de los procesos organizacionales a través de una red de creación de valor público que tiene el siguiente enfoque:



Un Proceso es un conjunto de **Actividades** relacionadas mutuamente o que interactúan para generar o crear valor consecutivamente, transformando unos insumos (elementos de entrada) en productos, bienes y servicios (elementos de salida) que requieren una retroalimentación a partir de su seguimiento y control.

Las **Actividades** se desarrollan a partir de sus procedimientos, los cuales se definen como un conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requieren la operación de la entidad. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Se deben levantar los procedimientos de las actividades vitales para la entidad, de las cuales se requiere

preservar el conocimiento, sí y solo sí su informalidad puede afectar la calidad del servicio, la satisfacción de los grupos de valor, el cumplimiento de una disposición legal o una norma técnica o se requiere como factor de creación de cultura organizacional.

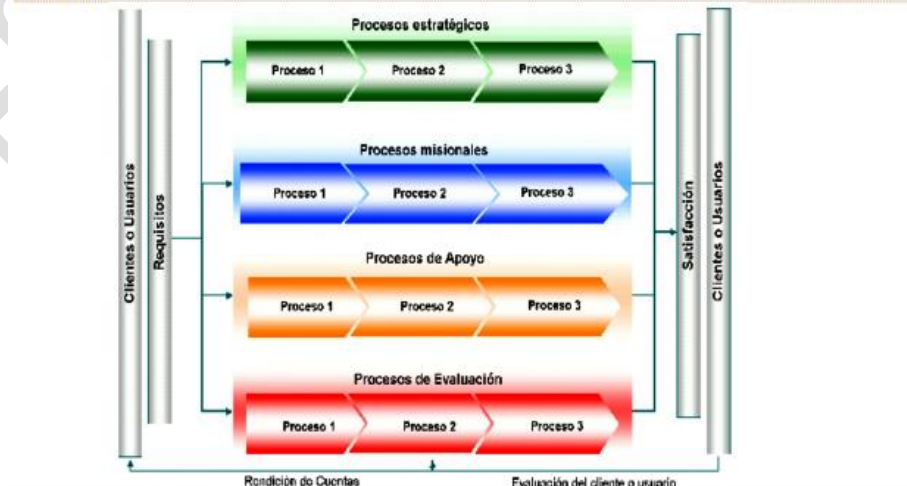
Conforme a lo anterior, la estructura del Modelo de Operación por Procesos incluye una desagregación por niveles, así:



Un Modelo de Operación por procesos es representado, generalmente a través de una red o más conocido como “mapa de procesos”, a partir del siguiente esquema general:

Qué es un mapa de procesos?

- ✓ Representación gráfica (visual) de la forma como la organización opera para conocer y para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ✓ Debe mostrar la secuencia de los procesos, es decir la(s) cadena(s) de valor de la organización.
- ✓ Permite comprender cómo el trabajo de unos afecta el de otros y la satisfacción del cliente.



Esta es una representación del primer nivel que representa el quehacer institucional y constituye, en el centro del gráfico, su misión u objeto social.

1. Propuesta de nuevo Modelo de Operación por Procesos (MOP).

Como se mencionó en el acápite del diagnóstico en el que se hizo un análisis exhaustivo del modelo de operación por procesos actual de la Universidad del Quindío y la necesidad de estructurarlo conforme a las recomendaciones dadas desde los primeros capítulos, es menester definir un nuevo modelo de operación que, sin desconocer todo lo existente, permitirá una mejor expresión del modo de operar de la organización, amén de servir de sustento para el diseño de la propuesta de estructura administrativa (estructura orgánica) como se observará en capítulos adelante. La propuesta de nuevo Modelo de Operación es la siguiente:

PROPUESTA DE MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		
PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Gestión rectoral	Plataforma estratégica
		Asignación de Recursos
		Revisión y evaluación de resultados
	Gestión de Secretaría General	Representación institucional
		Apoyo Jurídico a Rectoría
		Organización procesos electorales
GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Condiciones de gestión y Aseguramiento de la Calidad	Gestión Documental
		Cultura de la autoevaluación
		Trámite de nuevos registros calificados, renovación, inactivación y cierre de programas académicos
		Obtención y/o renovación de acreditación de alta calidad
		Auditorías internas de calidad
		Registros del sistema integrado de gestión
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Planificación Estratégica	Planificación y Gestión Estratégica
		Sistema de seguimiento al Desempeño Institucional
		Análisis Estadístico – Sistema de Información y Calidad de Datos
		Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)
	Proyectos	Gestión de Proyectos
		Gestión de Infraestructura
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Gestión de Servicios Tecnológicos	Gestión de Servicios Tecnológicos
		Soporte de Servicios tecnológicos
	Sistemas de Información	Desarrollo de Sistemas de Información
		Implementación de Sistemas de Información
COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS	Comunicaciones Corporativas	Medios Digitales
		Comunicación Organizacional
		Publicidad y Mercadeo
		Centro de Servicio al Usuario (CSU)
	Medios Institucionales	Audiovisuales
		Prensa
		Logística y Protocolo
	Publicaciones y Sello Editorial	Promoción Gráfica
		Publicaciones e Impresos
	Emisora La UFM Estéreo	Sello Editorial
		Programación
		Eventos Universitarios
DOCENCIA	Gestión de Asuntos Profesorales	Formación docente
		Desarrollo Profesional
		Selección docente concurso excepcional

PROPUESTA DE MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS				
PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)		
	Gestión Curricular	Evaluación del desempeño personal docente		
		Comisiones del personal docente		
		Ascenso profesores de contrato y catedráticos		
		Pregrado Presencial		
		Pregrado a Distancia y Virtual	Innovación Virtual	Gestión, organización y tecnología
				Gestión Pedagógica
				Gestión Comunicativa
		Posgrados	Centros de Atención Tutorial (CAT)	
			Programas Actualización y profundización	
			Mercadeo de la oferta de posgrados	
	Articulación de Procesos Académicos	Programas de formación		
		Acuerdos consensuados de articulación académica		
	Gestión de Bibliotecas (CRAI)	Biblioteca Infantil		
		Gestión de contenidos y recursos de información		
		Servicio al usuario		
		Promoción y experiencia de usuario		
	Admisiones y Registros	Gestión de procesos financieros		
		Gestión de Procesos Académicos		
		Atención al usuario		
		Gestión de procesos de innovación		
	Facultades	Programas Académicos		
		Laboratorios		
		Centros de Extensión		
Centros de Investigación				
Institutos				
INVESTIGACIÓN	Fomento a la Investigación	Semilleros de Investigación		
		Medición de Grupos		
		Sistemas Información de Investigaciones		
Producción del Conocimiento	Gestión de productos de Investigación			
	Gestión, control y cualificación de proyectos I+D+i			
EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Centro de Pensamiento	Coordinación de actores		
		Foros, encuentros y congresos		
	Innovación	Innovación y Ecosistema		
		Emprendimiento		
		Transferencia de conocimiento		
	Extensión	Apropiación Social del Conocimiento		
		Aprendizaje Permanente		
		Prácticas y Pasantías		
		Proyectos de Extensión		
		Centro de estudios y prácticas académicas y sociales (CEPAS)		
	Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Movilidad entrante		
		Movilidad saliente		
		Procedimiento de Fellows Colombia (Profesores invitados del ICETEX)		
	Atención y Gestión de Graduados	Caracterización de graduados		
		Comunicación interactiva con graduados		
		Base de datos de graduados		
	RECURSOS FINANCIEROS	Presupuesto	Formación y aprobación del presupuesto	
Ejecución presupuestal				

PROPUESTA DE MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS			
PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)	
	Tesorería	Modificación presupuestal	
		Cierre presupuestal	
		Facturación, financiación y cartera	
		Administración de cobro coactivo	
		Procedimiento para pago a proveedores y legalización de anticipos.	
		Procedimiento de egresos	
	Contabilidad	Procedimiento de ingresos	
		Elaboración de cuentas por cobrar	
		Revisión estado diario de fondos	
		Conciliación de saldos	
		Balance de comprobación	
		Ajustes contables	
		Causaciones	
		Amortizaciones	
		Publicación de informes financieros	
		Presentación información a clientes internos y externos	
		ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y ADQUISICIONES	Gestión Administrativa
Mantenimiento de activos fijos			
Inventarios			
Almacén			
Gestión de Adquisiciones	Gestión de Activos Físicos		
	Mantenimientos Infraestructura física y Servicios Generales		
	Zonas verdes		
GESTIÓN HUMANA	Ingreso	Gestión Operativa de Adquisiciones	
		Gestión de Pagos	
		Custodia y Publicación	
		Selección y concursos para el ingreso y ascenso de carrera administrativa	
		Elaboración de contratos de docentes catedráticos y por contrato.	
		Vinculación y elaboración nómina del personal de la institución	
	Permanencia	Vinculación de personal por contrato de trabajo	
		Inducción y reinducción al administrativo	
		Gestión Estratégica del Talento Humano	
		Horario laboral flexible para personal administrativo de planta	
		Evaluación del desempeño personal administrativo	
		Plan Anual de Capacitación y Formación al personal administrativo	
		Comisiones del personal administrativo	
		Bonificación por labor adicional	
		Plan de estímulos e incentivos y bienestar de los funcionarios administrativos	
		Gestión de calidad de vida laboral	
	Retiro	Procedimiento de retiro y/o traslado de personal	
		Reconocimiento de derechos de pensiones	
		Liquidación prestaciones sociales por causa de muerte y otras	
	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Examen médico ocupacional para ingreso, periódicos y retiro	
		Reubicación y/o reincorporación laboral	
		Investigación incidentes y accidentes de trabajo	
		Procedimiento para la realización de simulacros	
		Protocolos de Seguridad y Salud en el trabajo.	
		Elementos de protección personal	
	BIENESTAR INSTITUCIONAL	Gestión de Bienestar Institucional	Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
			Administración de Escenarios Deportivos
		Gestión Cultural	

PROPUESTA DE MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS				
PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)	PROCEDIMIENTO (III)		
		Gestión Deportiva		
		Gestión del Desarrollo Humano		
GESTIÓN JURÍDICA	Asesoría Legal y Defensa Judicial	Asesoría Jurídica interna		
		Evaluaciones Derechos de Petición		
		Revisión jurídica contractual		
		Revisión actos administrativos		
		Defensa Judicial		
		Convenios en general y contratos interadministrativos		
		Juzgamiento disciplinario en primera instancia		
				Liderazgo estratégico;
CONTROL, SEGUIMIENTO EVALUACIÓN	Control Interno	Enfoque hacia la prevención		
		Evaluación de la gestión del riesgo		
		Evaluación y seguimiento		
		Relación con entes externos de control.		
	Control Interno Disciplinario	Investigación disciplinaria a funcionarios administrativos		
		Custodia de las investigaciones		
		Procesos disciplinarios estudiantes		
		Procesos disciplinarios docentes		

Obsérvese que en la propuesta se establecen los tres niveles de desagregación del Modelo de Operación por Procesos realizando una serie de simplificaciones, reubicando actividades y procedimientos y reflejando mejor la red de procesos que, como se ha insistido, es el cuarto eslabón, de adelante a atrás, en la cadena de valor público, cuya estructuración es fundamental para determinar la estructura organizacional y con ella obtener las primeras conclusiones en cuanto a empleos directivos y de asesoría.

La presente propuesta de modelo de operación por procesos recoge, principalmente, la misionalidad de la Universidad del Quindío y, a partir de ella, se consolida con una serie de procesos estratégicos, de apoyo y evaluación enfocados a la generación de productos como contribuciones a la búsqueda de los resultados institucionales previstos en su sistema de planificación, haciendo evidente la cadena de valor público recomendada.

Como consecuencia del Modelo de Operación por Procesos, MOP, propuesto, se deduce la red de procesos principales, agrupados en macroprocesos, de la siguiente manera:



Esta nueva Red de Procesos es fortalecida en el componente estratégico en razón a la naturaleza de este organismo de educación superior, sobre la base de la articulación de los procesos de “Dirección Estratégica” y “Planeación Estratégica Institucional” que se integran coherente y armónicamente con los procesos de “Tecnologías de la Información”, “Comunicación Estratégica” y los procesos de “Gestión del Conocimiento” y la “Innovación” que se encuentran previstos en los procesos misionales: docencia, investigación y extensión, convirtiendo a la “Gestión del Conocimiento y la Innovación” en motores del desarrollo.

Por su parte, los procesos misionales de la Universidad del Quindío, a cuyo cargo está la prestación del servicio de educación superior, se reflejan como una espiral de construcción de conocimiento, donde cada proceso misional es líder de los pares cuando le corresponde liderar actividades propias de su quehacer, para convertirse luego en apoyo y respaldo, tratándose del liderazgo de actividades de cualquiera de los otros procesos misionales, y así sucesivamente.

Cuando se alude a espirales de conocimiento, se trata de integración de procesos misionales en redes de creación de valor público, en las que cada proceso misional no actúa de manera aislada frente a sus pares de misión, sino que ellos se interrelacionan permanentemente en la medida de los requerimientos de creación o generación de los valores agregados orientados a la producción de resultados e impactos.

En el escenario de la creación de valor público, los procesos misionales se convierten en la clave de la construcción de nuevo conocimiento enfocado hacia la producción de bienes y servicios de valor cuya percepción le corresponde a sus grupos interesados o grupos de valor. La creación de valor es un modelo teórico, definido por Michael Porter, que permite enlazar de manera lógica y secuencial la ejecución de las actividades claves de una organización, en condiciones de calidad en la gestión y aseguramiento de la calidad, para producir los bienes y servicios que son percibidos por el cliente final (grupos de valor) a manera de valor público.

En ese contexto, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo actúan como soportes de la gestión misional enfocando sus esfuerzos a una serie de entregables que se hacen insumos básicos para la actividad misional. Los procesos estratégicos proveen de lineamientos, directrices, políticas, planes y programas, creados en la Alta Dirección, hacia los procesos misionales trazando el rumbo o enfoque misional hacia los productos, resultados e impactos, mientras que los procesos de apoyo proveen a los procesos misionales de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y físicos necesarios para que estos cumplan su tarea misional.

Es importante resaltar que el proceso de gestión humana de la Universidad del Quindío es un proceso transversal, así considerado desde que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, promulgado por el gobierno nacional (Decreto 1499 de 2017), que considera el talento humano como el eje central y factor transversal a las demás Dimensiones Operativas del modelo que hacen posible la operatividad del ciclo Dirigir, Planear, Ejecutar, Hacer Seguimiento y Evaluar, generando información que debe ser comunicada a sus grupos de valor o partes interesadas y con ella construir y generar el conocimiento.

Por lo anterior, el MOP propuesto es el producto del siguiente análisis:

Análisis de Opciones prioritarias del nuevo Modelo de Operación por Procesos.

REORGANIZACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		¿Se requiere la Actividad?	¿La Actividad es permanente? ¿Se hace en todo momento? (de manera recurrente)	¿Es necesario que sea ejecutada por la entidad?	¿Es posible tercerizar la Actividad?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Gestión Rectoral	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Gestión de Secretaría General	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Condiciones de Aseguramiento de la calidad	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Planificación Estratégica	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Proyectos	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Gestión de Servicios Tecnológicos	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Sistemas de Información	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS	Comunicaciones Corporativas	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Medios Institucionales	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Publicaciones y Sello Editorial	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Emisora La UFM Estéreo	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
DOCENCIA	Gestión de Asuntos Profesorales	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Gestión Curricular	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Articulación de procesos académicos	SI	SI	SI	SI	NO	Permanece
	Gestión de Bibliotecas (CRAI)	SI	SI	SI	SI	NO	Permanece
	Admisiones y Registros	SI	SI	SI	SI	NO	Permanece
	Facultades	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece

REORGANIZACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS		¿Se requiere la Actividad?	¿La Actividad es permanente? ¿Se hace en todo momento? (de manera recurrente)	¿Es necesario que sea ejecutada por la entidad?	¿Es posible tercerizar la Actividad?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
PROCESO (I)	ACTIVIDAD (II)						
INVESTIGACIÓN	Fomento a la Investigación	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Producción de conocimiento	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	Centro de Pensamiento	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Innovación	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Extensión	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Atención y Gestión de Graduados	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
RECURSOS FINANCIEROS	Presupuesto	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Tesorería	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Contabilidad	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y ADQUISICIONES	Gestión administrativa	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Gestión de Adquisiciones	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
GESTIÓN HUMANA	Ingreso	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Permanencia	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Retiro	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
BIENESTAR INSTITUCIONAL	Gestión de Bienestar Institucional	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
GESTIÓN JURÍDICA	Asesoría Legal y Defensa Judicial	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Control Interno	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece
	Control Interno Disciplinario	SI	SI	SI	NO	NO	Permanece

Esta propuesta reúne una serie de características que la hacen aplicable, es viable y recoge los avances que sobre la materia ha tenido la Universidad del Quindío, a partir de los siguientes criterios:

- Se fortalece el componente estratégico reducido tradicionalmente al direccionamiento estratégico y la planeación.
- Se recategoriza la gestión del talento humano al llevarse al mas alto nivel directivo, más aún, cuando esta entidad basa todo su quehacer misional en el talento humano de sus directivos, docentes, investigadores, estudiantes, administrativos.
- Se conservan los avances en materia de documentación, desarrollo de procedimientos y experiencias en la búsqueda de un modelo de gestión unificado.
- Se establece una relación en círculo virtual entre los procesos misionales, de tal manera que se integran como un nodo de conocimiento.

2. Estructura Orgánica

Siguiendo los más modernos paradigmas organizacionales, se puede sostener que la estructura orgánica de las entidades públicas son la consecuencia de un proceso lógico prospectivo que parte por establecer la visión institucional y a partir de allí, en ejercicio prospectivo, desagregar el sueño colectivo como institucional en una serie de lineamientos y directrices trazados hacia el presente (líneas estratégicas), con sus correspondientes objetivos que dan cuenta de los impactos previstos a alcanzar en el largo plazo, aun cuando corresponden a aspectos subjetivos de carácter cualitativo, haciendo uso del marco lógico: **QUÉ** para los Resultados y **COMO** para los productos y procesos.

Como se observa, el método prospectivo conducirá a resolver el interrogante de si la entidad cuenta con las capacidades institucionales (Modelo de Operación por Procesos, Estructura Orgánica, Planta de Empleos y Manuales de Funciones debidamente integrados y armonizados para la creación de valor) para producir esos bienes y servicios (asociados a la prestación del servicio público de educación superior que le corresponde a la Universidad del Quindío), denominados **Productos** de corto plazo, que han de producir los **Resultados**, en el mediano plazo para alcanzar los **Impactos** en el largo plazo, haciendo factible y viable la cadena de valor público en que tanto se ha insistido.

Como quiera que el componente **Procesos** de la cadena de valor que corresponde al elemento cuarto de adelante a atrás, ya fue desarrollado en el acápite anterior, con una propuesta derivada del análisis de la infraestructura jurídica, técnica, tecnológica, financiera y administrativa, visible en el diagnóstico, es menester complementarla, como se ha dicho, con la consecuente propuesta de la Estructura Orgánica, para que esta conduzca, como una primera fuente de requisitos a la definición de la nueva planta de empleos.

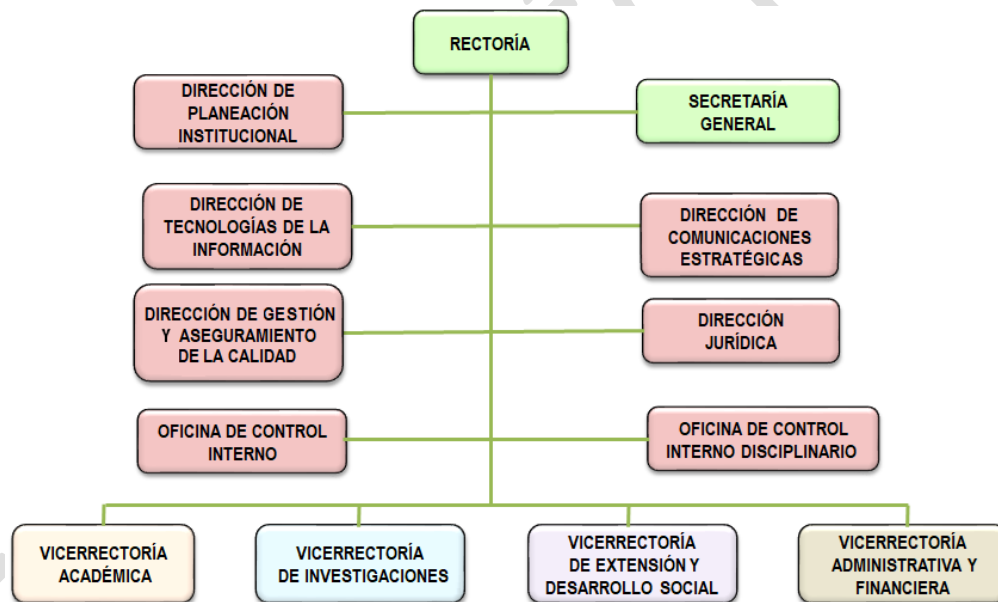
El método desarrollado parte del paradigma definido por Peter Drucker de “La Visión hace la Estrategia, La Estrategia el Proceso y el Proceso la Estructura” que sirvió de base para las adecuaciones empresariales del mundo contemporáneo.

Se parte de la base de que la Estructura Orgánica define los niveles de responsabilidad,

que se alinean con el sistema de planificación y la cadena de valor público, las líneas de autoridad, esto es la determinación de los conductos regulares que se organizan al interior de las dependencias, conforme a los procesos propuestos y establecen las relaciones de poder de arriba abajo. Adicionalmente, la estructura orgánica también establece el reparto de los procesos organizacionales entre dependencias de tal manera que se logre no solo una cobertura total, sino que a su vez que permita establecer las funciones generales de cada una de ellas y un relacionamiento de afinidades alrededor de los objetivos que le son comunes a los procesos, agrupados en los macroprocesos organizacionales.

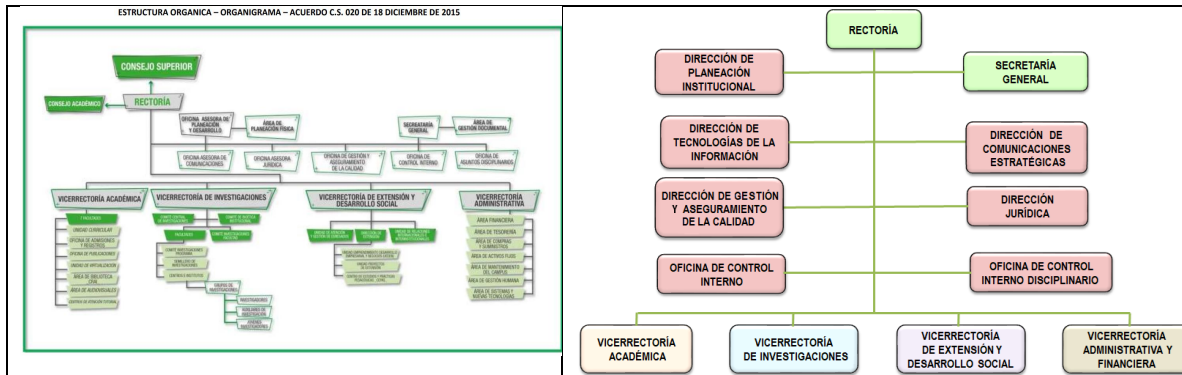
De esta manera se entiende que el modelo de operación por procesos y la estructura orgánica tienen una estrecha relación con criterios de pertinencia, coherencia, integridad y relacionamientos que hacen posible la operación a través de las redes de procesos (mapa de procesos) que se orientan a unir los insumos con los productos y dar vía libre a la consolidación de la cadena de valor público, bajo la premisa que del modelo de operación o red de procesos para la creación de valor público se deriva la estructura organizacional.

Así las cosas, y conforme al Modelo de Operación propuesto, se propone la siguiente estructura orgánica visible en el organigrama que se presenta a continuación:



En el organigrama, que dibuja la estructura propuesta, se ve la coherencia con el Modelo de Operación por Procesos propuesto, donde se fortalece el nivel estratégico de la Universidad (Alta dirección agrupada alrededor de la Rectoría) y las correspondientes vicerrectorías misionales, acompañadas con la vicerrectoría responsable de la gestión de recursos.

Al compararse la propuesta de estructura orgánica con el organigrama actual o existente se denotan serias diferencias, en especial el relacionamiento entre los distintos niveles según los grados de responsabilidad a cada dependencia entregados y, ante todo, que la propuesta integra el modelo de operación con la estructura orgánica, factor problemático identificado en el capítulo de diagnóstico. Obsérvese a simple vista las diferencias:

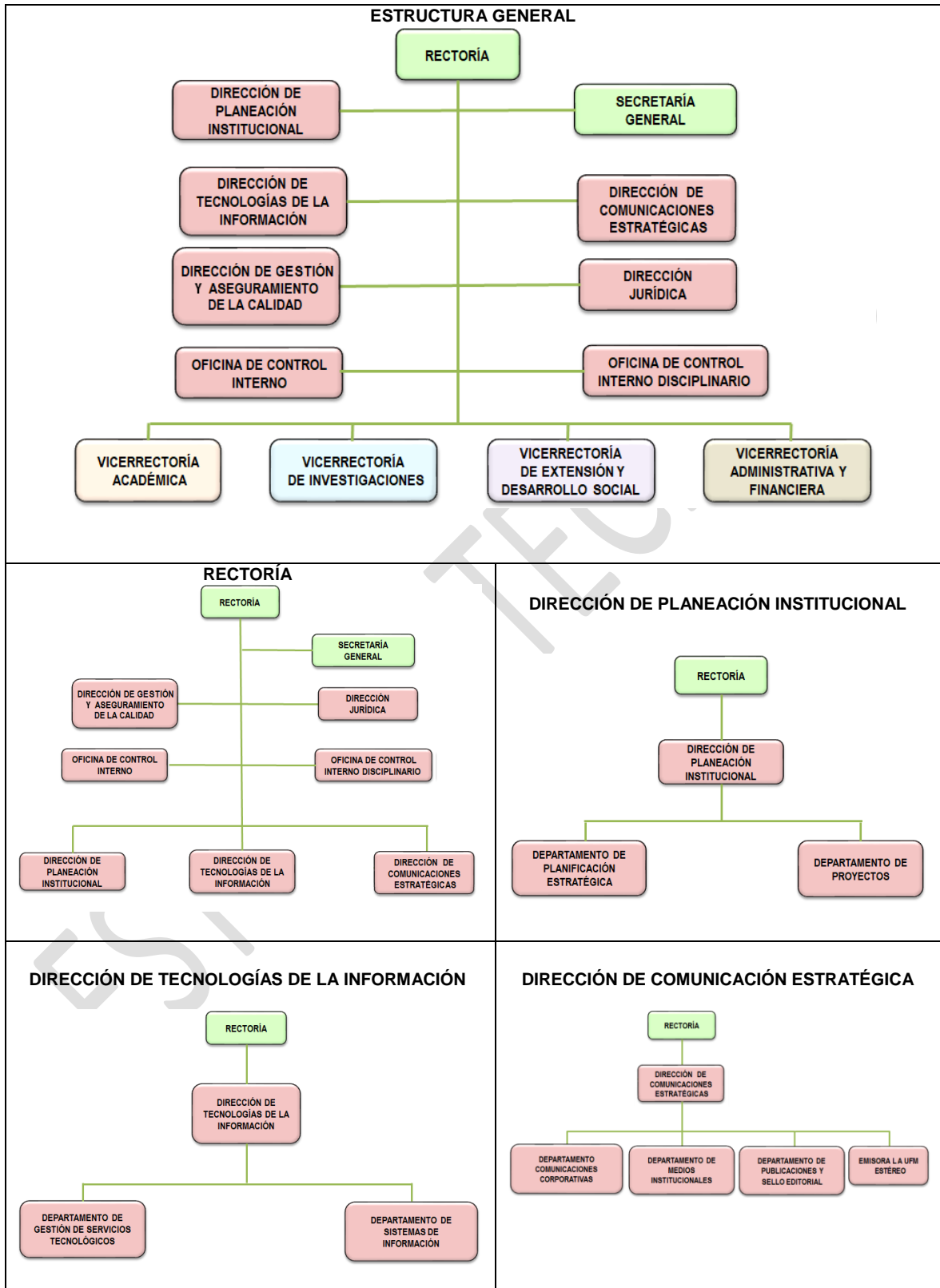


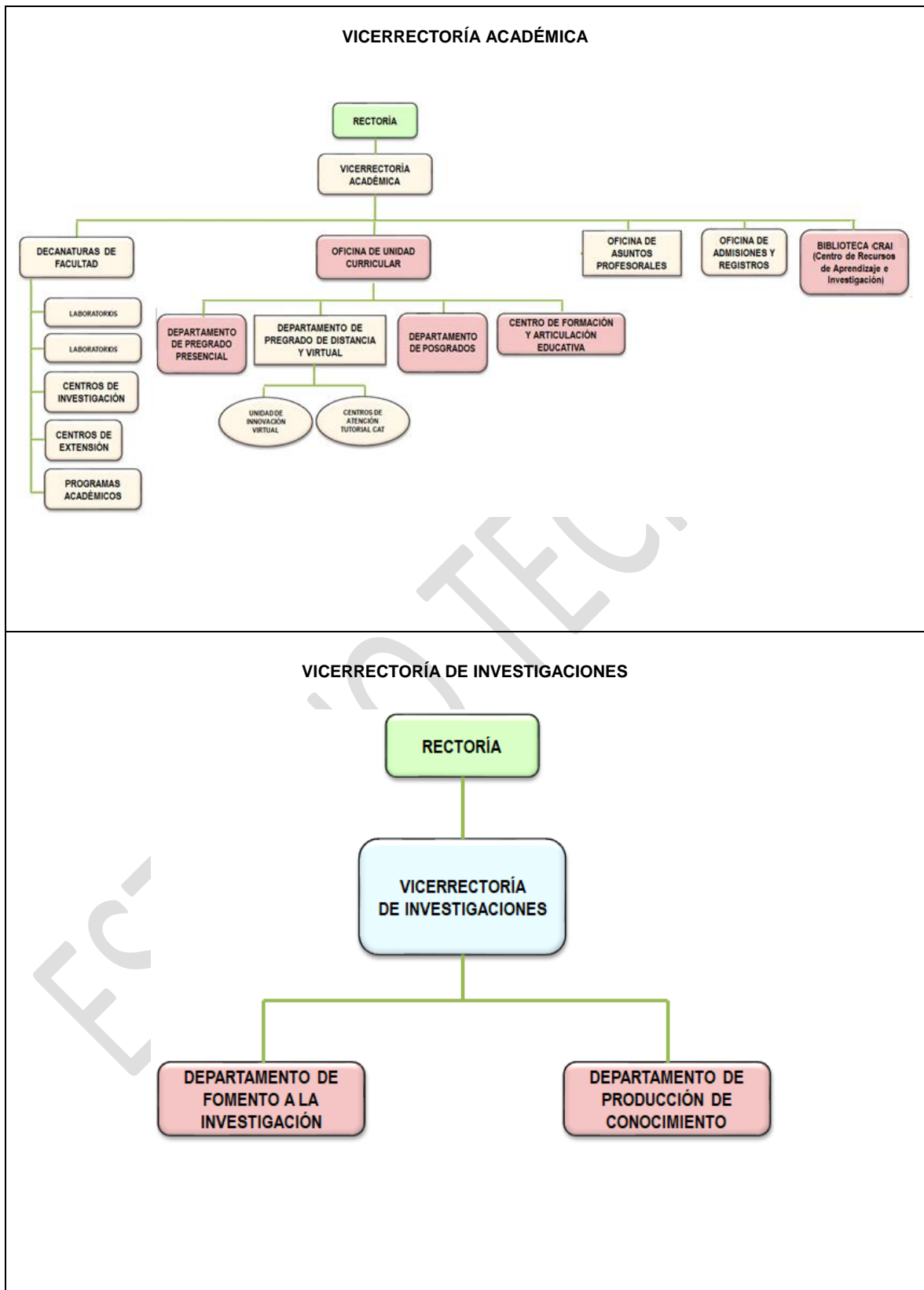
Como se aprecia, la actual estructura orgánica tiene indefinidos niveles de responsabilidad hasta el más mínimo detalle de desagregación funcional, perdiéndose de vista que la estructura orgánica define la planta de personal directiva de la Universidad, clasificadas en grados de responsabilidad, como se ha dicho, visibles en las siguientes jerarquías:

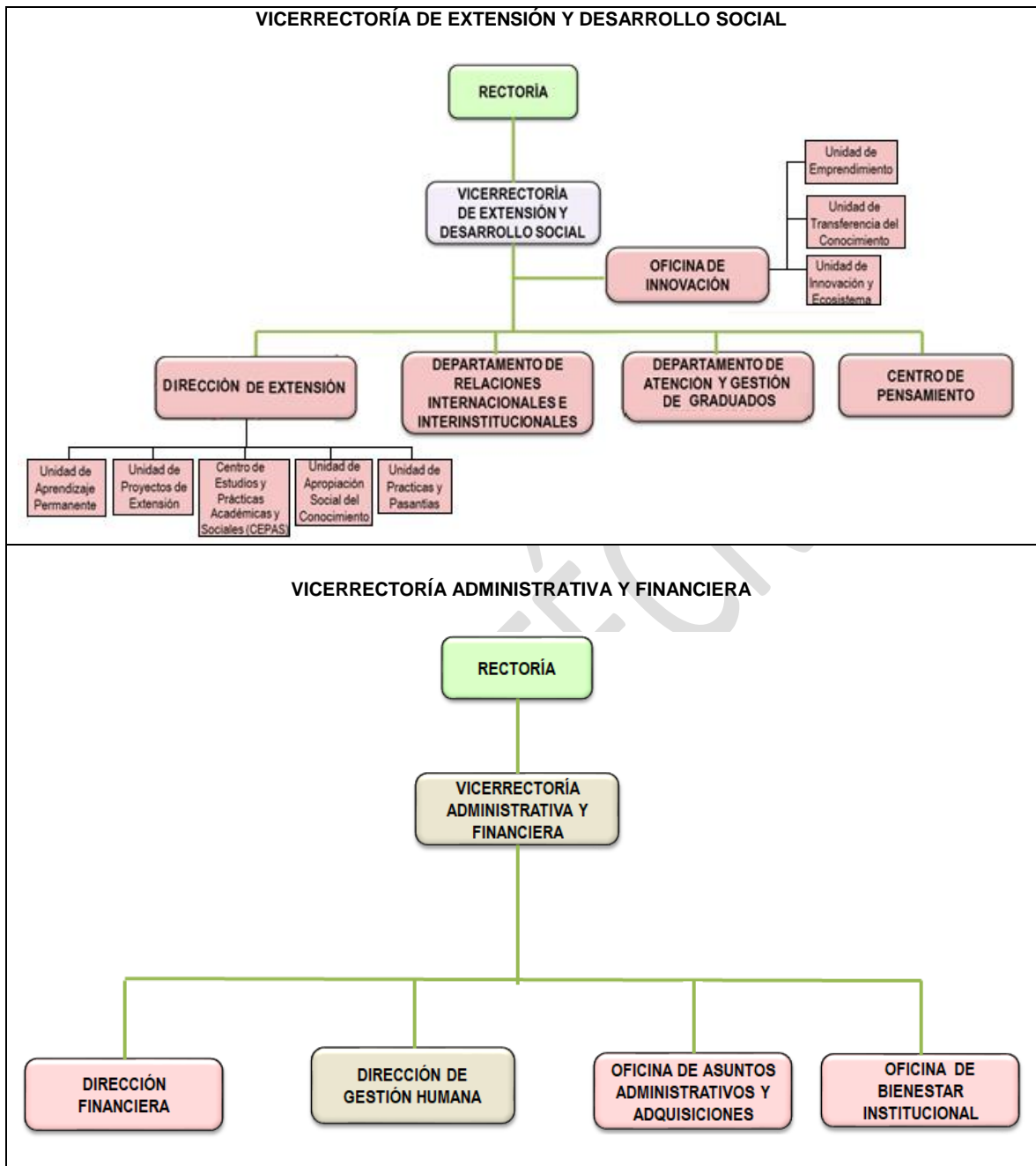
- **Rectoría.** Primer nivel, representante legal y la máxima autoridad ejecutiva, responsable de los impactos buscados a través del Plan de Desarrollo Institucional y de los Resultados con los cuales se pueden materializar.
- **Vicerrectorías.** Segundo nivel de responsabilidad, por cuanto en ellas recaen los procesos misionales y la responsabilidad de los resultados previstos en el sistema de planificación. Son las dependencias principales que acompañan a la Rectoría en el cumplimiento de los planes y programas y las disposiciones del Consejo Superior, en cumplimiento de su función misional de prestación del servicio de educación superior. Se incluye la vicerrectoría encargada de la provisión de recursos para que los responsables de las funciones misionales los puedan obtener.
- **Direcciones, Oficinas y Departamentos.** Constituyen el tercer nivel de asignación de responsabilidades, habida cuenta que, perteneciendo al nivel directivo, en la modalidad de subdirectivos, se hacen responsables de la gestión de las actividades internas de los procesos para obtener los denominados productos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional, por lo que se consideran responsables de la generación de tales productos, a través de la ejecución de las actividades y procedimientos asociados.

La diferencia entre Direcciones y Oficinas estriba, fundamentalmente, en que las primeras son dependencias de carácter técnico de mayor responsabilidad sobre la gestión institucional mientras las oficinas se responsabilizan de la coordinación, orientación y acompañamiento al personal operativo clasificados en los niveles profesional, técnico y asistencial.

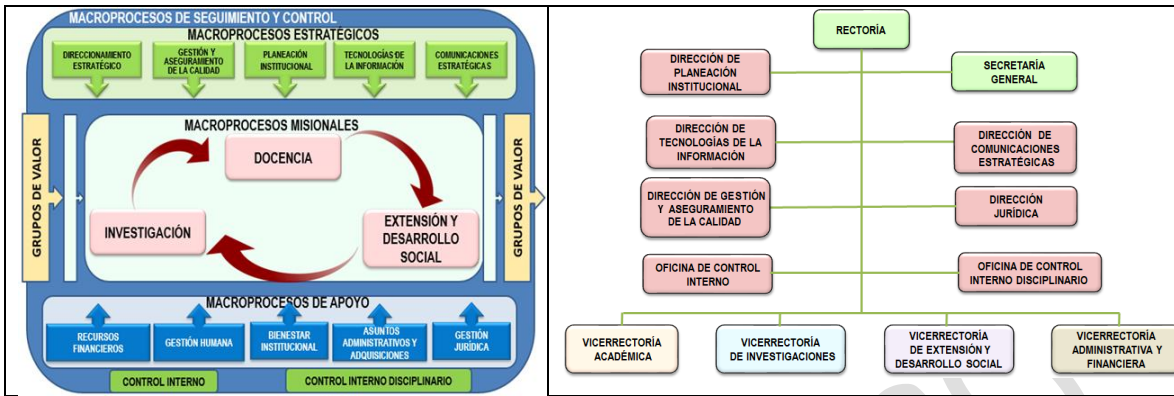
Para un mejor entendimiento de la propuesta, obsérvese el detalle al interior de cada una de las dependencias principales:







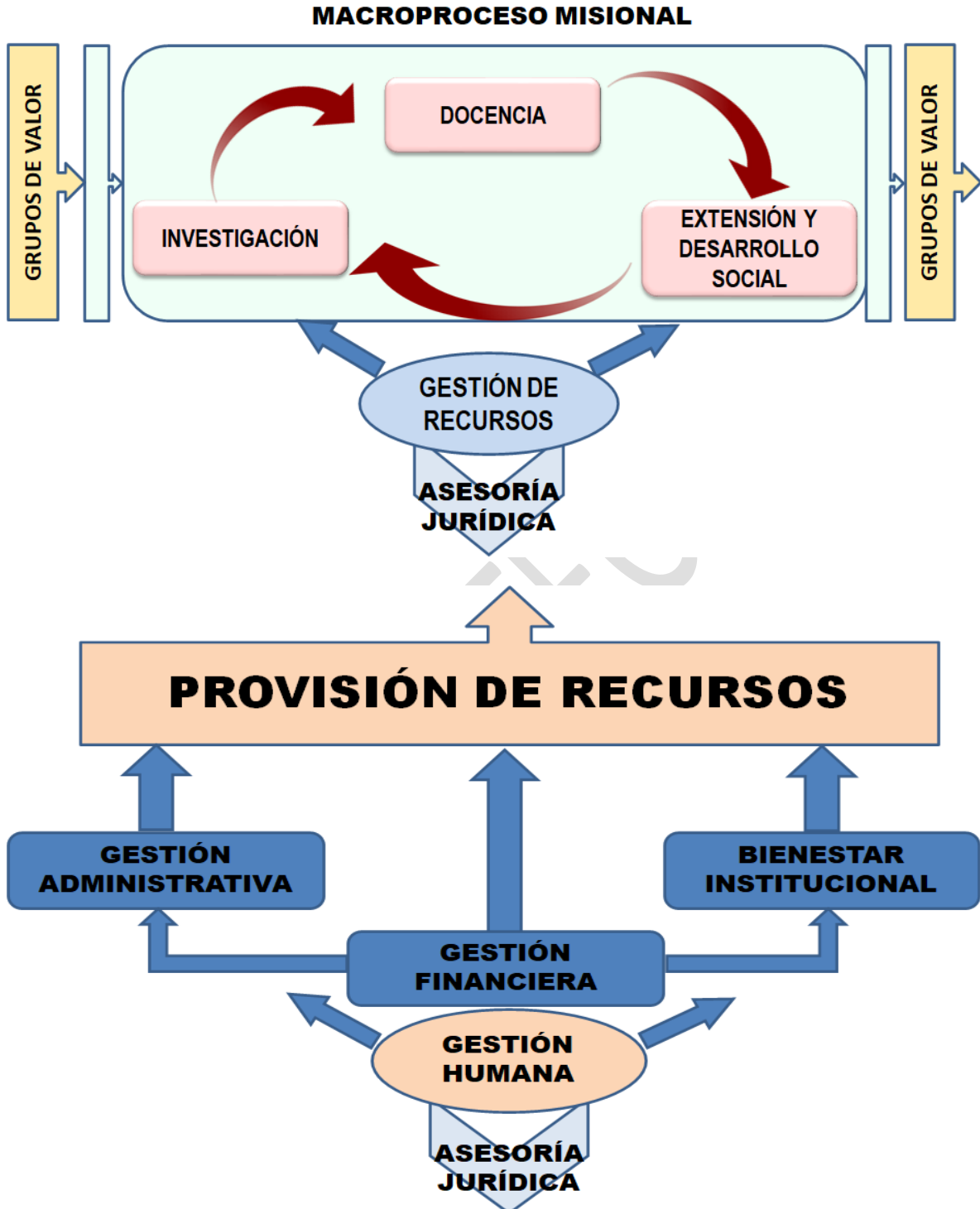
La propuesta anterior, es el resultado de la necesidad de armonizar el Modelo de Operación por Procesos con la Estructura Orgánica de la siguiente manera:



Obsérvese que existe una perfecta armonización y coherencia entre la propuesta de Modelo de Operación por Procesos, MOP, y la Estructura Organizacional, de tal manera que la estructura determinará el **QUE** realizan cada una de las dependencias a partir del principio de legalidad propio del modelo burocrático piramidal y el Modelo de Operación por Procesos que establece el **COMO** se ejecutan tales autorizaciones legales, generando con ello un círculo virtuoso de relacionamiento que permea los linderos de las dependencias y generan un sistema de gestión de alto desempeño.

Para tales efectos es menester, a partir de la propia cadena de valor, establecer la adecuada armonización para que este eslabón de la cadena opere a través de redes de desempeño que enlazan e interrelacionan los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en círculos de relacionamientos, según responsabilidades, como se puede observar a continuación:





Una simple observación de las figuras evidencia el cambio sustancial en el relacionamiento entre procesos, según las agrupaciones por macroprocesos, con la estructura orgánica y estos serán determinantes al momento de establecer la correspondiente planta de empleos.

De la estructura orgánica propuesta se desprenden las siguientes novedades en dependencias:

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN
Dirección de Planeación Institucional	Actualmente figura como oficina asesora y su grado de responsabilidad está reducido a las funciones generales de asesoría, asistencia y recomendaciones, las cuales no son vinculantes. Se requiere darle mayor peso a la planeación institucional ascendiendo esta dependencia al máximo nivel y convirtiéndola en una dependencia ejecutiva y cumplir así con la exigencia de MIPG de integrar Direcciónamiento Estratégico y Planeación (Dimensión No. 2). Se fortalece, también, con dependencias internas de gerencia pública.
Dirección de Tecnologías de la Información	No existe actualmente la dependencia y la responsabilidad recae en la Vicerrectoría Administrativa, relegando este activo estratégico a las actividades propias de mesas de ayuda sobre funcionamiento y operatividad del software y hardware. En plena vigencia de la cuarta revolución industrial, debe convertirse en una dependencia principal ubicada estratégicamente. Se fortalece, también, con dependencias internas de gerencia pública.
Dirección de Comunicaciones Estratégicas	Actualmente existe como oficina asesora, siendo necesario elevarla a nivel ejecutivo como parte del componente estratégico organizacional y fortalecerla con dependencias internas de gerencia pública.
Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Actualmente existe como oficina asesora, siendo necesario elevarla a nivel ejecutivo como parte del componente estratégico organizacional.
Dirección Jurídica	Actualmente funciona como Oficina Asesora sin ningún tipo de responsabilidad por cuanto sus funciones generales son las de asistir y aconsejar por lo que sus conceptos y recomendaciones no son vinculantes. Pasa al nivel directivo y asume responsabilidades con la Alta Dirección, elevando la seguridad jurídica de la entidad y asumiendo nuevos roles de juzgamiento en materia disciplinaria y revisión jurídica contractual.
Oficina de Unidad Curricular	Actualmente no existe como dependencia aun cuando la actividad se realiza con preponderancia misional.
Biblioteca CRAI (Centro de Recursos de Aprendizaje a Investigación)	Actualmente no existe como dependencia aun cuando la actividad se realiza con preponderancia misional.
Centro de Formación y Articulación Educativa	Actualmente no existe como dependencia aun cuando la actividad se realiza con preponderancia misional.
Departamento de Fomento a la Investigación	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría de Investigaciones, sin responsable directivo.
Departamento de	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN
Producción del Conocimiento	pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría de Investigaciones, sin responsable directivo.
Centro de pensamiento	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, sin responsable directivo.
Oficina de Innovación	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, sin responsable directivo a través de una unidad de Emprendimiento y desarrollo Empresarial.
Departamento de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, sin responsable directivo.
Departamento de Atención y Gestión de Graduados	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, sin responsable directivo.
Dirección Financiera	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, sin responsable directivo.
Dirección de Gestión Humana	Actualmente opera como una Oficina, reducida al cuarto nivel de responsabilidad directiva. Se propone su traslado a nivel de Dirección, para lo cual se requiere su redimensionamiento como unidad principal, pasando de oficina de cuarto nivel al tercer nivel directivo y cambiando la denominación de oficina por dirección.
Oficina de Bienestar Institucional	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, sin responsable directivo.
Oficina de Asuntos Administrativos y Adquisiciones	Actualmente no existe como dependencia interna de gerencia pública aun cuando las actividades se cumplen a cabalidad en la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, sin responsable directivo. Se articula con la Dirección Jurídica quien actúa como verificadora de la legalidad y el apego jurídico de los procesos contractuales.
Oficina de Control Interno	Actualmente está diseñada como una oficina asesora sin ningún tipo de responsabilidad, contraviniendo lo señalado en el artículo 9º de la Ley 87 de 1993 que establece que debe pertenecer al nivel gerencial o directivo. Además, después de la introducción del modelo COSO-INTOSAI al MECI, aplicable al sistema de control interno, se le atribuye la competencia de tercera línea de defensa.
Oficina de Control Interno Disciplinario	Actualmente se encuentra en funcionamiento con un responsable asesor que no asume competencias en materia de investigación y juzgamiento, las cuales deben ser adelantadas por servidores públicos diferentes. Según lo señalado por la Ley 734 de 2002, Ley 1952 de 2019, debe corresponder al más alto nivel de la entidad (directivo) y se encargará solamente de la instrucción dejando el juzgamiento a la Dirección Jurídica y la segunda instancia en cabeza del Rector.

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN
Nuevas Dependencias	<p>Se crean unas dependencias derivadas del modelo de operación por procesos y que corresponden al nivel gerencial o subdirectivos, tal y como ha sido expuesto en acápites anteriores. Ellas son:</p> <p>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Estratégica - Departamento de Proyectos. <p>DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Gestión de Servicios Tecnológicos. - Departamento de Sistemas de Información <p>DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Comunicaciones Corporativas. - Departamento de Medios Institucionales. - Departamento Publicaciones y Sello Editorial - Emisora la UFM Estéreo <p>DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</p> <p>DIRECCIÓN JURÍDICA</p> <p>OFICINA DE CONTROL INTERNO</p> <p>OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO</p> <p>VICERRECTORÍA ACADÉMICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Asuntos Profesorales. - Centro de Formación y Articulación Educativa. - Oficina de Unidad Curricular. - Departamento de Pregrado Presencial. - Departamento de Pregrado a Distancia y Virtual. - Departamento de Posgrados. <p>VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Fomento a la Investigación. - Departamento de Producción de Conocimiento. <p>VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Innovación (recoge la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial) - Departamento de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (antes se denominaba Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales URII) - Departamento de Atención y Gestión de Graduados (antes se denominaba Unidad de Atención y Gestión de Graduados) - Centro de pensamiento <p>VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Financiera - Dirección de Gestión Humana - Oficina de Bienestar Institucional - Oficina de Asuntos Administrativos y Adquisiciones

3. Ajuste recomendado a las funciones por dependencias.

Como se desprende de la propuesta planteada en el punto anterior, donde se evidencian las dependencias actuales y que permanecen (identificadas en color verde) y las nuevas dependencias que se identifican en color café claro, y conforme al desarrollo de todo el marco conceptual y teórico del rediseño (fase 3 de la metodología), se presentan las

siguientes situaciones que conducen a la definición de las dependencias que harán parte de la estructura orgánica de la Universidad del Quindío (dependencias y sus funciones generales):

1. La estructura orgánica obedece al diseño del Modelo de Operación por Procesos, visible en el mapa o red de procesos del acápite anterior.
2. La estructura orgánica refleja las áreas, unidades, dependencias y secciones o centros de trabajo actuales y otras tantas que fueron identificadas con el estudio de cargas de trabajo en cada dependencia, porque funcionan a través de los procesos normalizados, pero que no hacen parte del Acuerdo No. 020 de 2015 que definió la estructura organizacional. Actualmente operan como proceso pero carecen de personal directivo, de dirección y de responsabilidad, toda vez que en la definición de la planta de empleos del año 2015 no se crearon los empleos del nivel subdirectivo dejando las dependencias bajo la responsabilidad del primer nivel (Vicerrectorías, Decanaturas y Direcciones de Programa, de Centro y de Instituto) donde existe, quedando las demás al garete y bajo liderazgo de profesionales especializados y universitarios, sin responsabilidad alguna, toda vez que al nivel profesional no se le pueden asignar responsabilidades por resultados, salvo el cumplimiento de las funciones que se le asignan a través del correspondiente manual específico de funciones y competencias laborales (Ver decreto Ley 760 de 2005).
3. Varias dependencias que hacen parte de la estructura orgánica actual se dejaron bajo responsabilidad de asesores o jefes de oficinas asesoras, cuya responsabilidad es reducida, dado que, al nivel asesor, dentro de la jerarquía de empleos definida por la ley, le corresponden las funciones generales de asesorar, asistir y aconsejar y cuyas recomendaciones no tienen el carácter de vinculante. (Ver decreto Ley 760 de 2005)
4. Al concentrarse la responsabilidad en el primer nivel directivo, todas las consecuencias del actuar del personal de coordinación y apoyo recaerán en cabeza de los directivos existentes debiendo responder ante los organismos de control por cuanto en ellos recaen las funciones directivas y hacen parte del grupo de gestores fiscales sujetos del régimen disciplinario por resultados.
5. Como quiera que el modelo que se adopta en la Universidad del Quindío corresponde al enfoque de gestión orientado a resultados y en perfecta armonía con el modelo de operación por procesos dentro de la cadena de valor público, sus funciones deben ajustarse orientadas a los resultados en los tres niveles de responsabilidad, así:
 - **Consejo Superior y Rector** – Responsables de los **IMPACTOS**, según lo definido en la parte estratégica del Plan de Desarrollo Institucional.
 - Vicerrectores son responsables de los **RESULTADOS**, cuya evaluación corresponde al responsable de Planeación de la Universidad.
 - Direcciones, Jefes de Oficina, Jefes de Departamento y otros jefes de dependencia. Son los responsables de los **PRODUCTOS** y de los **PROCESOS** que hacen parte del Modelo de Operación de la Entidad (Procesos y sus correspondientes Actividades) asignados a la dependencia; que se coordinan de tal manera, que su principal propósito es asegurar que los procesos se enfoquen a producir los bienes y servicios (**PRODUCTOS**)

que han de generar los **RESULTADOS** esperados y previstos en la planeación institucional para obtener los **IMPACTOS** esperados como creación de valor público (cambios en las condiciones de vida, bienestar, prosperidad y garantía de derechos de los grupos de valor).

- Profesionales Especializados y Universitarios. A ellos corresponde la responsabilidad de la coordinación del personal técnico y asistencial que se requieren para el desarrollo de las **ACTIVIDADES** definidas en el modelo de operación por procesos, entendidas estas como la ordenación lógica y secuencial que permite ejecutar un proceso mediante cadenas de agregación de valor que recogen unos insumos y los convierten en entregables para que otros procesos continúen con la creación de valor de manera sucesiva hasta la entrega del producto final.

- Técnicos y Asistenciales. Tratándose de funciones de aplicación de procedimientos y de simple ejecución, ellos deberán conformarse como **planta global**, de tal manera que sean susceptibles de movilidad horizontal y son ellos los responsables de la aplicación de los **PROCEDIMIENTOS** que corresponden a las actividades que conforman cada uno de los procesos previstos en el modelo de operación definido por la universidad.

Para entender el porqué de la nueva estructura organizacional, armonizada con el modelo de operación por procesos, en el marco de la cadena de valor público, observese:



Claramente en el recuadro de líneas rojas anterior, se aprecia como confluyen la estructura orgánica y el modelo de operación por procesos como un eslabón más de la Cadena de Valor Público, los cuales deben enfocarse a **PRODUCTOS – RESULTADOS – IMPACTOS**.

Esta novedosa forma de articular, integrar y armonizar las piezas administrativas y operativas de la Universidad del Quindío sólo puede ser posible si, además, se armoniza

con el sistema de planificación y si se adopta la metodología de marco lógico que a lo largo del presente documento, y, en especial, en el diagnóstico, se ha venido recomendando al tenor de la Política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos definida a través del Manual Operativo MIPG y cuyo líder de política es el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFFP.

6. Consecuentemente con lo expuesto, los ajustes a las funciones generales de las dependencias principales se pueden visibilizar en el siguiente cuadro, enfocadas a resultados:

DEPENDENCIA	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCION PROPUESTA
Rectoría	Dirigir la Universidad hacia el logro de su misión y objetivo a través de la gestión académica y administrativa de recursos.	Involucrar a la Universidad del Quindío en aquellos escenarios en los cuales las capacidades institucionales, académicas y administrativas le permiten contribuir al desarrollo socio económico de la región y el país aprovechando la gestión del conocimiento, la investigación, la extensión y las relaciones interinstitucionales, como medio para articular a la universidad con los procesos en los que se demanda su participación.
Dirección de Planeación Institucional	Dirigir el proceso de planeación estratégica de la Universidad a largo, mediano y corto plazo con el fin de fijar y hacer seguimiento a las metas y objetivos estratégicos, realizando los ajustes que se requieran y que permitan una adecuada programación integral de lo académico, los recursos físicos y lo económico.	Adelantar los procesos de visión estratégica y prospectiva de la Universidad del Quindío desplegando la declaratoria de visión de largo plazo a través de un sistema de planeación que desarrolle la cadena de valor público e integre todos los elementos administrativos y operacionales para enfocarlos a la creación de valor público y realizar la evaluación de resultados e impactos con base en un sistema de seguimiento al desempeño institucional. Le corresponde, también, la dirección y coordinación de la implementación localizada y adaptada a la naturaleza jurídica de la universidad, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, en lo pertinente. Es la dependencia responsable de la estructuración, seguimiento a la ejecución y evaluación de los proyectos. Incluye, igualmente, la función de la planeación física del campus universitario para integrarlo y articularlo a la oferta institucional de la universidad.
Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la gestión integral de la calidad en la institución para el logro de los objetivos estratégicos, política institucional, directrices y normas vigentes, en cumplimiento de los lineamientos para registro calificado de programas, acreditación de alta calidad, norma de calidad del sector público y MECI.	Planeación, organización, dirección, orientación y evaluación recibidas de las dependencias responsables, en cumplimiento de los procesos de obtención de certificaciones de calidad en normas ISO u equivalentes, registro calificado y acreditación de los programas académicos, y la acreditación institucional, y durante la permanencia de las certificaciones y acreditaciones otorgadas, de tal manera que se cumplan con los requisitos y se oferten programas de alta calidad académica.
Dirección de	Apoyar los demás procesos y	Diseño, organización y desarrollo de los

DEPENDENCIA	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCION PROPUESTA
Tecnologías de la Información	unidades organizacionales en el desarrollo y óptimo funcionamiento de los sistemas de información y comunicación.	sistemas de información automatizados de la Universidad del Quindío y determina los manuales para la organización y desarrollo de los sistemas de información, estableciendo los planes estratégicos de automatización, arquitectura, adquisición y desarrollo de las tecnologías de información que se requieren para la puesta de la universidad en la vanguardia en el uso intensivo de las tecnologías en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
Dirección de Comunicaciones Estratégica	Fortalecer la imagen institucional y posicionar la Universidad entre los públicos internos y externos mediante el diseño de estrategias, la creación de mensajes y dispositivos de comunicación coherentes con la misión y el proyecto institucional y coordinar con la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social las actividades de mercadeo institucional tales como diseño de estrategias de promoción y publicidad, comunicaciones integradas de marketing, entre otros.	Diseño, monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos de comunicación con los diferentes públicos de interés, a fin de posicionar a la Universidad en el imaginario colectivo y lograr fidelización de estos a través de los ejes misionales de la institución. Tiene como propósito, alcanzar la integración interna de las dependencias mediante una comunicación fluida y efectiva, que genere entornos de transparencia y confianza para la ciudadanía y la opinión pública. Articula todos los procesos comunicativos internos y externos, garantizando la correcta transmisión de mensajes, mediante el uso de canales adecuados y estratégicos.
Secretaría General	Brindar apoyo a la Rectoría y demás unidades organizacionales a través de la conservación y custodia de la memoria institucional, la certificación y difusión de información y asesorar en las actuaciones jurídicas de la Universidad, notificando y comunicando oportunamente los actos administrativos de los órganos de gobierno y del Rector.	Autoridad notarial de la Universidad, en cuanto al relacionamiento con los estudiantes, graduados y demás partes interesadas, sobre los asuntos académicos, administrativos y operacionales propios al quehacer misional de la institución, expidiendo las certificaciones y demás documentos que correspondan y proyectando los actos administrativos que se requieran para conocimiento del rector y el Consejo Superior.
Dirección Jurídica	Asesorar a la Rectoría, Vicerrectorías, Decanaturas y demás dependencias directivas y asesoras en asuntos jurídicos y asumir la defensa institucional en los procesos y acciones judiciales que se adelanten contra la misma.	Orientar el apego a la constitución, la ley y la jurisprudencia aplicable en la promulgación de las decisiones administrativas que tomen los directivos de la institución, conforme con su competencia, las actuaciones de sus autoridades y las operaciones administrativas que le correspondan, ejerciendo la asesoría legal y la defensa judicial para su logro. Incluye las funciones relacionadas con la etapa de juzgamiento en procesos disciplinarios en primera instancia y la revisión jurídica contractual.
Oficina Control Interno	Controlar y asesorar sobre la correcta utilización y destino de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos de la Universidad, proponiendo a la dirección de la institución las recomendaciones que se consideren necesarias para la	Verificación, asesoría y acompañamiento a la rectoría y a todas las dependencias de la universidad en la implementación del sistema de control interno, de acuerdo con la metodología MECI vigente, ejerciendo funciones complementarias de evaluación institucional a través del FURAG y la vigilancia sobre la correcta utilización y

DEPENDENCIA	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCION PROPUESTA
	mejora de la transparencia, eficacia, eficiencia y economía en la gestión, con el fin de asegurar que se ajuste a las disposiciones aplicables en cada caso, contribuyendo de esta forma al fortalecimiento de la cultura de autocontrol, autorregulación y la autoevaluación.	destino de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos de la Universidad, proponiendo a la dirección de la institución las recomendaciones que se consideren necesarias para la mejora de la transparencia, eficacia, eficiencia y economía en la gestión, con el fin de asegurar que se ajuste a las disposiciones aplicables en cada caso, contribuyendo de esta forma al fortalecimiento de la cultura del autocontrol, autorregulación y autoevaluación.
Oficina de Control Interno Disciplinario	Adelantar las investigaciones disciplinarias que surjan de la comisión de faltas e infracción de normas por parte de profesores, estudiantes y personal administrativo.	Adelantar los procesos disciplinarios en sus fases de instrucción, que surjan por denuncia o de oficio por la presunta comisión de faltas e infracción de normas de conducta por parte de profesores, estudiantes y personal administrativo conducidas en plena garantía al debido proceso. La etapa de instrucción la adelantará la Dirección Jurídica y fallará conforme a derecho, siguiendo el procedimiento establecido en la ley disciplinaria. La garantía de doble instancia se agota en la Rectoría, sin perjuicio del poder preferente de la Procuraduría General de la Nación.
Vicerrectoría Académica	Ejecutar las políticas académicas de los Consejos Superior y Académico con el fin de ofertar programas académicos de calidad, que respondan a las necesidades de la sociedad, actualizando y mejorando permanentemente los planes de estudio de acuerdo con la autoevaluación interna, la evaluación de pares y los indicadores de impacto y proponiendo los ajustes de política que se requieren de acuerdo con dichas evaluaciones.	Gestión, desarrollo y evaluación, inherentes al proyecto de formación que el medio exige a los diferentes actores educativos de la Universidad del Quindío, proponiendo soluciones y la incorporación a los programas académicos que se ofrecen y dirigen al interior de la Universidad, de tal manera que se asegure su pertinencia frente a las necesidades laborales regionales, nacionales y en perspectiva global, procesos que deben garantizar el nivel de aceptación de los programas frente a los potenciales estudiantes, graduados y comunidad en general.
Vicerrectoría de Investigaciones	Orientar y dirigir las políticas generales consignadas en el Estatuto de Investigaciones, en función de la investigación de alto nivel, como estrategia para la generación de conocimientos y la formación de profesores y estudiantes en procesos investigativos.	Direccionamiento de los esfuerzos institucionales para la identificación de las problemáticas económicas, sociales, ambientales, culturales y de otros órdenes, con el fin de adelantar los procesos de investigación que sean necesarios para crear nuevo conocimiento, explicar los fenómenos que se presentan, ofrecer alternativas de solución o respuesta y construir nuevos saberes con fundamentación científica.
Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Dirigir las actividades de extensión, de responsabilidad social y venta de servicios institucionales, con el fin de articular las actividades misionales con el medio, proyectar acciones en comunidades, generar recursos para la institución y difundir los resultados de investigación y el conocimiento	Dinamiza la interacción con la sociedad civil, el Estado y el sector empresarial, e integra sus ejes misionales de docencia e investigación, en procura de acompañar desde las capacidades institucionales, soluciones a problemas concretos que impulsen el desarrollo con bienestar de la región.

DEPENDENCIA	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCION PROPUESTA
	generado por la Universidad.	
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Realizar la dirección y gestión de los recursos económicos, financiero, físicos, materiales y de infraestructura, necesarios para realizar las funciones y actividades misionales de docencia, investigación y extensión.	Provisión de los recursos financieros, físicos, económicos y de infraestructura necesarios para el cumplimiento los planes institucionales, el objeto social de la universidad, la prestación del servicio de educación superior y la fluidez de los procesos administrativos y financieros.
Dirección de Gestión Humana	Diseñar, desarrollar, implementar, hacer seguimiento y controlar las políticas, planes, programas, procedimientos y relaciones entre los funcionarios y la Institución, mediante una eficaz y eficiente gestión de las actividades involucradas en el proceso de administración de los recursos humanos.	Potencialización de las competencias laborales y los talentos de los servidores públicos de la Universidad del Quindío, asegurando un ambiente y clima laboral propicio al alto desempeño, que consolide una cultura de vocación por el servicio, de apego a la legalidad y de transparencia en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. Así mismo, asumirá las funciones asociadas a la administración de personal.

Como se observa, es fácil deducir que la forma como han sido redactadas las funciones generales de las dependencias principales de la universidad, está enfocada al “hacer” y no a la generación de “resultados” lo que evidencia que el cumplimiento de tales funciones aísla a la institución del medio en que se desenvuelve y concentran la atención de sus autoridades en la rutina del quehacer diario, perdiéndose el enfoque a demandas que caracteriza el mundo contemporáneo. La nueva propuesta de funciones generales resuelve el problema.

4. Escalas de Remuneración.

Como ya se mencionó en el capítulo de diagnóstico, donde se hizo una clara exposición sobre los orígenes y usos que deben darse a las escalas de remuneración, estas representan la categoría que se asigna por cada grado salarial dentro de los niveles jerárquicos establecidos, como son Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

Las escalas de remuneración o tablas salariales como se conocen comúnmente son un ordenamiento numérico sucesivo de menor a mayor por cada nivel jerárquico que representa los diferentes grados de remuneración que pueden existir en ellos, ubicados desde el inferior hasta el superior, para hacerles corresponder a cada uno de ellos determinadas consecuencias económicas, las que se reconocen por unidad de tiempo de servicio y que están establecidas por los niveles de complejidad de las funciones, los grados de responsabilidad, el personal a cargo que se le atribuye al empleo que corresponde a la categoría elegida y los requisitos de formación y experiencia, teniendo en cuenta que se debe cumplir cabalmente con el principio consagrado en el artículo 53 superior, que ordena que la remuneración salarial debe ser equivalente y proporcional a la cantidad y calidad del trabajo conforme a las competencias de cada empleo.

Es por esto que el gobierno nacional, al momento de aplicar los incrementos salariales anuales, siguiendo el principio de salario móvil que se contempla en el mismo artículo 53 constitucional, determina, a través de decreto, las escalas de remuneración

correspondientes a las distintas categorías de empleos para las entidades del orden nacional, y en el acto se definen las asignaciones salariales por cada categoría dentro del correspondiente nivel, al cual debe sujetarse la autoridad administrativa en cuya competencia está crear, suprimir o fusionar los empleos de las distintas dependencias de la entidad u organismo salarial.

En el decreto se señala de forma sucesiva, numérica, progresiva y sistemática tablas salariales por grados, en donde se consigna cada asignación o remuneración básica mensual para el año respectivo, por nivel jerárquico y grado.

Es importante señalar que la elección de la categoría salarial que ha de corresponder a cada empleo, de acuerdo con la nomenclatura, clasificación y nivel jerárquico al que pertenece, debe ser consistente con las cargas de trabajo que no son otra cosa que el desarrollo del principio constitucional que señala que la remuneración o asignación salarial por cada empleo debe corresponder, inicialmente, a la cantidad y calidad de trabajo derivado de la asignación de funciones (en el contenido funcional del empleo) y los procesos, actividades y procedimientos en los que participa, respectivamente con el nivel jerárquico (explicado antes) y seguidamente los niveles de complejidad de tales funciones (que determinan los requisitos de formación y experiencia, los grados de responsabilidad (responder por las decisiones, actuaciones y operaciones administrativas).

Para el caso de la Universidad del Quindío, el Decreto nacional aplicable para el año 2021, expedido con posterioridad a la entrega de la información para el diagnóstico realizado (que fue elaborado con base en la información suministrada, sin incremento para el año 2021) es el Decreto No. 961 del 22 de agosto de 2021, en cuyo artículo segundo establece las escalas de remuneración salarial para las distintas categorías de empleos, así:

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
1	3.391.801	3.310.192	1.998.523	928.983	
2	3.793.079	3.579.600	2.209.108	932.377	
3	4.005.169	3.906.492	2.308.791	1.047.282	
4	4.256.994	4.446.049	2.431.110	1.109.674	
5	4.366.542	4.560.188	2.571.653	1.180.463	908.526
6	4.560.188	5.163.475	2.661.201	1.420.773	956.878
7	4.832.864	5.764.758	2.792.944	1.513.964	1.047.282
8	4.939.449	6.308.715	2.931.810	1.552.338	1.109.674
9	5.122.535	6.630.024	3.058.011	1.708.377	1.180.463
10	5.503.067	6.894.384	3.162.357	1.787.727	1.297.465
11	5.588.420	7.249.221	3.295.498	1.884.669	1.400.462
12	5.764.758	7.613.882	3.496.349	1.998.523	1.503.729
13	6.014.317	8.347.843	3.788.145	2.131.262	1.552.338
14	6.338.312	8.811.600	4.053.845	2.209.108	1.586.345
15	6.470.179	8.992.884	4.481.948	2.308.791	1.635.651
16	6.559.643	9.881.584	4.832.174	2.608.619	1.708.377
17	6.918.321	10.917.438	5.082.586	2.792.588	1.744.455
18	7.492.779	11.850.174	5.473.690	3.068.818	1.787.727
19	8.068.525		5.887.794		1.833.842
20	8.872.530		6.338.071		1.890.818
21	8.994.052		6.755.337		1.970.395
22	9.952.423		7.265.579		2.090.953
23	10.931.156		7.676.941		2.308.791
24	11.795.368		8.278.300		2.518.224
25	12.718.013				2.792.944
26	13.379.348				3.038.369
27	14.042.684				
28	14.825.106				

Complementariamente, las anteriores categorías salariales definen los requisitos de formación y experiencia para cada grado en el correspondiente nivel jerárquico, constituyéndose así en una exigencia ineludible.

En efecto, mediante el Decreto No. 1785 del 18 de septiembre de 2013, incorporado al decreto No. 1083 de 2015, se establecieron los requisitos generales para cada categoría salarial por el correspondiente nivel jerárquico, de la siguiente manera:

ARTÍCULO 17. REQUISITOS DEL NIVEL DIRECTIVO. Serán requisitos para los empleos del nivel directivo, los siguientes:

Grados	Requisitos generales
01	Título profesional y doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.
02	Título profesional y dieciséis (16) meses de experiencia profesional relacionada.
03	Título profesional y veinte (20) meses de experiencia profesional relacionada.
04	Título profesional y veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
05	Título profesional y veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
06	Título profesional y treinta y dos (32) meses de experiencia profesional relacionada.
07	Título profesional y treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada.
08	Título profesional y cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada.
09	Título profesional y cuarenta y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada.
10	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
11	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
12	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y treinta y dos (32) meses de experiencia profesional relacionada.
13	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada.
14	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada.
15	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada.
16	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y ocho (48) meses de experiencia profesional relacionada.
17	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y dos (52) meses de experiencia profesional relacionada.
18	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada.
19	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada.
20	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cincuenta y dos (52) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta y cuatro (64) meses de experiencia profesional relacionada.
21	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta y ocho (68) meses de experiencia profesional relacionada.
22	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y setenta y dos (72) meses de experiencia profesional relacionada.
23	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta y cuatro (64) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y setenta y seis (76) meses de experiencia profesional relacionada.
24	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta y ocho (68) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y ochenta (80) meses de experiencia profesional relacionada.
25	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y setenta y dos (72) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y ochenta y cuatro (84) meses de experiencia profesional relacionada.
26	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y setenta y seis (76) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y ochenta y ocho (88) meses de experiencia profesional relacionada.
27	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y ochenta (80) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y noventa y dos (92) meses de experiencia profesional relacionada.
28	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y ochenta y cuatro (84) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y noventa y seis (96) meses de experiencia profesional relacionada.

Parágrafo. En este nivel no podrá ser compensado el Título Profesional.

ARTÍCULO 18. REQUISITOS DEL NIVEL ASESOR. Serán requisitos para los empleos del nivel asesor, los siguientes:

Grados	Requisitos generales
01	Título profesional y diez (10) meses de experiencia profesional relacionada.
02	Título profesional y quince (15) meses de experiencia profesional relacionada.
03	Título profesional y veinte (20) meses de experiencia profesional relacionada.
04	Título profesional y veinticinco (25) meses de experiencia profesional relacionada.
05	Título profesional y treinta (30) meses de experiencia profesional relacionada.
06	Título profesional y treinta y cinco (35) meses de experiencia profesional relacionada.
07	Título profesional y cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada.
08	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y veintiún (21) meses de experiencia profesional relacionada.
09	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y veintiséis (26) meses de experiencia profesional relacionada.
10	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y treinta y un (31) meses de experiencia profesional relacionada.
11	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada.
12	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y un (41) meses de experiencia profesional relacionada.
13	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y seis (46) meses de experiencia profesional relacionada.
14	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y dos (51) meses de experiencia profesional relacionada.
15	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada o Título de Posgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada.
16	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y nueve (49) meses de experiencia profesional relacionada o Título de Posgrado en la modalidad de especialización y sesenta y un (61) meses de experiencia profesional relacionada.
17	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cincuenta y cuatro (54) meses de experiencia profesional relacionada o Título de posgrado en la modalidad de especialización y sesenta y seis (66) meses de experiencia profesional relacionada.
18	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cincuenta y nueve (59) meses de experiencia profesional relacionada o Título de posgrado en la modalidad de especialización y setenta y un (71) meses de experiencia profesional relacionada.

ARTÍCULO 19. REQUISITOS DEL NIVEL PROFESIONAL. Serán requisitos para los empleos del nivel profesional, los siguientes:

Grados	Requisitos generales
01	Título profesional
02	Título profesional y tres (3) meses de experiencia profesional relacionada.
03	Título profesional y seis (6) meses de experiencia profesional relacionada.
04	Título profesional y nueve (9) meses de experiencia profesional relacionada
05	Título profesional y doce (12) meses de experiencia profesional relacionada
06	Título profesional y quince (15) meses de experiencia profesional relacionada
07	Título profesional y dieciocho (18) meses de experiencia profesional relacionada
08	Título profesional y veintiún (21) meses de experiencia profesional relacionada
09	Título profesional y veinticuatro (24) meses de experiencia profesional.
10	Título profesional y veintisiete (27) meses de experiencia profesional relacionada
11	Título profesional del respectivo núcleo básico del conocimiento y treinta (30) meses de experiencia profesional relacionada
12	Título profesional del y título de posgrado en la modalidad especialización y siete (7) meses de experiencia profesional relacionada.
13	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y diez (10) meses de experiencia profesional relacionada.
14	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y trece (13) meses de experiencia profesional relacionada.
15	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y dieciséis (16) meses de experiencia profesional relacionada.
16	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y diecinueve (19) meses de experiencia profesional relacionada.
17	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y veintidós (22) meses de experiencia profesional relacionada
18	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y veinticinco (25) meses de experiencia profesional relacionada.
19	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
20	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y treinta y uno (31) meses de experiencia profesional relacionada
21	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y treinta y cuatro (34) meses de experiencia profesional relacionada.
22	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de treinta y siete (37) meses de experiencia profesional relacionada.
23	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada.
24	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y tres (43) meses de experiencia profesional relacionada.

ARTÍCULO 20. REQUISITOS DEL NIVEL TÉCNICO. Serán requisitos para los empleos del nivel técnico, los siguientes.

Grados	Requisitos generales
01	Diploma de bachiller.
02	Diploma de bachiller y cuatro (4) meses de experiencia relacionada o laboral.
03	Diploma de bachiller y ocho (8) meses de experiencia relacionada o laboral.
04	Diploma de bachiller y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.
05	Diploma de bachiller y dieciséis (16) meses de experiencia relacionada o laboral.
06	Diploma de bachiller y veinte (20) meses de experiencia relacionada o laboral.
07	Aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado.
08	Aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral.
09	Aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral.
10	Título de formación técnica profesional o aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado y nueve (9) meses de experiencia relacionada o laboral.
11	Título de formación técnica profesional y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.
12	Título de formación técnica profesional y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral.
13	Título de formación técnica profesional y nueve (9) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral.
14	Título de formación tecnológica o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria nueve (9) meses de experiencia relacionada o laboral.
15	Título de formación tecnológica y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.
16	Título de formación tecnológica y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y quince (15) meses de experiencia relacionada o laboral.
17	Título de formación tecnológica y nueve (9) meses de experiencia relacionada o laboral o Título de formación tecnológica con especialización o aprobación de cuatro (4) años de educación superior en la modalidad de formación profesional y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral.
18	Título de formación tecnológica con especialización y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral o terminación y aprobación del pécum académico de educación superior en la modalidad de formación profesional y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral.

ARTÍCULO 21. REQUISITOS DEL NIVEL ASISTENCIAL. Serán requisitos para los empleos del nivel asistencial, los siguientes:

Grados	Requisitos generales
05	Aprobación de educación básica primaria y dieciséis (16) meses de experiencia laboral.
06	Aprobación de educación básica primaria y veinte (20) meses de experiencia laboral.
07	Aprobación de dos (2) años de educación básica secundaria.
08	Aprobación de dos (2) años de educación básica secundaria y seis (6) meses de experiencia laboral.
09	Aprobación de tres (3) años de educación básica secundaria.
10	Aprobación de tres (3) años de educación básica secundaria y seis (6) meses de experiencia laboral.
11	Aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria.
12	Aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y seis (6) meses de experiencia laboral.
13	Aprobación de cinco (5) años de educación básica secundaria.
14	Aprobación de cinco (5) años de educación básica secundaria y seis (6) meses de experiencia laboral.
15	Diploma de bachiller.
16	Diploma de bachiller y cinco (5) meses de experiencia laboral.
17	Diploma de bachiller y diez (10) meses de experiencia laboral.
18	Diploma de bachiller y quince (15) meses de experiencia laboral.
19	Diploma de bachiller y veinte (20) meses de experiencia laboral.
20	Diploma de bachiller y veinticinco (25) meses de experiencia laboral.
21	Aprobación de un (1) año de educación superior de pregrado y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.
22	Aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral.
23	Aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.
24	Aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral.
25	Título de formación técnica profesional y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.
26	Título de formación técnica profesional y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y dieciocho (18) meses de experiencia relacionada o laboral.

Con base en la norma citada (Decreto No. 961 del 22 de agosto de 2021), se actualizaron las tablas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos ajustadas a salarios del año 2021, por cuanto están amparados, inicialmente, en el presupuesto de la vigencia 2022:

GR	DIRECTIVO				ASESOR				PROFESIONAL				TÉCNICO				ASISTENCIAL			
	CÓD	CANT	SUELDO	TOTAL	CÓD	CANT	SUELDO	TOTAL	CÓD	CANT	SUELDO	TOTAL	CÓD	CANT	SUELDO	TOTAL	CÓD	CANT	SUELDO	TOTAL
01				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
02				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
03				\$ 0	1020	2	\$ 3.906.492	\$ 7.812.984	2044	2	\$ 2.308.791	\$ 4.617.582				\$ 0				\$ 0
04				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
05				\$ 0	1020	2	\$ 4.560.188	\$ 9.120.376				\$ 0				\$ 0				\$ 0
06	0185	1	\$ 4.560.188	\$ 4.560.188				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
07				\$ 0	1020	4	\$ 5.764.758	\$ 23.059.032	2044	3	\$ 2.792.944	\$ 8.378.832				\$ 0				\$ 0
				\$ 0	1045	2	\$ 5.764.758	\$ 11.529.516				\$ 0				\$ 0				\$ 0
08				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
09	0095	37	\$ 5.122.535	\$ 189.533.795	1045	3	\$ 6.630.024	\$ 19.890.072				\$ 0				\$ 0	4044	3	\$ 1.180.463	\$ 3.541.389
10				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
11				\$ 0				\$ 0	2044	14	\$ 3.295.498	\$ 46.136.972				\$ 0	4044	50	\$ 1.400.462	\$ 70.023.100
				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0	4169	3	\$ 1.400.462	\$ 4.201.386
12				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
13				\$ 0				\$ 0	2028	23	\$ 3.788.145	\$ 87.127.335				\$ 0				\$ 0
14				\$ 0				\$ 0	2028	15	\$ 4.053.845	\$ 60.807.675	3124	7	\$ 2.209.108	\$ 15.463.756	4044	5	\$ 1.586.345	\$ 7.931.725
				\$ 0				\$ 0				\$ 0	3132	8	\$ 2.209.108	\$ 17.672.864	4178	19	\$ 1.586.345	\$ 30.140.555
15				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0	4044	11	\$ 1.635.651	\$ 17.992.161
				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0	4103	5	\$ 1.635.651	\$ 8.178.255
16	0137	1	\$ 6.559.643	\$ 6.559.643				\$ 0	2028	3	\$ 4.832.174	\$ 14.496.522	3124	2	\$ 2.608.619	\$ 5.217.238				\$ 0
				\$ 0				\$ 0	2085	2	\$ 2.416.087	\$ 4.832.174				\$ 0				\$ 0
				\$ 0				\$ 0	2087	1	\$ 2.416.087	\$ 2.416.087	3132	21	\$ 2.608.619	\$ 54.780.999				\$ 0
17	0060	1	\$ 6.918.321	\$ 6.918.321				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
18	0085	7	\$ 7.492.779	\$ 52.449.453				\$ 0	2028	6	\$ 5.473.690	\$ 32.842.140	3124	6	\$ 3.068.818	\$ 18.412.908	4044	11	\$ 1.787.727	\$ 19.664.997
				\$ 0				\$ 0				\$ 0	3132	14	\$ 3.068.818	\$ 42.963.452				\$ 0
19	0060	3	\$ 8.068.525	\$ 24.205.575				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
20				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0
21				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0	4044	33	\$ 1.970.395	\$ 65.023.035
22				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0	4210	8	\$ 2.090.953	\$ 16.727.624
23	0045	1	\$ 11.388.203	\$ 11.388.203				\$ 0				\$ 0				\$ 0	4210	5	\$ 2.308.791	\$ 11.543.955
24				\$ 0				\$ 0				\$ 0				\$ 0	4210	1	\$ 2.518.224	\$ 2.518.224
		51		\$ 295.615.178		13		\$ 71.411.980		69		\$ 261.655.319		58		\$ 154.511.217		154		\$ 257.486.406
										345		\$ 1.040.680.100								

5. Planta de Empleos

En apartes de capítulos anteriores se ha hecho clara referencia a la naturaleza jurídica y régimen especial por las cuales la Universidad del Quindío debe tener un tratamiento diferencial frente a las demás entidades de la administración pública por cuanto, como ya se ha demostrado, este Ente Universitario Autónomo no pertenece a ninguna de las ramas del poder público y por ende tampoco pertenece a la Administración Pública, aun cuando cumpla funciones administrativas que, como lo dijo la Corte Constitucional, son para su propia organización y funcionamiento. De allí que tanto la constitución como la ley les hayan otorgado a las universidades públicas la obligación de darse sus propios estatutos y sus directivas para desarrollar los principios de autonomía y autogobierno de que fueron dotadas por las normas superiores. El carácter de vinculación con el Ministerio de Educación Nacional es para efectos de facilitar la regulación y el control, por cuanto mayoritariamente los recursos de las universidades son fondos públicos, provenientes del tesoro nacional.

Estando lo suficientemente claros estos conceptos, es pertinente anotar que, en materia de régimen de personal, la Universidad del Quindío está sometida al régimen general previsto entre los artículos 122 a 131 de la Constitución Política de Colombia que se refieren a la “función pública”.

En efecto, señala el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia, disposición de aplicación en todas las entidades de derecho público del Estado colombiano que:

“ARTICULO 122. <Artículo corregido por Aclaración publicada en la Gaceta No. 125> No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

(...)

ARTICULO 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.

(...)

ARTICULO 125. Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.

Concordancias

Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.

El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley”.

Como se observa, el catálogo de disposiciones superiores que aluden a la función pública es muy amplio. De ellas se destaca:

- No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento.
- Para proveer los empleos de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta.
- La Planta de empleos debe tener previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.
- Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera.
- Se exceptúan de la carrera los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.
- El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.
- El retiro del empleo público se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley.
- Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.
- Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.
- Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

De estas normas superiores se puede colegir que las entidades y órganos del Estado, por su carácter de entidades que operan por las reglas del derecho público por cuanto sus

recursos son, de la misma manera, públicos, se deben someter a dichas reglas que implica la existencia previa del empleo a través de la respectiva planta de empleos, su complementaria disposición reglamentaria que determina el contenido funcional del empleo (funciones y requisitos) y el respaldo presupuestal suficiente para el pago de salarios y prestaciones sociales, por cuanto tales empleos están diseñados para el cumplimiento de las funciones permanentes de las entidades.

Así mismo, según lo dispuesto en el mismo capítulo, tales empleos son por regla general de carrera, por lo que el ingreso a los mismos es por el sistema de mérito, previo cumplimiento de las condiciones y requisitos, entre tanto no ostenten la calidad de empleos de dirección, confianza y manejo que corresponden a la clase de empleos de libre nombramiento y remoción (LNyR) o correspondan, por normas especiales, a empleos de periodo fijo.

Al mencionar la norma superior que la existencia del empleo es requisito para una posterior vinculación de quien vaya a desempeñarlo, está manifestando, sin equívocos, que se trata de una "relación legal y reglamentaria" que se enmarca en el concepto global de función pública (empleo y empleado) donde el núcleo es el empleo y el empleado hace parte del servicio civil.

Tratamiento diferente es el de los trabajadores oficiales, cuya vinculación laboral con el Estado es a través de un contrato de trabajo sujeto al régimen del trabajador oficial visible en la Ley 6 de 1945 y el Decreto 2127 de 1945, normas que se enmarcan en el derecho público. Se diferencia con el contrato de trabajo del sector privado en que este último se somete a las reglas y disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo por cuanto pertenecen al régimen del derecho privado.

Como quiera que el régimen general de función pública se aplica a todas las entidades y organismos del Estado, sujetos al derecho público, de plano se excluyen a los trabajadores oficiales y a los miembros de corporaciones públicas por cuanto estos no cuentan con una relación legal y reglamentaria entre empleo y empleado, sin que ello signifique que pierdan su carácter de servidores públicos.

Así las cosas, las reglas de función pública le son aplicables a la Universidad del Quindío, No obstante, estas cuentan con un régimen de carrera especial, por mandato legal, como se puede observar a continuación:

"ARTÍCULO 3o. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA PRESENTE LEY.

1. Las disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables en su integridad a los siguientes servidores públicos:

(...)

2. Las disposiciones contenidas en esta ley se aplicarán, igualmente, con carácter supletorio, en caso de presentarse vacíos en la normatividad que los rige, a los servidores públicos de las carreras especiales tales como:

- Rama Judicial del Poder Público.*
- Procuraduría General de la Nación y Defensoría del Pueblo.*
- Contraloría General de la República y Contralorías Territoriales.*
- Fiscalía General de la Nación.*

- **Entes Universitarios autónomos.**
- *Personal regido por la carrera diplomática y consular.*
- *El que regula el personal docente.*
Jurisprudencia Vigencia
- *El que regula el personal de carrera del Congreso de la República”*

Como se puede leer en la disposición citada de la Ley 909 de 2004, por la cual expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, los Entes Universitarios Autónomos cuentan con un régimen especial que debe ser determinado a través de sus propias directivas, emanadas del Consejo Superior y que para el caso es el Estatuto de Personal Administrativo y de Carrera.

Al aclararse el asunto que rige la función pública en la Universidad del Quindío y, a partir de la propuesta de estructura orgánica presentada antes, que da línea en torno a los empleos del nivel directivo que deben hacer parte de dicha estructura, se hace necesario abordar otras fuentes de información que permitan visibilizar las necesidades adicionales de empleos para los demás niveles jerárquicos establecidos en la ley, llámese profesional, técnico o asistencial. Una de ellas es el estudio de cargas de trabajo.

6. Estudio de cargas de trabajo. Análisis y resultados.

Con la expedición de la ley 489 de 1998, el talento humano constituyó la base del sistema de desarrollo administrativo para las entidades del Estado, especialmente los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública; dicha concepción ha evolucionado a través del tiempo merced a las mejores prácticas a acoger con los estándares internacionales que orientan el trabajo entorno al mejoramiento del servicio público. Gracias a ello, se ha logrado avanzar hacia modelos más eficientes como el MECI y la NTCGP, a comienzos del siglo XXI hasta llegar hoy al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en su versión dos que ubica el talento humano como centro del sistema. En el mismo sentido, el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP ha presentado, en sus guías técnicas, la recomendación de abordar el estudio de necesidades de personal (no directivo) a partir del estudio de cargas laborales a fin de brindarle una mejor información a los responsables de los procesos de rediseño institucional⁵⁰ en las entidades públicas:

“El talento humano es el recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización y la entrega de productos con oportunidad y calidad. Por lo tanto, es importante verificar las necesidades de personal, en cuanto a perfiles y número de empleos, para determinar si la entidad cuenta, o no, con el equipo suficiente para el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.”
(Cursiva fuera de texto)

Así las cosas, para realizar el levantamiento de cargas laborales y efectuar su correspondiente análisis, el DAFP propone una metodología de estándares subjetivos⁵¹.

⁵⁰ “Guía de rediseño para entidades del orden territorial” del DAFP, publicada en junio de 2018 V2.

⁵¹ En cuanto a esta metodología el DAFP ha expresado: “Para efectos de la presente guía, nos basaremos en los estándares subjetivos, pues son útiles para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de

para la recolección de la información, así como la aplicación de un método deductivo donde se inicie con el análisis de la entidad entorno a sus procesos y funciones, hasta llegar a cada servidor público que genera la labor por dependencia.

Metodología de Cargas Laborales

Actividades Previas

Para el desarrollo del estudio de cargas laborales se realizaron las siguientes actividades previas:

- 1) Análisis documental de la entidad
- 2) Elaboración de cronograma de trabajo:

Para el desarrollo del cronograma de encuestas se procedió a elaborar en conjunto con la jefe de gestión humana, el siguiente cronograma:

Programación de Cargas Laborales					
Fecha	Área- Dependencia/ Número de Personas				
23 de Septiembre	Salón - multivisual 1	Salón - multivisual 2			
	Oficina Asesora de Planeación (21 Personas)+ Área de Planeación Física (3 personas)	Rectoría (6 Personas)- Oficina Asesora de Comunicaciones (10 Personas) + 5 personas de la emisora			
Hora	9.30 AM a 11.30 AM	10.00 AM a 12.00 AM			
Fecha	Área- Dependencia/ Número de Personas				
23 de Septiembre	Salón - multivisual 1	Salón - multivisual 1	Multimedial 3		
	Secretaría General (3 personas) y Área de Gestión Documental (14 personas)	Área de Compras y suministros (10 Personas)	Oficina de Asuntos disciplinarios (4 personas) Oficina de Control Interno (5 personas) Área de tesorería (6 personas)		
Hora	02.00 PM a 4:00 PM	4:00 PM a 6:00 PM	3.00 PM a 5.00 PM		
Fecha	Área- Dependencia/ Número de Personas				
24 de Septiembre	Salón - multivisual 1	Mutivisual 2	Multimedial Salón 3	Mutivisual 2	Salón - multimedial 1
	Área de Bienestar Institucional (27 personas)	Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (8 Personas) Área Financiera (12 Personas)	Área de Gestión Humana y SGSST (23 personas)	Área de activos fijos (8 Personas) Vicerrectoría Académica (11 personas)	Asuntos docentes (6 personas), Audiovisuales (12 personas)
Hora	9.30 AM a 11.30 AM	08.00 AM a 10.00 AM	10.30 AM a 12.00 AM	10.00 AM a 12.00 AM	9.00 AM a 11.00 AM

otras técnicas. Este tipo de cálculo consiste en determinar el tiempo de una actividad estimado por personas que tienen un buen conocimiento de ellas."

	Salón - multivisual 1	Salón - multimedial 1	Salón - multivisual 1	Mutivisual 2
24 de Septiembre	Facultad de Ciencias Básicas y tecnologías- Programas y Laboratorios (27 personas)	Facultad de ciencias de la Salud y programas (19 personas)	Area de sistemas y Nuevas Tecnologías (24 personas)	Facultad de ciencias de la Salud (15 personas) Centros de Investigación, centros de extensión y laboratorios
Hora	02.00 PM a 4:00 PM	2:30 PM a 4:30 PM	4.00 PM a 6.00 PM	3:00 a 5:00 PM
Fecha	Área- Dependencia/ Número de Personas			
28 de Septiembre	VIRTUAL			
VIRTUAL	Centros de atención tutorial (11 personas)			
Hora	08.00 AM a 10.00 AM			
Fecha	Área- Dependencia/ Número de Personas			
30 de septiembre	Sala 1 Fac Educación	Salón - multivisual 2	Salón - multivisual 1	
	Facultad de Ingeniería Programas, laboratorios y centros de extensión (26 personas) + Un trabajador oficial Llevar portatil adicional	Facultad de Ciencias Económicas y Programas (16 personas)	Facultad de Ciencias de la Educación Programas y Laboratorios (21 personas)	
Hora	08.00 AM a 10.00 AM	10.00 AM a 12.00 AM	09.30 AM a 11.30 AM	
Fecha	Área- Dependencia/ Número de Personas			
30 de septiembre	Multimedial 3	Salón - multivisual 1	Salón - multivisual 1	
	Trabajadores Oficiales relacionados en la segunda hoja (5 personas) Area de mantenimiento (19 Personas)	Vicerrectoría de extension- UEDEN (5 personas), Unidad de Aprendizaje (1 persona) CEPAS (7 personas) Gradiados (5 personas) URI (3 personas)	Vicerrectoría de extension (11 personas) Vicerrectoría Administrativa y Financiera (9 personas) Oficina Asesora Jurídica (6 Personas)	
Hora	03.00 PM a 5:00 PM	2:00 PM a 4.00 PM	4:00 a 6:00 PM	
Fecha	Área- Dependencia/ Número de Personas			
01 de Octubre	Salón - multivisual 1	Mutivisual 2	Multimedial Salón 3	Salón - multimedial 1
	Area Biblioteca CRAI (22 personas)	Unidad de Virtualización (10 Personas) Oficina de Publicaciones (10 Personas)	Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes- Centros- Programas (16 personas)	Facultad Agroindustrial Programas y laboratorios (19 Personas)
Hora	9.30 AM a 11.30 AM	08.00 AM a 10.00 AM	10.00 AM a 12.00 AM	9.00 AM a 11.00 AM

- 3) Envió al correo electrónico de todos los funcionarios y contratistas de trabajo, el cronograma con la respectiva citación para realizar el trabajo de campo, así mismo se adjuntó el cuadro insumo para que cada uno consignara sus actividades, frecuencias y tiempo de duración:

INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL CUADRO						
1. Escriba el nombre de la Dependencia a la que pertenece el cargo						
2. Escriba el nombre del cargo (Por ejemplo profesional universitario)						
3. Escriba la fecha en que diligenció el formulario						
4. Nombre del Funcionario						
5. Requisitos del Responsable: Según Manual de Funciones						
6. Si se encuentra en encargo indique tipo y fecha de encargo (Diligencie en caso de que lo tenga, si no tiene deje el espacio en blanco)						
7. Según el mapa de procesos, escriba el nombre del proceso en el que se desempeña actualmente						
8. Determine según el manual de procesos y procedimientos, indique el procedimiento que desempeña desde su puesto de trabajo						
9. Determine según el manual de procesos y procedimientos, indique las actividades que desempeña desde su puesto de trabajo						
10. Frecuencia: Indique si es diario, semanal, quincenal o mensual. Si está fuera de esta frecuencia tenga en cuenta el calculo de frecuencias fuera del mes						
11. Promedio de veces que se repite la actividad en el mes: Indique en número						
12. Determine el tiempo mínimo en minutos, horas						
13. Determine el tiempo máximo en minutos, horas						
14. Indique otras actividades que desarrolla (No están en el manual de procesos y procedimientos)						
15 Si tiene observaciones escríbalas en este cuadro						

ACTIVIDADES CARGAS LABORALES						
1. Dependencia : Oficina Asesora de Planeación						
2. CARGO Profesional Universitario						
3. FECHA EN QUE DILIGENCIÓ EL FORMULARIO:						
3. CÓDIGO 219 GRADO 03						
4. NOMBRE FUNCIONARIO Juan Pablo Cano						
5. Requisitos del responsable: Título profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Administración; Ingeniería Industrial y afines; Derecho y afines; Ingeniería Administrativa y afines; Economía; Matemáticas, Estadística y afines; Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales y veinticuatro meses (24) de experiencia profesional relacionada.						
6. SI SE ENCUENTRA EN ENCARGO INDIQUE FECHA Y TIPO DE ENCARGO (Diligencie en caso de que lo tenga, si no tiene deje el espacio en blanco)						
7. PROCESO	8. PROCEDIMIENTO	9. ACTIVIDAD	10. FRECUENCIA	11. PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE LA ACTIVIDAD EN EL MES	12. TIEMPO MÍNIMO	TIEMPO MÁXIMO
Gestión del Talento humano	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Realizar seguimiento a la evaluación de desempeño laboral relacionado con el cumplimiento de compromisos laborales y comportamentales durante el segundo semestre de cada vigencia	Mes	3	1	4

Actividades de Desarrollo

- 1) Se desarrollaron actas donde consta el proceso de las entrevistas de cargas laborales, las cuales se adjuntan como evidencias de trabajo anexas al presente documento en medio digital.
- 2) Se aplicó la metodología conforme a la guía de rediseño para entidades públicas del orden nacional y territorial, versión 2 del DAFP, la cual define lo siguiente frente a los estudios de cargas laborales:

“El talento humano es el recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización y la entrega de productos con oportunidad y calidad. Por lo tanto, es importante verificar las necesidades de personal, en cuanto a perfiles y número de empleos, para determinar si la entidad cuenta, o no, con el equipo suficiente para el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.”

Análisis de cargas de trabajo:

Antes de iniciar el estudio y análisis de las cargas de trabajo, se recomendó a la entidad efectuar una valoración objetiva de sus necesidades que le permitiera determinar si se debe llevar a cabo un ajuste de la planta de personal y si resulta necesario intervenir a toda la organización o solo algunas de sus dependencias. Así mismo, el equipo técnico debe establecer los perfiles idóneos para desarrollar los procesos definidos en la cadena de valor de la organización y comparar si el talento humano existente se ajusta a las necesidades de personal, previamente identificadas.

A continuación, se presenta el paso a paso con el cual se hizo el registro de la información pertinente de las actividades en los diferentes procesos a cargo de las dependencias, que corresponde al levantamiento de las cargas de trabajo. Esta información se registró en el Anexo 3 cargas de trabajo - Formulario No. 1 y representa las necesidades de personal en cantidad (número de empleos) y por nivel jerárquico.

Formulario 1. Registro de la información relacionada con el levantamiento de las cargas de trabajo-Dependencia: Se entiende como una unidad funcional especializada, con una cantidad determinada de empleos para el cumplimiento de objetivos institucionales.

El término dependencia se puede asimilar al área, departamento, dirección, subdirección, oficina, unidad, entre otras. Para tales efectos se registró en el encabezado del formulario el nombre de la dependencia a la cual se le hizo la medición de las cargas de trabajo. Ejemplo: Oficina de Planeación Fecha: Escriba la fecha en la cual se terminó la medición.

Pasos:

Columna 1. Procesos por dependencia: El proceso es definido como la serie de actividades secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado. Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto, la entrega de un servicio o de un producto.

Con base en la definición de la cadena de valor, se determinaron los procesos en los que participa la dependencia objeto de análisis. Ejemplo: Proceso: Sistema De Control Interno. Producto: Implementación del Sistema de Control Interno

Columna 2. Actividad: Son las diversas etapas o acciones específicas que se llevan a cabo para el desarrollo de una actividad de un proceso. La columna 2 se diligencia si la entidad cuenta con un modelo de gestión en el que se desagregan los procesos en actividades y luego procedimientos (proceso, actividad, procedimiento). Sin embargo, muchas organizaciones van directamente del proceso a los procedimientos que lo conforman, desviando un poco los resultados a obtener. Los dos modelos son válidos, por lo tanto, el diligenciamiento de la columna 2 del formulario responde al modelo de gestión con el que cuenta su entidad. Ejemplo: Proceso: Sistema de Control Interno. Actividad: Auditoría Interna.

Columna 3. Procedimiento: Son los trabajos concretos que desarrollan uno o varios empleados en el marco de las actividades de los procesos. Para el diligenciamiento de la columna 3 las tareas deben ser observables, repetitivas y susceptibles de medición en términos de tiempo de ejecución. Así las cosas, el diligenciamiento de la columna 3 corresponde a aquellas que den cuenta de los criterios mencionados. EJEMPLO: Proceso: Sistema de Control Interno. Actividad: Auditoría Interna. Procedimiento 1: Ejecución de la Auditoría Interna, 2: elaboración del plan anual de auditorías actividad 3: definición de cronograma de auditorías.

Columna 4. Nivel jerárquico del responsable: Antes de definir el nivel jerárquico hay que entender el empleo como el conjunto de funciones, procedimientos y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Teniendo claro lo anterior, la naturaleza, las funciones, las responsabilidades y los requisitos exigidos para el desempeño del empleo, serán los criterios que determinen el nivel jerárquico, dentro de los cuales están: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

En la columna cuatro (4) se indicó el nivel jerárquico del responsable que desarrolla la actividad, con base en la clasificación de empleos de la entidad, excluyendo el nivel directivo y asesor, cuando este último ejerza como jefe de dependencia. EJEMPLO: Proceso: Sistema de Control interno. Actividad 1: Auditoría Interna Actividad 1: Procedimientos: 1. Elaboración del Plan Anual de Auditorías. Nivel Jerárquico Del Responsable: Asesor (este asesor no es jefe de dependencia por lo tanto se deben levantar cargas de trabajo para él) Procedimiento 2: Definición de cronograma de auditorías Nivel Jerárquico del Responsable: Profesional.

Columna 5. Requisitos del responsable: en esta columna se señalaron los requisitos de estudio y la experiencia que debe acreditar el responsable para cumplir con la actividad a cargo. Ejemplo: Proceso: Sistema de Control Interno. Actividad: Auditoría Interna. Procedimiento 1: Elaboración del Plan Anual de Auditorías Nivel jerárquico del responsable: Asesor Requisitos del Responsable: Título profesional en disciplina académica cuyo Núcleo Básico de Conocimiento sea en: Administración, Ingeniería Industrial y afines, Derecho y afines, Ingeniería Administrativa y afines, Economía, Matemáticas Estadística y afines,

Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales; además, debe contar con veinticuatro meses (24) de experiencia profesional relacionada.

Procedimiento 2: Definición de cronograma de auditorías Nivel jerárquico del responsable: Profesional. Requisitos del Responsable: Título profesional en disciplina académica cuyo núcleo básico de conocimiento sea en: Administración, Ingeniería Industrial y afines, Derecho y afines, Ingeniería Administrativa y afines, Economía, Matemáticas, Estadística y afines, Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales; además, debe contar con doce meses (12) de experiencia profesional relacionada. Tabla 3. Vista "Formulario 1. Desde identificación del proceso hasta requisitos del responsable (cargas de trabajo)

1	2	3	4	5
PROCESOS POR DEPENDENCIA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	NIVEL JERÁRQUICO DEL RESPONSABLE	REQUISITOS DEL RESPONSABLE
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	AUDITORIA INTERNA	Elaboración del Plan Anual de Auditorías	ASESOR	Título profesional en disciplina académica del núcleo básico de Conocimiento en: Administración; Ingeniería Industrial y afines; Derecho y afines; Ingeniería Administrativa y afines; Economía; Matemáticas, Estadística y afines; Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales y doce meses (12) de experiencia profesional.
		"Seguimiento a las recomendaciones sobre la racionalización de los procesos y los trámites en la entidad, de manera que se agilicen las respuestas, sin descuidar los puntos de control y la transparencia."	ASESOR	Título profesional en disciplina académica del núcleo básico de Conocimiento en: Administración; Ingeniería Industrial y afines; Derecho y afines; Ingeniería Administrativa y afines; Economía; Matemáticas, Estadística y afines; Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales y doce meses (12) de experiencia profesional.

Columna 6. Promedio de veces que se repite la actividad en el mes: Aquí se registró el número de veces que en promedio se repite la actividad en el mes. Se pueden presentar actividades cuyo desarrollo se hace una vez al año, trimestral, semestral o que coincida con un período de gobierno (Cada cuatro años); en este caso se determinará la cantidad de veces que se repite la actividad, representada en meses como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Vista cálculo de actividades por mes:

Tabla 4. Vista cálculo de actividades por mes

Frecuencia	Fórmula	Resultado
La actividad se desarrolla cada cuatro años	$1/48$	0,02
La actividad se desarrolla una vez al año	$1/12$	0,08
La actividad se desarrolla semestralmente	$1/6$	0,16
La actividad se desarrolla trimestralmente	$1/3$	0,33

Ejemplo: Actividad: Elaboración del Plan de Desarrollo. Esta actividad se lleva a cabo cada cuatro años, con cada cambio de representante legal, por lo tanto, el promedio de veces en las que se repite la actividad en mes será de 0,02. Medición de tiempos

Para que la medición de las cargas sea más objetiva, no se incluyen los tiempos de espera como reuniones de trabajo o los plazos establecidos por ley para dar respuesta a una petición, sino que se tiene en cuenta únicamente el tiempo que la persona dedica exclusivamente a las actividades que tiene a cargo y están asociadas a los procesos identificados en la cadena de valor.

Así mismo, cuando varias personas de una misma dependencia tienen asignadas las mismas funciones se levanta la carga únicamente a través de una persona, preferiblemente la más experimentada, para inferir el número de servidores requeridos para el desarrollo de los procesos.

Columna 7. Tiempo mínimo: Tiempo, expresado en horas, que requiere el responsable para desarrollar la actividad. Ejemplo: Procedimiento: Elaboración de estudios previos para una orden de prestación de servicios, teniendo en cuenta que ya existe un formato preestablecido, y que representa poca demanda para la dependencia, el tiempo mínimo que usará el responsable será de 30 minutos, el equivalente a 0.5 horas.

Columna 8. Tiempo promedio: Se refiere al tiempo que usualmente emplea el responsable para desarrollar una actividad específica. Ejemplo: Procedimiento: Elaboración de estudios previos para una consultoría, teniendo en cuenta que es un tipo de contratación, cuya demanda es constante, por tanto, el responsable invierte mucho más tiempo de su jornada en el desarrollo de esta actividad. El tiempo promedio que usará el responsable será de 3 horas.

Columna 9. Tiempo máximo: Se refiere al tiempo que emplea el responsable para desarrollar una actividad de alta complejidad, pero que no se presenta frecuentemente. Ejemplo: Procedimiento: Elaboración de estudios previos para licitación. En este caso el tiempo máximo que usará el responsable será de 1 semana, el equivalente a 44 horas.

Columna 10. Tiempo estándar. Hay varias metodologías para obtener el tiempo estándar, a continuación, encontrará algunos ejemplos de estas:

Estándares subjetivos: Los establece el responsable de una dependencia, basándose en su experiencia.

Estándares estadísticos: Según promedios de períodos anteriores. Estándares técnicos: Fijados como resultado de la aplicación de técnicas especiales. Para efectos de la presente guía, nos basaremos en los estándares subjetivos, pues son útiles para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Este tipo de cálculo consiste en determinar el tiempo de una actividad estimado por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. En ese orden de ideas, se les pide a los empleados experimentados en la ejecución de las actividades, que suministren los tiempos mínimos, promedios y máximos para desarrollar una actividad dentro de un caso normal.

No se deben contemplar los tiempos en situaciones extremas que se generan ocasionalmente.

tiempo resultante para realizar el procedimiento se calcula con la fórmula: $T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$. Donde: T = Tiempo resultante T_m = Tiempo mínimo asignado al procedimiento T_p = Tiempo promedio asignado al procedimiento T_M = Tiempo máximo asignado al procedimiento En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo disminuya el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula. Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, aunque hay un grado de precisión relativo, dicho margen de error es aceptable.

Ejemplo el Procedimiento del Formulario 1: “elaborar estudios previos”, se midió por el método de los estándares subjetivos. Al solicitar información de los tiempos de ejecución de esta actividad a los empleados que más conocían de ella, se obtuvo la siguiente información: TIEMPO MÍNIMO: 0.5 HORAS (cuando se trata de orden de prestación de servicios, que ya tiene una minuta elaborada) TIEMPO PROMEDIO: 3.0 HORAS (para contratos de consultoría que son los más frecuentes en la dependencia) TIEMPO MÁXIMO: 44.0 HORAS (estudios para una licitación, que no tiene mayor demanda para la dependencia, pero debe contemplarse porque ocasionalmente se puede presentar) Aplicando la fórmula: $T = \{T_{\text{mínimo}} + (4 \times T_{\text{promedio}}) + T_{\text{máx.}}\} / 6$ Donde $T = \{0,5 \text{ h.} + (4 \times 3 \text{ h}) + 44 \text{ h}\} / 6 = 9,41$ horas, más el 7% de tiempo suplementario: 0,67 horas (El valor asignado al tiempo suplementario obedece a la fatiga, el ruido, las condiciones de temperatura y las condiciones físicas o ambientales del puesto de trabajo. Para empleos administrativos o de oficina, este porcentaje de tiempo suplementario se estima en el siete por ciento (7%) (Artículo 33 del Decreto 1042 de 1978, modificado por artículo 1° del Decreto 85 de 1986); lo anterior da como resultado: 9,41 h. + 0.67 h. = 10,1 horas

El tiempo estándar para desarrollar la actividad “Elaborar Estudios Previos” es $T = 9,41$ cifra que se relaciona en la columna número 10 del formulario –No. 1. Si se utiliza el archivo en Excel elaborado por Función Pública, el resultado del tiempo estándar se ubica automáticamente en la celda correspondiente.

Columna 11. Tiempo Total horas hombre por niveles de empleo: En la columna No. 11, tome el resultado de la columna 6 (promedio de veces que se repite la actividad en el mes), multiplíquelo por el resultado obtenido en la columna 10 (tiempo estándar) y ubique el total debajo del nivel de empleo que corresponda al responsable de la actividad definido en la columna 4 (nivel jerárquico del responsable). Fila 12. Total, horas requeridas al mes por nivel de empleo: Es la sumatoria de horas obtenida para cada nivel de empleo, con base en los resultados de la columna 11. Fila 13. Total, personal requerido por nivel de empleo: Para determinar la cantidad de personal requerido para cada nivel de empleo, se divide su correspondiente total de horas en el mes de la columna 11 por 167 horas, tiempo real que un empleado público trabaja en promedio por mes. Resultado de la división se escribe en el último renglón correspondiente a cada nivel de empleo (asesor, profesional, técnico o asistencial). Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas, por lo tanto, si se trabaja 5 días a la semana, el total de horas diarias será de 8.8 horas. El año tiene 365 días, de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días laborales al año, para un promedio de 19 días al mes. 19 días al mes x 8.8 hora al día = 167 horas al mes. Tabla 5.

Vista formulario No. 1 cálculo de tiempos.

Tabla 5. Vista formulario No. 1 cálculo de tiempos

3	4	6	7	8	9	10	11				
							ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
ACTIVIDAD	NIVEL JERÁRQUICO DEL RESPONSABLE	PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE LA ACTIVIDAD EN EL MES	TIEMPO MÍNIMO	TIEMPO PROMEDIO	TIEMPO MÁXIMO	TIEMPO ESTANDAR	TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR NIVELES DE EMPLEO				
Elaboración de estudios previos	PROFESIONAL	50,0	0,50	3,00	44,00	10,1		503,70			

Formulario No. 2 – Consolidado de medición de cargas de trabajo de la entidad, distribuido por dependencia.

El diligenciamiento del Formulario No. 2 busca establecer la cantidad de empleos que se requieren para que cada dependencia pueda desarrollar de manera eficiente sus procesos y actividades y se obtiene trasladando los resultados finales de la fila 13 del Formulario No.1 “Total personal requerido por nivel de empleo”, a las filas disponibles para cada dependencia. Una vez se efectúe esta acción, se establecerán dos sumatorias de manera horizontal, los totales de personal obtenidos por nivel jerárquico, para obtener las necesidades de personal por dependencia y de manera vertical se podrán evidenciar los requerimientos de personal por nivel de empleo (asesor, profesional, técnico y asistencial).
Tabla 7. Vista formulario No. 2 diligenciado

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
CONSOLIDADO DE MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO, DISTRIBUIDO POR DEPENDENCIA

Formulario 2

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NIVEL JERÁRQUICO				TOTAL EMPLEOS POR DEPENDENCIA
	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Depencia No. 1	1	3	1	4	9
Depencia No. 2	1	3	1	4	9
Depencia No. 3	1	3	1	4	9
TOTAL EMPLEOS POR NIVEL JERÁRQUICO	3,0	9,0	3,0	12,0	27

Matriz de Carga Laboral por Dependencias según Acuerdo 020 del 2015:

Teniendo en cuenta los resultados establecidos en las matrices de cargas laborales diligenciadas con los insumos recolectados en campo y posterior revisión de cada jefe de la dependencia, se procedió a organizar los formatos definidos por la Guía de Rediseño, por lo tanto, se anexan con el presente documento en medio digital.

Durante la revisión de los insumos enviados por cada funcionario que integra cada dependencia se evidencia que no existe en la actualidad sobrecarga laboral en las dependencias, ya que han subsanado la ausencia de personal con contratos de trabajo, exceptuando algunos casos donde se requiere pocos empleos puntuales.

Por ello una vez revisados y diligenciados se procede a determinar los siguientes aspectos por cada dependencia:

Rectoría:

La distribución de personal de la oficina es la siguiente:

1094878677	ANDRES MAURICIO HERNÁNDEZ CARVAJAL	RECTORIA	ASESOR	ADMINISTRATIVOS	amhernandezc@uniquindio.edu.co
1094901803	NATHALIE GALLEGO ARTURO	RECTORIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	dngallego@uniquindio.edu.co
41918046	RUTH EDITH FRANCO ARENAS	RECTORIA	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	ruthedit@uniquindio.edu.co
41911121	MONICA MARIA CASTAÑO LOPEZ	RECTORIA	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVOS	mmcastano@uniquindio.edu.co
18495941	JORGE HERNAN LONDONO MARTINEZ	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	CONDUCTOR MECANICO	ADMINISTRATIVOS	jlondono@uniquindio.edu.co

De acuerdo con el consolidado anterior se procede a determinar que en la rectoría se cuenta con la siguiente distribución:

- El 40% pertenece a cargos de nivel directivo.
- El 20 % pertenece a cargos de nivel asesor.

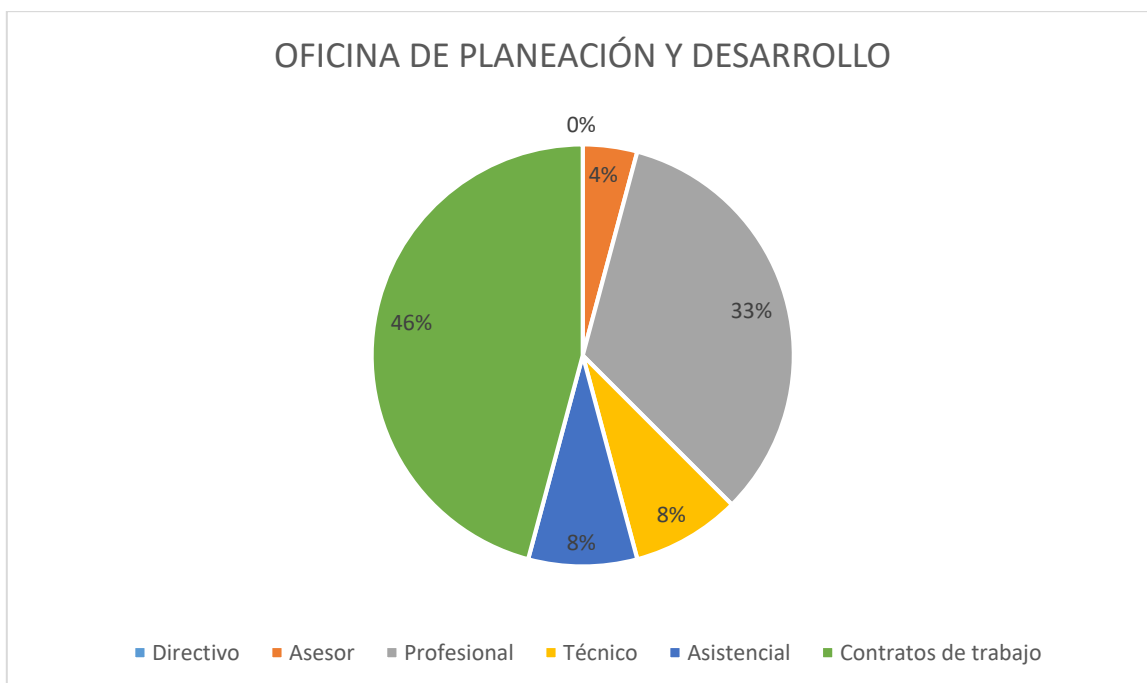
- El 20% pertenece a cargos de nivel profesional.
- El 20% pertenece a contratos de trabajo.

En esta dependencia no se requiere de la creación de cargos. No obstante, eventualmente se han venido supliendo el déficit de cargas de trabajo transitorios con contratos de trabajo, lo que hace recomendable revisar si estos contratos corresponden a actividades de carácter permanente, conforme a los criterios dictados por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado, para ser necesaria la creación de los empleos correspondientes.

1.1. Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo.

La oficina cuenta con la siguiente distribución de personal:

328307	REINALDO SIERRA PRIETO	PLANEACION Y DESARROLLO	JEFE OFICINA ASESORA DOCENTE (SC)	DOCENTES PLANTA	rey@uniquindio.edu.co	3138288353
9733861	VICTOR HUGO ZEA ROBLEDO	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	victorzea@uniquindio.edu.co	3175750760
41929524	ANA MARIA HERNANDEZ ARENAS	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	amhernandez@uniquindio.edu.co	3007808523
4422090	LUIS ENRIQUE MEDINA LOPEZ	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	luismedina@uniquindio.edu.co	3137314151
41932026	ALBA LUCIA RIOS TELLES	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	albarios@uniquindio.edu.co	3152841015
9807867	JUAN CARLOS LONDONO LONDONO	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	jucalo@uniquindio.edu.co	3006109250
24496634	MARIETTA VELASQUEZ RODRIGUEZ	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	mvelasquez@uniquindio.edu.co	3108204321
9732593	JUAN FELIPE TOBON GARCIA	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	jftobon@uniquindio.edu.co	3153775070
41942508	ANA MARIA GARZON VARON	PLANEACION Y DESARROLLO	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	amgarzonv@uniquindio.edu.co	3113311861
41907634	MARTHA PATRICIA PENAGOS OCAMPO	PLANEACION Y DESARROLLO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	mppenagos@uniquindio.edu.co	3182342807
7540390	NELSON LOPEZ LONDOÑO	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	nlopez@uniquindio.edu.co	3207413688
7559105	ALFONSO BEDOYA BOHORQUEZ	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	abedoya@uniquindio.edu.co	3122106203
9732899	JUAN JOSE SIERRA ALZATE	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jjsierra@uniquindio.edu.co	3174496984
41948964	ANGY PAOLA ACOSTA FRANCO	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	apacosta@uniquindio.edu.co	3136798212
1094887156	JULIANA AGUDELO BOTERO	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jagudelo@uniquindio.edu.co	3103739901
1094930361	CRISTIAN CAMILO ORJUELA YUSTY	PLANEACION Y DESARROLLO (REGALIAS)	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	ccorjuela@uniquindio.edu.co	3105994060
1094942014	SANTIAGO SABOGAL CORREA	PLANEACION Y DESARROLLO (REGALIAS)	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	ssabogal@uniquindio.edu.co	3122867481
1096040416	DANIEL ALEJANDRO CARDONA CASTRO	PLANEACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dacardonac@uniquindio.edu.co	3205269083
1098310764	ANGELA MARIA NIETO GIRALDO	PLANEACION Y DESARROLLO (REGALIAS)	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	amnieto@uniquindio.edu.co	3004880633
9808435	JAIRO ARLES FRANCO MARULANDA	PLANEACION Y DESARROLLO	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jiafranco@uniquindio.edu.co	3192169776
1111777452	CINDY TATIANA MORENO CASTILLO	PLANEACION Y DESARROLLO (REGALIAS)	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	ctmoreno@uniquindio.edu.co	3156810808
7525438	CARLOS ARTURO CORDOBA MARTINEZ	PLANEACION FISICA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	cacordoba@uniquindio.edu.co	3117705672
7537825	JOSE OTONIEL GARCIA VELEZ	PLANEACION FISICA	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	jogarcia@uniquindio.edu.co	3147382728
24810332	MARIA ELVIRA MORENO BETANCURT	PLANEACION FISICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	mmoreno@uniquindio.edu.co	3175202224



La oficina Asesora de Planeación en la actualidad tiene la siguiente distribución:

- El 8% corresponde a empleos de nivel directivo.
- El 4% corresponde a empleos de nivel asesor.
- El 33% corresponde a empleos de nivel profesional.
- El 8% corresponde a empleos de nivel técnico.
- El 8% corresponde a empleos de nivel asistencial.
- El 33% corresponde a contratos de trabajo.

La oficina de planeación sugiere evaluar las siguientes necesidades de personal:

- Un profesional (actualmente transitorio) para el manejo de proyectos de infraestructura eléctrica
- Un ingeniero civil (actualmente por OPS) para desarrollar proyectos de infraestructura física, supervisión de obras de infraestructura, procesos de proyección de nuevos proyectos de obra física.
- Una Química con conocimiento en procesos de Sistema de Gestión Ambiental (actualmente por OPS), la cual lidera el Sistema de Gestión Ambiental de la Universidad.

La oficina de Planeación suple los déficits de cargas de trabajo con contratos de trabajo, por lo que se hace indispensable, atendiendo las sentencias de la Corte Constitucional y el Consejo de Estado, evaluar si corresponden a actividades permanentes lo que induciría a la creación de los empleos correspondientes.

1.2. Oficina Asesora de Comunicaciones:

La oficina cuenta con la siguiente distribución de personal:

7552285	JHONNY RICO OSORIO	COMUNICACIONES	ASESOR	ADMINISTRATIVOS	irico@uniquindio.edu.co
7559102	AUGUSTO MISSE ARIZA	COMUNICACIONES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	aumisse@uniquindio.edu.co
18392026	JUAN CARLOS ANGEL JARAMILLO	COMUNICACIONES	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	juanangel@uniquindio.edu.co
41941085	CAROLINA SANZ CORREA	COMUNICACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	carolinasant@uniquindio.edu.co
1094923000	CRISTIAN CAMILO GARCIA FAJARDO	COMUNICACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ccgarcia@uniquindio.edu.co
9729357	JULIAN ORLANDO GRANADA OSORIO	COMUNICACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jogranada@uniquindio.edu.co
1094908927	INGRID JOHANNA TABARES GARCIA	COMUNICACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	ijtabares@uniquindio.edu.co
1094942529	BRANDOM LOPEZ TRUJILLO	COMUNICACIONES - CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	blopez@uniquindio.edu.co
1094962415	ALEJANDRA CARDONA MORENO	COMUNICACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	acardonam@uniquindio.edu.co
1096035154	JHONATHAN AGUDELO HENAO	COMUNICACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jagudeloh@uniquindio.edu.co
24483372	MARIA HELENA RAMIREZ VASQUEZ	EMISORA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	meramirez@uniquindio.edu.co
18393484	ALEJANDRO HERRERA URIBE	EMISORA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	alejandroherrera@uniquindio.edu.co
41939721	LUZ YANED MEJIA MEJIA	EMISORA	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	lymejia@uniquindio.edu.co
1094889649	JOHN ALEXANDER TORO CARVAJAL	EMISORA	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	jatoro@uniquindio.edu.co
1124857680	HERNAN DARIO GOMEZ GALLEGU	EMISORA	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	hdgomez@uniquindio.edu.co



La Oficina Asesora de Comunicaciones tiene en la actualidad la siguiente distribución:

en la actualidad tiene la siguiente distribución:

- El 20% corresponde a empleos de nivel directivo.
- El 7% corresponde a empleos de nivel asesor.
- El 7% corresponde a empleos de nivel profesional.
- El 7% corresponde a empleos de nivel técnico.
- El 0% corresponde a empleos de nivel asistencial.
- El 60% corresponde a contratos de trabajo.

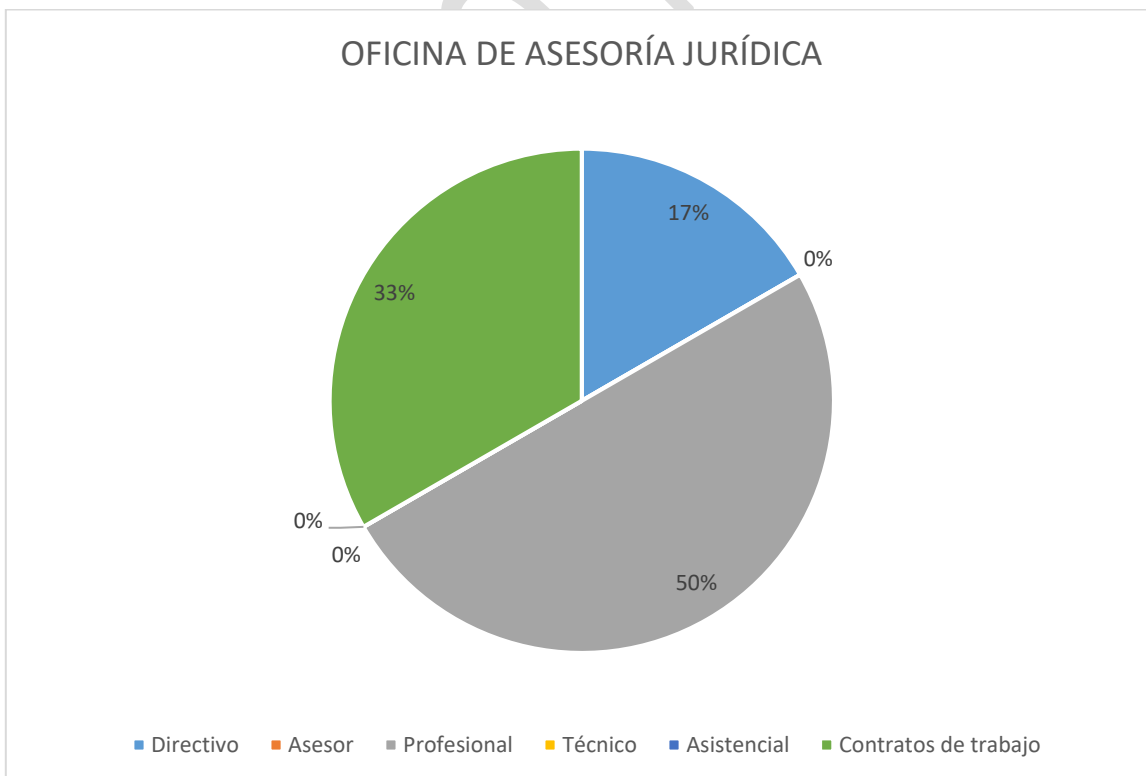
En la oficina de Comunicaciones se suple los déficits de cargas de trabajo con contratos de trabajo, por lo que se hace indispensable, atendiendo las sentencias de la Corte Constitucional y el Consejo de Estado, evaluar si corresponden a actividades permanentes lo que induciría a la creación de los empleos correspondientes ya la mayoría de los integrantes de esta oficina están vinculados por esta modalidad por lo que se debe evaluar su formalización.

Se recomienda reorganizar los procesos relacionados con el proceso de comunicaciones integrándolos de manera coherente para la creación de valor, especialmente en las actividades dispersas en otras dependencias como publicaciones y audiovisuales, para citar solamente un ejemplo y articular la emisora universitaria que se encuentra al garete, sin una clara definición de dependencia orgánica.

1.3. Oficina Asesora Jurídica:

La oficina asesora jurídica cuenta con la siguiente distribución de personal:

18402967	VICTOR ALFONSO VELEZ MUÑOZ	JURIDICA	JEFE OFICINA ASESORA	ADMINISTRATIVOS	vavelez@uniquindio.edu.co
33816332	DIANA LORENA PARDO RUIZ	JURIDICA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	dlpardo@uniquindio.edu.co
9770169	DIDIER JACOBO MENDEZ TORRES	JURIDICA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	djmendez@uniquindio.edu.co
52327887	LUZ AMPARO CELIS BURITICA	JURIDICA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	lacelis@uniquindio.edu.co
41915745	GLORIA STELLA GUZMAN WALTEROS	JURIDICA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	gsguzman@uniquindio.edu.co
41957797	JULL JACKELLINNE CASTRILLON GAITAN	JURIDICA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jjcastrillon@uniquindio.edu.co



La Oficina Asesora Jurídica tiene en la actualidad la siguiente distribución:

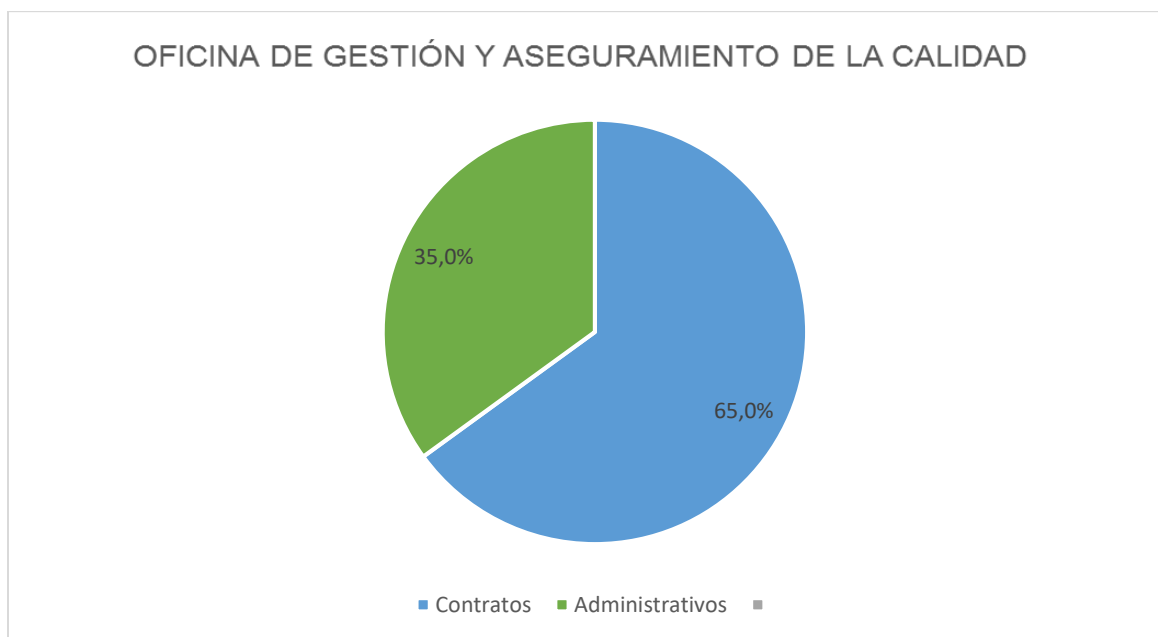
- El 17% corresponde a empleos de nivel directivo.
- El 50% corresponde a empleos de nivel profesional.
- El 33% corresponde a contratos de trabajo.

En esta dependencia se suplen las cargas adicionales de trabajo mediante la vinculación de personal mediante la modalidad de contratos de trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización a la luz de los criterios definidos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado. Esta dependencia debe asumir la fase de juzgamiento de los procesos disciplinarios complementando las labores de la oficina de Control disciplinario Interno, encargada de la etapa de investigación y sustanciación. Así mismo se debe evaluar la formalización de empleos de los contratos de trabajo dedicados a la revisión jurídica contractual.

1.4. Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad:

La Oficina cuenta con la siguiente distribución de personal:

18393356	GUSTAVO ADOLFO RINCON BOTERO	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	JEFE OFICINA ASESORA	ADMINISTRATIVOS	garincon@uniquindio.edu.co	3113579833
93287908	JAVIER ALFONSO BELTRAN HENAO	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	jabeltran@uniquindio.edu.co	3107780481
41947691	CAROLINA TORO BEDOYA	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	ctoro@uniquindio.edu.co	3137372776
29114714	MARIA EUNICE QUINTERO GALLEGO	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	mequintero@uniquindio.edu.co	3127748207
1015421368	KEISY DALLAN BAUTISTA URUEÑA	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	kdbautista@uniquindio.edu.co	3042110564
1094893306	ANGELA TATIANA VARGAS CRUZ	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	atvargas@uniquindio.edu.co	3003945213
1094936400	DANIELA GOMEZ RESTREPO	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dgomez@uniquindio.edu.co	3002192842
1097390378	LEYDI YURANY TRUJILLO LOPEZ	OFICINA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	lytrujillo@uniquindio.edu.co	3117706083



La Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad tiene en la actualidad la siguiente distribución:

- El 0% corresponde a empleos de nivel directivo.
- El 12,5% corresponde a empleos de nivel asesor.
- El 75% corresponde a empleos de nivel profesional.
- El 12,5% corresponde a empleos de nivel técnico.
- El 0% corresponde a empleos de nivel asistencial.
- El 50% corresponde a contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, mediante la figura de la formalización, dado que las cargas de trabajo excedente de la dependencia han venido siendo suplidas con personal vinculado bajo la forma de contratos de trabajo y la mayoría de las integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad.

El asesor de la oficina menciona la siguiente observación que debe tenerse en cuenta:

En el Acuerdo del Consejo Superior No. 020 de 2015 se establece como función principal de la Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad la de: "Planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la gestión integral de la calidad en la institución para el logro de los objetivos estratégicos, política institucional, directrices y normas vigentes, en cumplimiento de los lineamientos para registro calificado de programas, acreditación de alta calidad, norma de calidad del sector público y MECI". Sin embargo, lo relativo a normas de calidad del sector público NO se está manejando en esta Oficina, ya que aún está asignada a la Oficina de Planeación y Desarrollo que NO tiene esa función en el citado Acuerdo. Esta misma función aparece para el cargo en la Resolución N° 4275 de 2018 que establece el Manual de Funciones y competencias laborales.

Esta Resolución establece como funciones específicas del cargo:

4. Realizar el control de documentos y registros del sistema integrado de gestión con el fin de cumplir con los requerimientos de la norma técnica aplicable en cada caso.

5. Hacer seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora para fomentar el mejoramiento continuo en la institución.

6. Programar las auditorías internas de calidad con el fin de hacer seguimiento al cumplimiento de los requisitos de las normas técnicas aplicables en cada caso en los diferentes macroprocesos y áreas de la Universidad.

11. Acompañar la implementación de otros sistemas de Gestión en la Universidad.

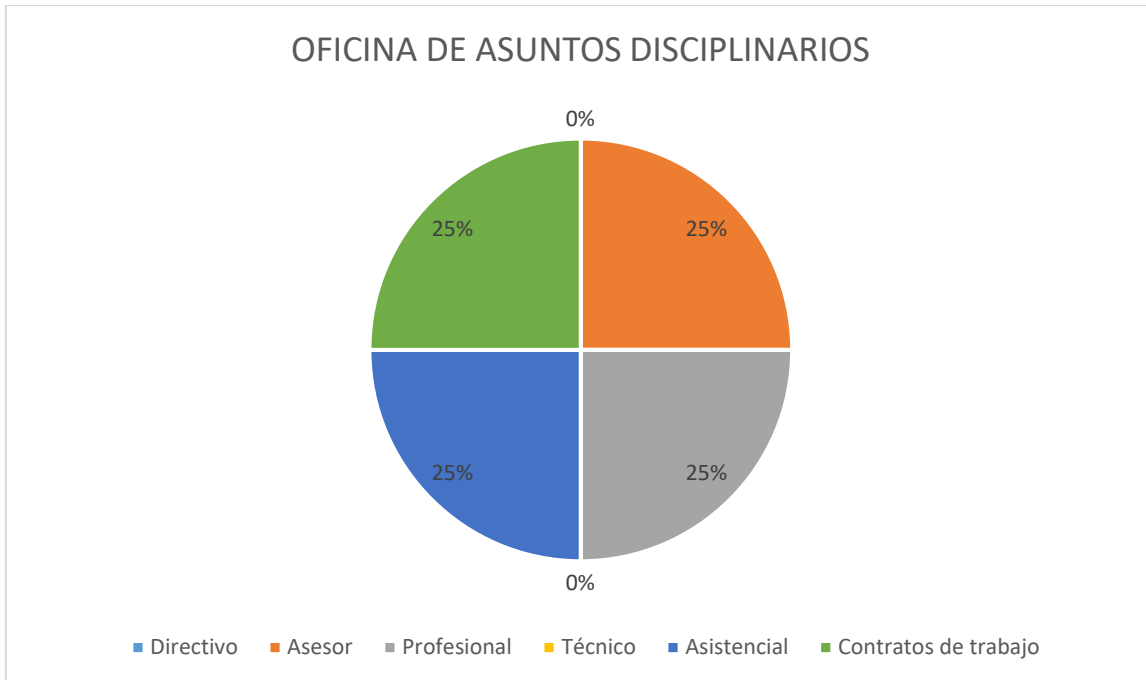
12. Acompañar el seguimiento al Modelo Estándar de Control interno (MECI) en la Universidad.

Estas funciones no ha sido posible desarrollarlas pues el equipo de apoyo está asignado a la Oficina de Planeación y Desarrollo.

1.5. Oficina de Asuntos Disciplinarios:

La Oficina cuenta con la siguiente distribución de personal:

41895426	SANDRA MARIA DUSSAN ARBELAEZ	ASUNTOS DISCIPLINARI OS	ASESOR	ADMINISTRAT IVOS	smdussan@uniquindio.edu.co
7531716	ORLANDO VELEZ PAREJA	ASUNTOS DISCIPLINARI OS	PROFESIONAL ESPECIALIZAD O	ADMINISTRAT IVOS	ovelez@uniquindio.edu.co
41909619	MARIA EUGENIA ORDONEZ CASTANO	ASUNTOS DISCIPLINARI OS	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	mariae@uniquindio.edu.co
1094906387	LUIS DAVID RUIZ RAMIREZ	ASUNTOS DISCIPLINARI OS	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	ldruizr@uniquindio.edu.co



La distribución de la oficina es la siguiente:

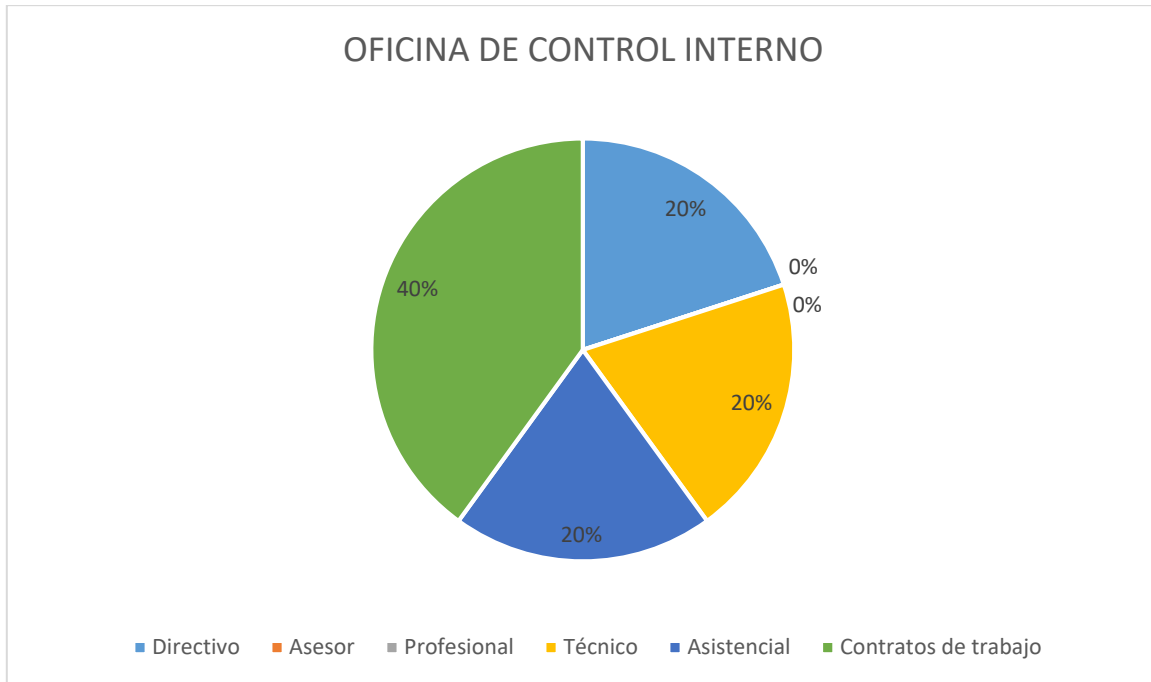
- Un 25% corresponde a un empleo de nivel asesor.
- Un 25% corresponde a un empleo de nivel profesional.
- Un 25% corresponde a un empleo de nivel asistencial.
- Un 25% corresponde a un contrato de trabajo.

En esta dependencia no se ve necesaria la creación de empleos por equilibrio en las cargas de trabajo. No obstante, de esta oficina surge la recomendación de profesionalizar la dependencia.

1.6. Oficina de Control Interno.

La Oficina cuenta con la siguiente distribución de personal:

1094881467	ERWIN FABIAN ALVAREZ ROJAS	CONTROL INTERNO	JEFE OFICINA ASESORA	ADMINISTRATIVOS	efalvarez@uniquindio.edu.co
41927269	MARGARITA MARIA CASTRO CASTRO	CONTROL INTERNO	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	mmcastro@uniquindio.edu.co
41935166	MARTHA LUCERO GIRALDO CARDENAS	CONTROL INTERNO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	mlgiraldoc@uniquindio.edu.co
41939048	DIANA MARIA ARCILA SOTO	CONTROL INTERNO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dmarcila@uniquindio.edu.co
41962308	DIANA MARCELA HERRAN RUIZ	CONTROL INTERNO	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dmherran@uniquindio.edu.co



La distribución de la oficina es la siguiente:

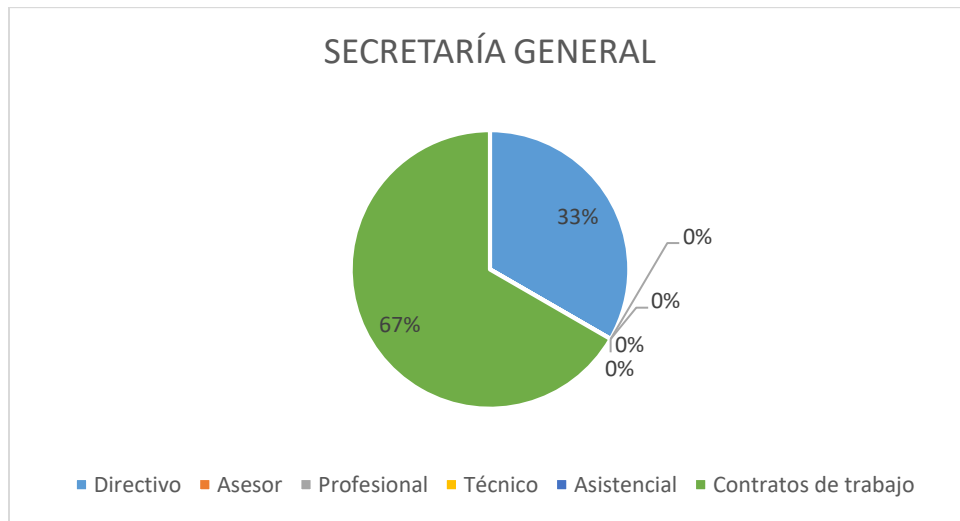
- Un 20% corresponde a un empleo de nivel asesor.
- Un 20 % corresponde a un empleo de nivel técnico
- Un 20% corresponde a un empleo de nivel asistencial.
- Un 40% corresponde a dos contratos de trabajo.

En esta dependencia se recomienda la creación de algunos empleos, sobre necesidades específicas detectadas.

1.7. Secretaría General

Contiene la siguiente planta:

41928248	CLAUDIA PATRICIA BERNAL RODRIGUEZ	SECRETARIA GENERAL	SECRETARIO GENERAL	ADMINISTRATIVOS	cpbernal@uniquindio.edu.co
1144098290	FABIO ANDRES SERJE TAMAYO	SECRETARIA GENERAL	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	faserje@uniquindio.edu.co
24498485	LINA YULIETH GIL BARRERO	SECRETARIA GENERAL	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	



De lo anterior se puede reflejar:

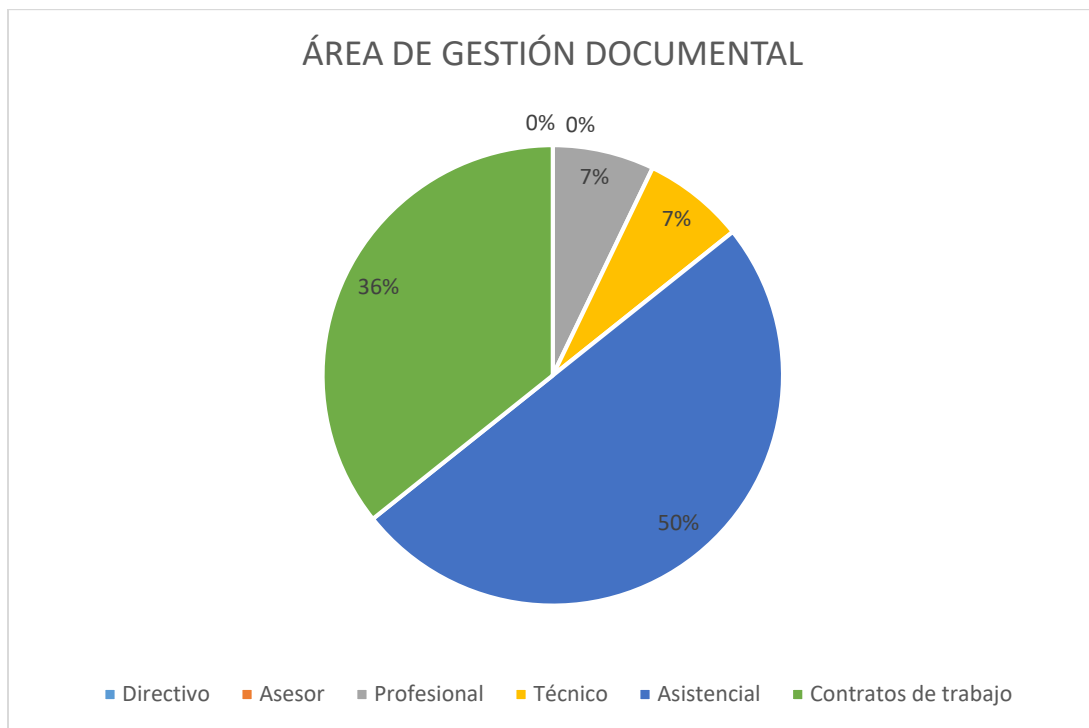
- Un cargo de nivel directivo, secretario general corresponde al 33%.
- Dos contratos de trabajo correspondientes al 67% de planta asignada.

Dada la necesidad de la realización de las notificaciones, revisión de actos administrativos y proyectar respuestas a derechos de petición y acciones de tutela, se recomienda fortalecer la dependencia formalizando algunos contratos de trabajo.

1.7.1. Área de Gestión Documental:

Cuenta con la siguiente distribución de personal:

24589472	MARIBEL ARIAS ZAPATA	GESTION DOCUMENTAL	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	maribel@uniquindio.edu.co
41907865	DORIA JULIET MELCHOR GALLEGO	GESTION DOCUMENTAL	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	domapa@uniquindio.edu.co
41915867	LUZ NIDIA DE LA PAVA HERNANDEZ	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	lnpava@uniquindio.edu.co
10245903	JULIAN MURILLO HERNANDEZ	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jmurillo@uniquindio.edu.co
4407135	JOSE ENRIQUE ARIAS GIRALDO	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jearias@uniquindio.edu.co
7531321	LUIS GONZAGA GONZALEZ GONZALEZ	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	lgonzaga@uniquindio.edu.co
41919752	OLGA LUCIA OSORIO ALVAREZ	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	olosorio@uniquindio.edu.co
41935766	ANGELA MARIA PINZON MOLINA	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ampinzon@uniquindio.edu.co
9806090	DIEGO ALONSO GOMEZ BUITRAGO	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	dagomez@uniquindio.edu.co
4407419	HENRY GONZALEZ DUQUE	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	hgonzalez@uniquindio.edu.co
41870766	LUZ ALEYDA RINCON ESPINOSA	GESTION DOCUMENTAL	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	larincone@uniquindio.edu.co
41920780	MARIA EUGENIA GIRALDO SANCHEZ	GESTION DOCUMENTAL	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	megiraldo@uniquindio.edu.co
1094922724	LORENA ALEXANDRA GUZMAN LOPEZ	GESTION DOCUMENTAL	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	lguzman@uniquindio.edu.co
1094927058	MYRIAN ELIANA CEBALLOS BAUTISTA	GESTION DOCUMENTAL	SECRETARIA	CONTRATOS DE TRABAJO	mceballos@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 7% Corresponde a un empleo de nivel profesional.
- El 7% Corresponde a un empleo de nivel técnico.
- El 36% Corresponde a siete empleos de nivel asistencial.
- El 50% corresponde a cinco contratos de trabajo.

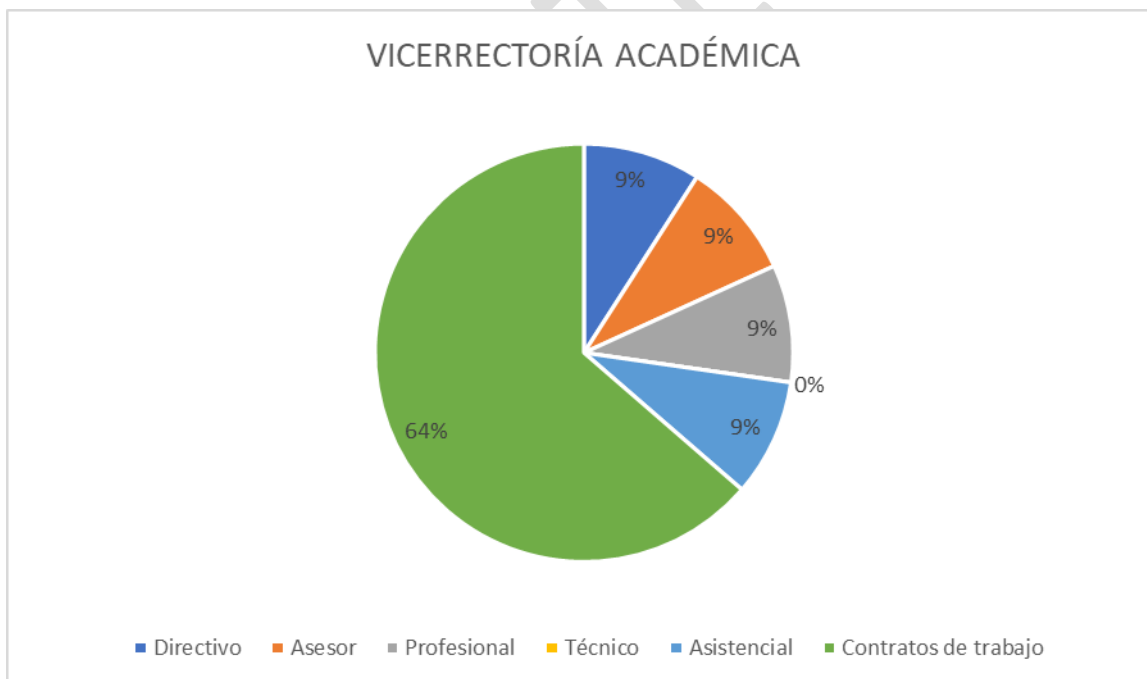
En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear el cargo directivo.

2. Vicerrectoría Académica:

La dependencia cuenta con la siguiente distribución de personal:

75079723	JOSE ENVER AYALA ZULUAGA	VICERRECTOR IA ACADEMICA	VICERRECTOR DOCENTE (SC)	DOCENTES PLANTA	jeayala@uniquindio.edu.co
41941433	ANA MARIA RESTREPO GONZALEZ	VICERRECTOR IA ACADEMICA	ASESOR	ADMINISTRATIVOS	amrestrepo@uniquindio.edu.co
4377327	CARLOS ENRIQUE CABRERA ARISMENDY	VICERRECTOR IA ACADEMICA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	cecabrera@uniquindio.edu.co
25021046	MARIELA AMARILES ARANZALEZ	VICERRECTOR IA ACADEMICA	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVOS	mariela@uniquindio.edu.co
9737589	JORGE HERNAN ZULETA ANGEL	VICERRECTOR IA ACADEMICA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jhzuleta@uniquindio.edu.co
41962837	VIVIANA NARANJO ALZATE	VICERRECTOR IA ACADEMICA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	vnaranjo@uniquindio.edu.co
75089485	JORGE HERNAN SALAZAR CARDONA	VICERRECTOR IA ACADEMICA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jhsalazar@uniquindio.edu.co
1094880286	PAOLA ANDREA MORALES ESCOBAR	VICERRECTOR IA ACADEMICA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	pamorales@uniquindio.edu.co
1094886426	ISABEL RESTREPO VISCAYA	VICERRECTOR IA ACADEMICA	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	iviscaya@uniquindio.edu.co
1094903122	LEONARDO DELGADO SANTA	VICERRECTOR IA ACADEMICA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	ldelgado@uniquindio.edu.co
1094942116	STEFANY VIVIANA TORO CLAVIJO	VICERRECTOR IA ACADEMICA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	svtoro@uniquindio.edu.co

Se puede ver reflejada en la siguiente gráfica de distribución:



De lo anterior se puede deducir:

- El 9% Corresponde a un empleo de nivel directivo. Docente de planta.
- El 9% Corresponde a un empleo de nivel asesor.
- El 9% Corresponde a un empleo de nivel profesional.
- El 9% corresponde un empleo de nivel asistencial

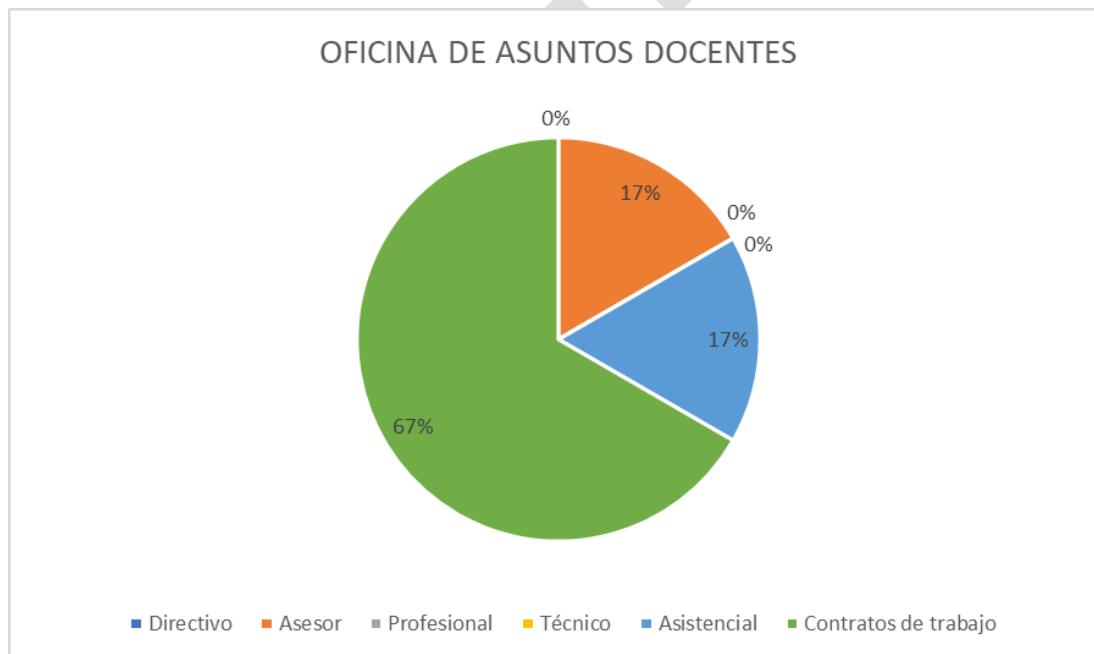
- El 64% corresponde a siete contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que los déficits de cargas de trabajo se suplen a través de profesionales vinculados mediante contratos de trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización, conforme a los criterios definidos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.

1.8. Oficina de Asuntos Docentes:

La dependencia cuenta con la siguiente distribución de personal:

7558022	ROBINSON PULGARIN GIRALDO	ASUNTOS DOCENTES	JEFE OFICINA ASESORA DOCENTE	DOCENTES PLANTA	robinsonpg@uniquindio.edu.co
51715963	ISABEL CRISTINA BUITRAGO DE RAMIREZ	ASUNTOS DOCENTES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	icbuitrago@uniquindio.edu.co
41942580	ROSA ELENA BUSTAMANTE GUERRERO	SINTRAUNICO L Y ASUNTOS DOCENTES	SECRETARIA	CONTRATOS DE TRABAJO	rosa.bustamante@uniquindio.edu.co
41955336	DIANA MARCELA PARRA OSPINA	ASUNTOS DOCENTES	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	diana.parra@uniquindio.edu.co
41961206	LINA MARCELA CRUZ CALDERON	ASUNTOS DOCENTES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	lmacruz@uniquindio.edu.co
1097725174	IVAN DARIO LONDOÑO VARGAS	ASUNTOS DOCENTES	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	ilondono@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

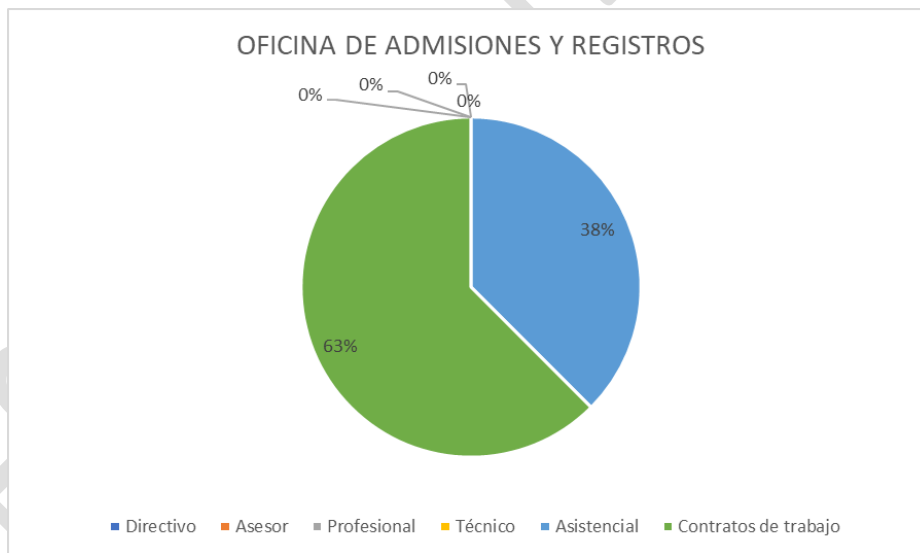
- El 17% Corresponde a un empleo de nivel asesor.
- El 17% Corresponde a un empleo de nivel asistencial.
- El 67% corresponde a cuatro contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que los déficits de cargas de trabajo se suplen a través de personas vinculadas mediante contratos de trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización, conforme a los criterios definidos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.

1.9. Oficina de Admisiones y Registros.

La siguiente es la estructura de personal:

41887311	MARTHA INES COSSIO VALENCIA	ADMISIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	marcossio@uniquindio.edu.co
41919893	MARTHA YOLANDA PINILLA BARRIOS	ADMISIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	mpinilla@uniquindio.edu.co
41953211	YENIFER AIZQUEL RAMIREZ DIAZ	ADMISIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jramirez@uniquindio.edu.co
41872630	MARIA DEL PILAR URIBE PIEDRAHITA	ADMISIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	mpuribe@uniquindio.edu.co
41960962	CLAUDIA LORENA MARIN GONZALEZ	ADMISIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	clmarin@uniquindio.edu.co
1094910227	JOHNATAN RIVERA CORRALES	ADMISIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jrivera@uniquindio.edu.co
1094924724	LAURA ESTEFANI FRANCO MURILLO	ADMISIONES	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	lefranco@uniquindio.edu.co
1094948707	DANIELA GALLEGO TORO	ADMISIONES	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	dgallesot@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 37% Corresponde a tres auxiliares administrativos correspondientes al nivel asistencial.
- El 63% corresponde a cinco contratos de trabajo.

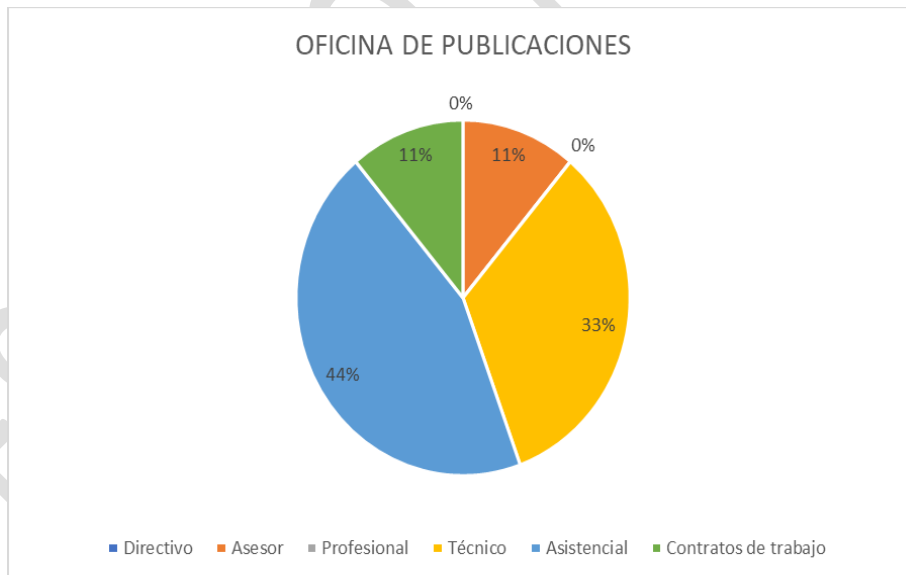
En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que los déficits de cargas de trabajo se suplen a través de profesionales vinculados mediante contratos de

trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización, conforme a los criterios definidos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.

1.10. Oficina de Publicaciones:

Contiene la siguiente distribución de personal:

14321210	NELSON EDUARDO TORRES DIAZ	PUBLICACIONES	ASESOR	ADMINISTRATIVOS	nelsontorres@uniquindio.edu.co
7563974	JULIO CESAR PINZON OSPINA	PUBLICACIONES	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	juliopinzon@uniquindio.edu.co
12235519	CARLOS COLLAZOS FAJARDO	PUBLICACIONES	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	juanc@uniquindio.edu.co
7561022	JOSE FREDDY CORCHUELO ORTIZ	PUBLICACIONES	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	jcorchuelo@uniquindio.edu.co
4408802	GERMAN DARIO DUQUE CARDONA	PUBLICACIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	gduque@uniquindio.edu.co
41962073	NATALIA CAROLINA RODRIGUEZ CARDENAS	PUBLICACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ncrodriguez@uniquindio.edu.co
7546448	LUIS DIEGO MORALES RIOS	PUBLICACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ldmorales@uniquindio.edu.co
18395240	JUAN CARLOS MUÑOZ BONILLA	PUBLICACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jcmunoz@uniquindio.edu.co
6466194	NOLBERTO MONTOYA SIERRA	PUBLICACIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	nmontoya@uniquindio.edu.co
89005502	JUAN CARLOS LOPEZ CASTRO	PUBLICACIONES	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jclopez@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

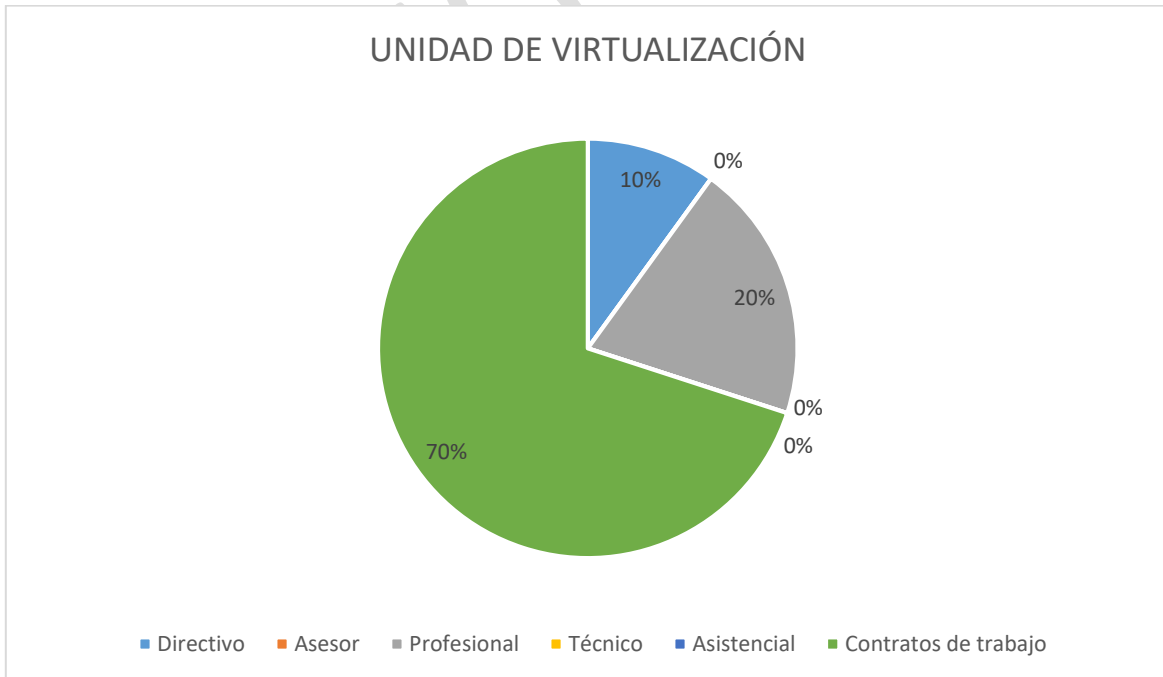
- El 11% Corresponde a un empleo de nivel asesor.
- El 33% Corresponde a cuatro empleos de nivel técnico.
- El 44% corresponde a cuatro auxiliares administrativos de nivel asistencial.
- El 11% corresponde a un contrato de trabajo.

En esta dependencia no se evidencia la necesidad de crear cargos. Se recomienda revisar si esta dependencia se debe integrar con el área de comunicaciones.

1.11. Unidad de Virtualización.

La siguiente es la estructura de personal:

41914227	SONIA MARIA SALGADO PARRA	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	sonias@uniquindio.edu.co
41926050	LUZ ADRIANA LOPEZ DUQUE	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	lalopez@uniquindio.edu.co
21492775	DORIS AMANDA ZULUAGA SERNA	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	dazuluaga@uniquindio.edu.co
9771671	ERIK JONATAN FERNANDEZ HERRERA	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	efernandez@uniquindio.edu.co
1094923080	MARIA FERNANDA PIEDRAHITA MEDINA	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	mfpiedrahita@uniquindio.edu.co
1094923589	MAYRA ALEJANDRA ARENAS RESTREPO	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	maarenas@uniquindio.edu.co
1094943733	JULIANA ANDREA GARCIA BARBOSA	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	SECRETARIA	CONTRATOS DE TRABAJO	jagarciab@uniquindio.edu.co
1096032509	LUIS ALBERTO OSSA NIETO	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	laossan@uniquindio.edu.co
1098306496	JOHAN ANDRES AGUDELO ORTEGA	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jaagudelo@uniquindio.edu.co
1113302523	CARLOS MARIO JARAMILLO OLAYA	UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	cmjaramillo@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 10% Corresponde a un empleo de nivel directivo
- El 20% Corresponde a dos empleos de nivel profesional.
- El 70% corresponde a siete contratos de trabajo.

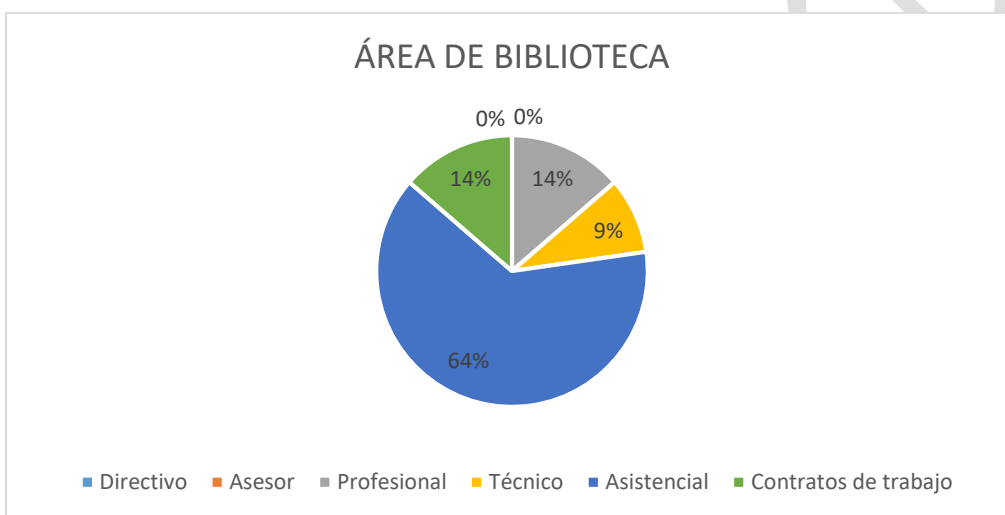
En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, puesto que las necesidades se suplen con contratos de trabajo.

1.12. Área de Biblioteca- CRAI.

La siguiente es la estructura de personal:

7544286	JAIRO HERNAN DIAZ ARIAS	BIBLIOTECA CENTRAL	PROFESIONAL ESPECIALIZAD O	ADMINISTRAT IVOS	jhdiaza@uniquindio.edu.co
41899978	ALBA PATRICIA HERRERA CARDONA	BIBLIOTECA CENTRAL	PROFESIONAL ESPECIALIZAD O	ADMINISTRAT IVOS	alpaheca@uniquindio.edu.co
41916153	DIANA MAGNOLIA SANCHEZ TORO	BIBLIOTECA CENTRAL	PROFESIONAL ESPECIALIZAD O	ADMINISTRAT IVOS	dmsanchez@uniquindio.edu.co
38941436	MARIA BERGENED HERNANDEZ CARDONA	BIBLIOTECA CENTRAL	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRAT IVOS	bergened@uniquindio.edu.co
29812487	NANCY TABARES MARIN	BIBLIOTECA CENTRAL	TECNICO ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	nancytabarés@uniquindio.edu.co
24498349	OLGA LUCIA RINCON PERDOMO	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	olgaluri@uniquindio.edu.co
18460694	ADALBERTO LOPEZ GONZALEZ	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	adalbertopez@uniquindio.edu.co
41903103	CARMEN ELENA PINERES CASTRO	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	carmenheleña@uniquindio.edu.co
38261352	OLGA PATRICIA HERNANDEZ BELTRAN	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	ophernandez@uniquindio.edu.co
9805101	LUIS CARLOS OCAMPO MEJIA	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	locampo@uniquindio.edu.co
7526729	LUIS FERNANDO MURIEL RODRIGUEZ	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	luismuriel@uniquindio.edu.co
41962372	DIANA HERNANDEZ CASTRILLON	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	dhernandez@uniquindio.edu.co
18493302	JOSE FREYMAN SANCHEZ GALEANO	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO		jfsanchez@uniquindio.edu.co
41933904	OLGA LUCIA RAMIREZ ARIAS	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	olramirez@uniquindio.edu.co
24487060	FABIOLA ROMERO RESTREPO	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO	ADMINISTRAT IVOS	fabiolaromero@uniquindio.edu.co
41960581	LUZ ADRIANA CEBALLOS RESTREPO	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRAT IVO		lanceballos@uniquindio.edu.co

19314322	GERMAN PARRA RENDON	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		gparra@uniquindio.edu.co
41931828	SANDRA MILENA GUZMAN SANABRIA	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	sandramg@uniquindio.edu.co
1097720272	ANA CATALINA TRIANA RAMIREZ	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	actriana@uniquindio.edu.co
4378024	JUAN PABLO HURTADO PALACIO	BIBLIOTECA CENTRAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jphurtado@uniquindio.edu.co
7542528	JESUS ALFREDO BARRAGAN ARIAS	BIBLIOTECA CENTRAL	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	jabarragan@uniquindio.edu.co
41903118	OLGA LILIANA PERDOMO NUÑEZ	BIBLIOTECA CENTRAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	olgaperdomo@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

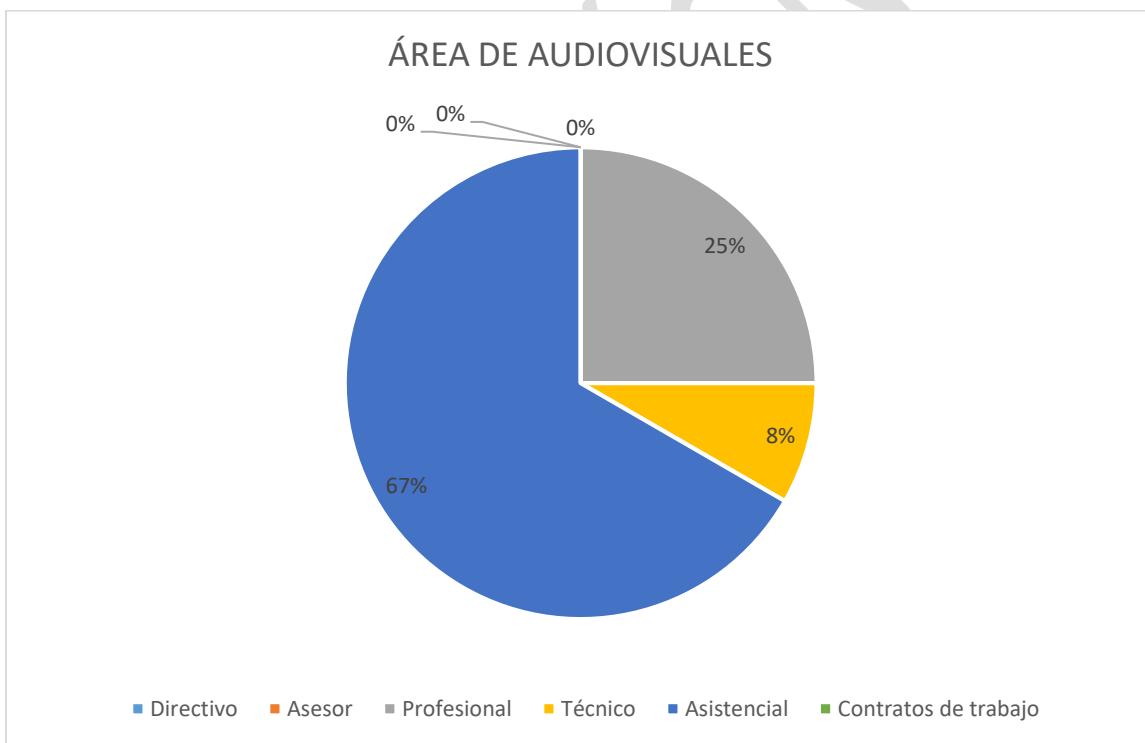
- El 14% corresponde a tres empleos de nivel profesional.
- El 9% corresponde a dos empleos de nivel técnico.
- El 64% corresponde a catorce empleos de nivel asistencial.
- El 14% corresponde a tres contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear el cargo directivo y se debe evaluar la posibilidad de formalización laboral.

1.13. Área de Audiovisuales.

La siguiente es la estructura de personal:

7533702	DIEGO HERNAN PRIETO TORRES	AUDIOVISUAL ES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	diegoprieto@uniquindio.edu.co
7541087	CARLOS ARTURO MOLINA GARCIA	AUDIOVISUAL ES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	carlosmolina@uniquindio.edu.co
7531263	JHON EDGAR GONZALEZ VALLEJO	AUDIOVISUAL ES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	jedgar@uniquindio.edu.co
89003942	HUGO MARIO ALDANA SALAZAR	AUDIOVISUAL ES	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	hugoaldana@uniquindio.edu.co
18494404	IVAN DARIO ARIAS BELTRAN	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ivanda@uniquindio.edu.co
7533484	JOSE IVAN MENDEZ CASAS	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jimendez@uniquindio.edu.co
7553357	LUIS ALBERTO MONDRAGON	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	lmondragon@uniquindio.edu.co
1098309823	HENRY GIPSY LOZANO LOPEZ	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	hglozano@uniquindio.edu.co
9806023	LEONCIO DE JESUS LOPEZ MONCADA	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	lmoncada@uniquindio.edu.co
7522238	LUIS JAVIER OBANDO BERNAL	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ljobando@uniquindio.edu.co
18386913	ORIEL DE JESUS ZAPATA GUZMAN	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ozapata@uniquindio.edu.co
16614224	JORGE ENRIQUE OROZCO GONZALEZ	AUDIOVISUAL ES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jeorozco@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

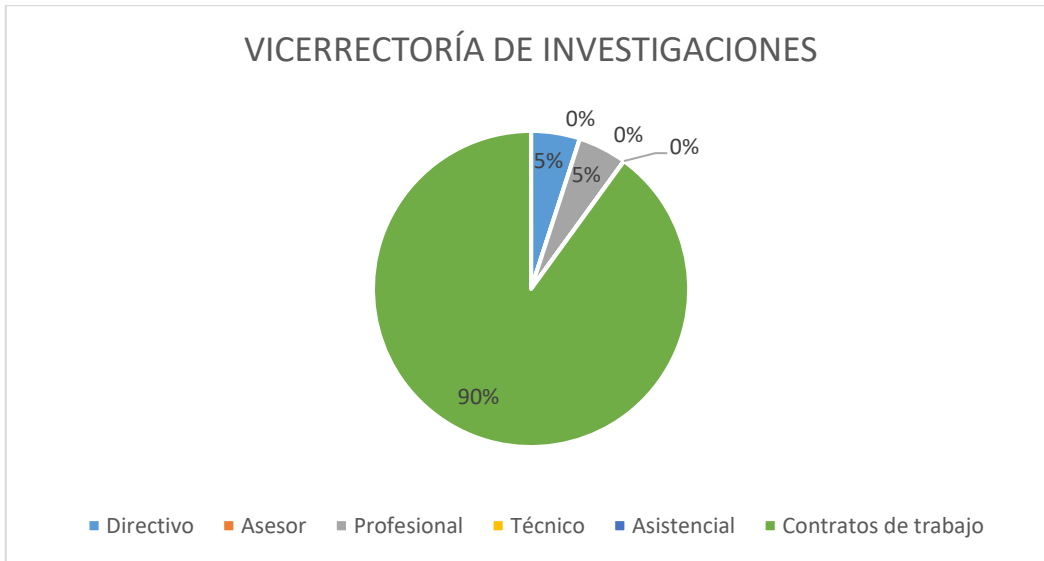
- El 25% corresponde a tres empleos de nivel profesional.
- El 8% corresponde a un cargo de nivel técnico.
- El 67% corresponde a ocho empleos de nivel asistencial.

En esta dependencia no se evidencia la necesidad de crear cargos. Se recomienda revisar si esta dependencia se debe integrar con el área de comunicaciones.

3. Vicerrectoría de Investigaciones.

A continuación, se evidencia la distribución de personal:

4376943	CESAR AUGUSTO ACOSTA MINOLI	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	VICERRECTOR DOCENTE	DOCENTES PLANTA	cminoli@uniquindio.edu.co
9738437	JONATAN RAMIREZ MORENO	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	jramirez@uniquindio.edu.co
7536667	JOSE FERNANDO BEDOYA CARDONA	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jfbedoya@uniquindio.edu.co
29820995	ALEXANDRA MARIA ARROYO ALZATE	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	alexandra1681@hotmail.com
1094897835	DIANA MARCELA DUARTE VALENCIA	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dmduarte@uniquindio.edu.co
1094916604	JOHANNA BURBANO FRANCO	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jburbano@uniquindio.edu.co
1094943573	JUAN CAMILO LONDOÑO MARTINEZ	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	juanlondonomartinez@gmail.com
1094944908	MIRIAM MARCELA QUINTERO GOMEZ	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	mquinterog@uniquindio.edu.co
1094950680	ANGELA MARIA LONDOÑO SANDOVAL	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	londonoangelam@gmail.com
1094951341	JUAN FELIPE SALCEDO MARIN	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	felipesalcedo13@gmail.com
1096646454	DANIEL CELIS GIRALDO	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dacelgi@gamil.com
1115192141	MANUELA MEJIA OQUENDO	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	manuelita501@hotmail.com
1094900148	VANESSA HERNANDEZ ARBELAEZ	VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	yhernandez@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 5% corresponde a un cargo de nivel directivo.
- El 5% corresponde a un cargo de nivel profesional.
- El 90% corresponde a dieciocho contratos de trabajo.

En esta dependencia los déficits de cargas de trabajo determinados frente a los empleos existentes en la dependencia se han venido supliendo con contratos de trabajo, con actividades presuntamente permanentes, por lo que se evidencia la necesidad de crear cargos.

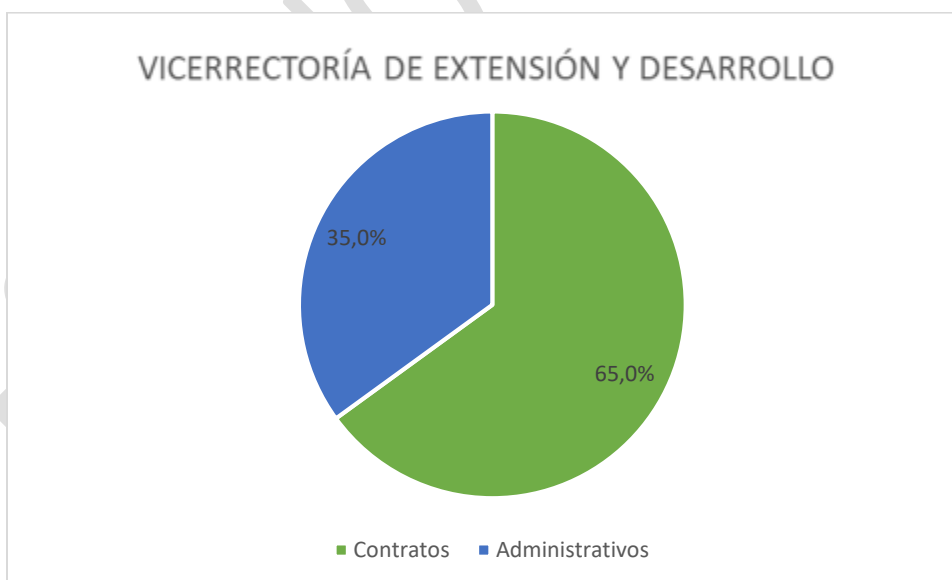
4. Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social:

A continuación, se evidencia la distribución general de la dependencia:

18416179	LUIS FERNANDO POLANIA OBANDO	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	VICERRECTOR DOCENTE - SC	DOCENTES PLANTA	luispolania@uniquindio.edu.co
24580906	ELVIA LUCERO ESPITIA PEÑA	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVOS	luceroep@uniquindio.edu.co
25024320	EIDA MARIA REYES RAMIREZ	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	emreyes@uniquindio.edu.co
33816050	LUZ MARINA ARBELAEZ ARBELAEZ	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	lmarbelaez@uniquindio.edu.co
1094937041	LUISA MARIA HURTADO LEAL	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	lmhurtado@uniquindio.edu.co

1094942800	ALEJANDRA GRAJALES LOPEZ	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	cati@uniquindio.edu.co
41956796	CLAUDIA MILENA REALPE VILLAMIL	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	cmrealpe@uniquindio.edu.co
52257979	MARCELA ARIZA FRANCO	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	marketingextension@uniquindio.edu.co
1097034356	JHON AIDER DAVILA FERNANDEZ	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jadavila@uniquindio.edu.co
1094891863	JESSICA LORENA FLOREZ MARIN	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jlflorez@uniquindio.edu.co
24813326	ANDREA GOMEZ ESCUDERO	UEDEN - VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	DIRECTOR CENTRO	ADMINISTRATIVOS	agomez@uniquindio.edu.co
52523551	SHIRLEY JOHANNA ANGULO	UEDEN - VICERRECTORIA DE EXTENSION Y	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	secretaria.ueden@uniquindio.edu.co
1094911772	JHON ALEJANDRO GUTIERREZ CASTAÑO	UEDEN - VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	asesor1.ueden@uniquindio.edu.co
16934309	JAIRO ALONSO AGUIRRE CASTAÑEDA	UEDEN - VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jaaguirre@uniquindio.edu.co
1113638131	DIANA MARCELA LOPEZ VELASCO	UEDEN - VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dmlopez@uniquindio.edu.co
1113309371	JENNIFER MONTES OSORIO	UNIDAD DE APRENDIZAJE PERMANENTE	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	jmontes@uniquindio.edu.co

1094906421	CARLOS ANDRES CASTAÑO ORTIZ	UNIDAD DE ATENCION Y GESTION DE GRADUADOS	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	cacastano@uniquindio.edu.co
7559424	JAIME ALBERTO MARIN GIRALDO	UNIDAD DE ATENCION Y GESTION DE GRADUADOS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jamarin@uniquindio.edu.co
1094922431	JUAN SEBASTIAN BAYONA SALAZAR	UNIDAD DE ATENCION Y GESTION DE GRADUADOS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jsbayona@uniquindio.edu.co
1097392706	DANIEL ALBERTO HERNANDEZ ORREGO	UNIDAD DE ATENCION Y GESTION DE GRADUADOS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dahernandezo@uniquindio.edu.co
1094975838	VALENTINA OLMOS MONTENEGRO	UNIDAD DE ATENCION Y GESTION DE GRADUADOS	SECRETARIA	CONTRATOS DE TRABAJO	volmos@uniquindio.edu.co
70121452	ALVARO EDUARDO CANO BETANCUR	OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO (E)	DOCENTES PLANTA	educano@uniquindio.edu.co
1094909807	JESSICA NATALIA HERRERA SANCHEZ	OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jnherrera@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

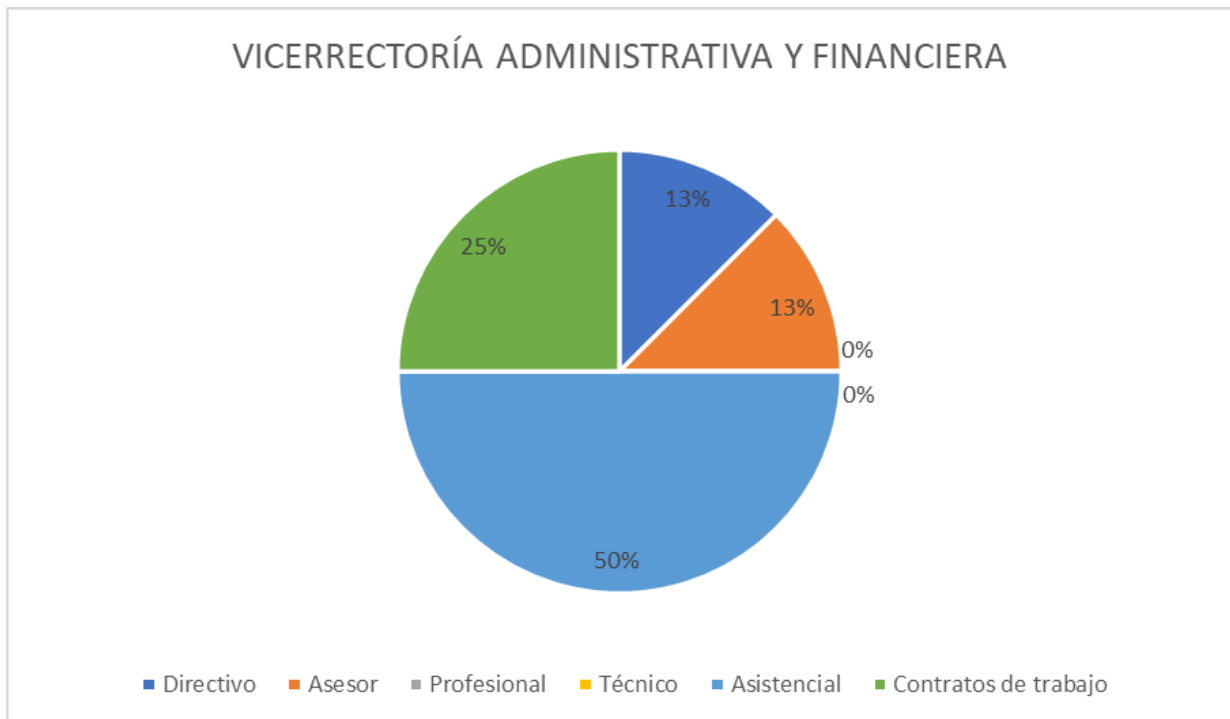
- El 8,70% corresponde a un cargo de nivel directivo.
- El 56,30% corresponde a un cargo de nivel profesional.
- El 65% corresponde a quince contratos de trabajo incluyendo profesionales.

Una vez revisados los insumos presentados por el equipo de trabajo que integra las dependencias de la vicerrectoría, se encuentra que en un 65% de la planta corresponde a contratos de trabajo, constituyendo un riesgo para la estabilidad y la continuidad de los procesos. En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que las necesidades de personal se suplen a través de la vinculación bajo la modalidad de contratos de trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización.

5. Vicerrectoría Administrativa y Financiera:

A continuación, se evidencia la distribución de personal:

24807433	ESTELLA LOPEZ DE CADAVID	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	VICERRECTOR	ADMINISTRATIVOS	lslopez@uniquindio.edu.co
41896584	AMPARO SANABRIA BAUTISTA	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	ASESOR	ADMINISTRATIVOS	sany@uniquindio.edu.co
19486208	FABIO CAGUA CASTELLANOS	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	CONDUCTOR MECANICO	ADMINISTRATIVOS	castellanos@uniquindio.edu.co
7533556	HERNAN HENAO	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	CONDUCTOR MECANICO	ADMINISTRATIVOS	hhenao@uniquindio.edu.co
7548797	LUIS EDUARDO NARANJO RIOS	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	CONDUCTOR MECANICO	ADMINISTRATIVOS	eduardonaranjo@uniquindio.edu.co
41933521	CLARENA VANEGAS SOLANO	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVOS	cvanegas@uniquindio.edu.co
7563792	JHON JAIRO VILLA MONTOYA	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jhon.villa@uniquindio.edu.co
41934318	BLANCA ESTELA RODRIGUEZ ARANGO	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	berodriguez@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 13% corresponde a un cargo de nivel directivo.
- El 13% corresponde a un cargo de nivel asesor.
- El 50% corresponde a cuatro cargos de nivel asistencial
- El 25% corresponde a dos contratos de trabajo.

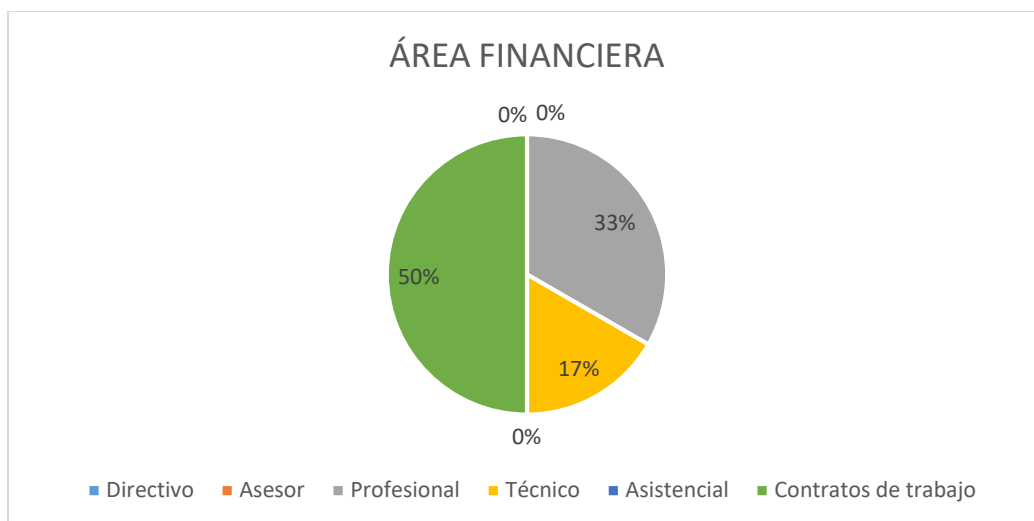
En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que los déficits de cargas de trabajo frente a la planta existente se suplen a través de contratos de trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización.

1.14. Área Financiera:

A continuación, se evidencia la distribución de personal:

41909300	GLORIA PATRICIA VILLA MONTOYA	FINANCIERA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	patriciavilla@uniquindio.edu.co
18495665	JUAN CARLOS DUQUE ORTIZ	FINANCIERA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	jcdunque@uniquindio.edu.co
41946299	EDITH YAMILE VARGAS RODRIGUEZ	FINANCIERA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	eyvargas@uniquindio.edu.co
9770029	JENUARREN SOLARTE MOSQUERA	FINANCIERA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	jsolarte@uniquindio.edu.co

25020491	YANETH VASQUEZ MARTINEZ	FINANCIERA	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	janethvm@uniquindio.edu.co
41929072	ADRIANA OROZCO RICAURTE	FINANCIERA	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	aorozco@uniquindio.edu.co
24606471	CLAUDIA PATRICIA GUARIN HERNANDEZ	FINANCIERA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	cpguarinh@uniquindio.edu.co
38264722	ELIZABETH SANDOVAL ALVAREZ	FINANCIERA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	esandobal@uniquindio.edu.co
24499300	MARTHA YANET LOPEZ GIRALDO	FINANCIERA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	mylopez@uniquindio.edu.co
41935260	LUZ ADRIANA HOYOS MURIEL	FINANCIERA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	lahoyos@uniquindio.edu.co
1094891772	LADY JOHANNA AGUALIMPIA MUÑOZ	FINANCIERA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	ljagualimpia@uniquindio.edu.co
1097390990	JHOANA PATRICIA GALLEGU PRECIADO	FINANCIERA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jpgallego@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

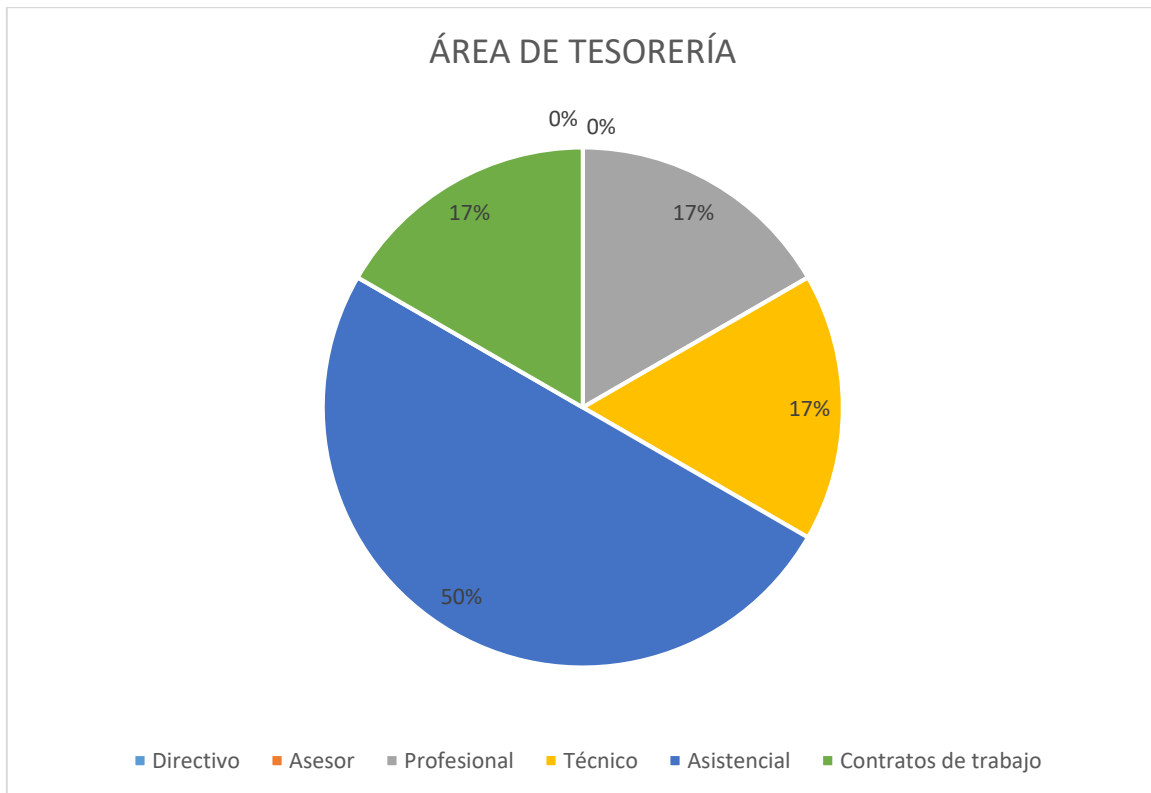
- El 33% corresponde a cuatro cargos de nivel profesional.
- El 17% corresponde a dos cargos de nivel técnico.
- El 50% corresponde a seis contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que las necesidades de personal se suplen a través de la vinculación a través de contratos de trabajo, y la mayoría de las integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad, por lo que se debe evaluar su formalización.

1.15. Área Tesorería

A continuación, se evidencia la distribución de personal:

41897903	LUZ ELENA MEJIA CARDONA	TESORERIA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	lemejiac@uniquindio.edu.co
79644503	HELBER ANIBAL ROJAS RODRIGUEZ	TESORERIA	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	helber7@uniquindio.edu.co
41947408	ANGELICA MARIA LOPEZ LOPEZ	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	amlopezl@uniquindio.edu.co
41959838	LUZ ADRIANA RINCON MARULANDA	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	larincon@uniquindio.edu.co
7552912	JOHN JAIRO SANCHEZ OCAMPO	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jsanchez@uniquindio.edu.co
41955368	LINA MARIA GIRALDO DUQUE	TESORERIA	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	Imgiraldo@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

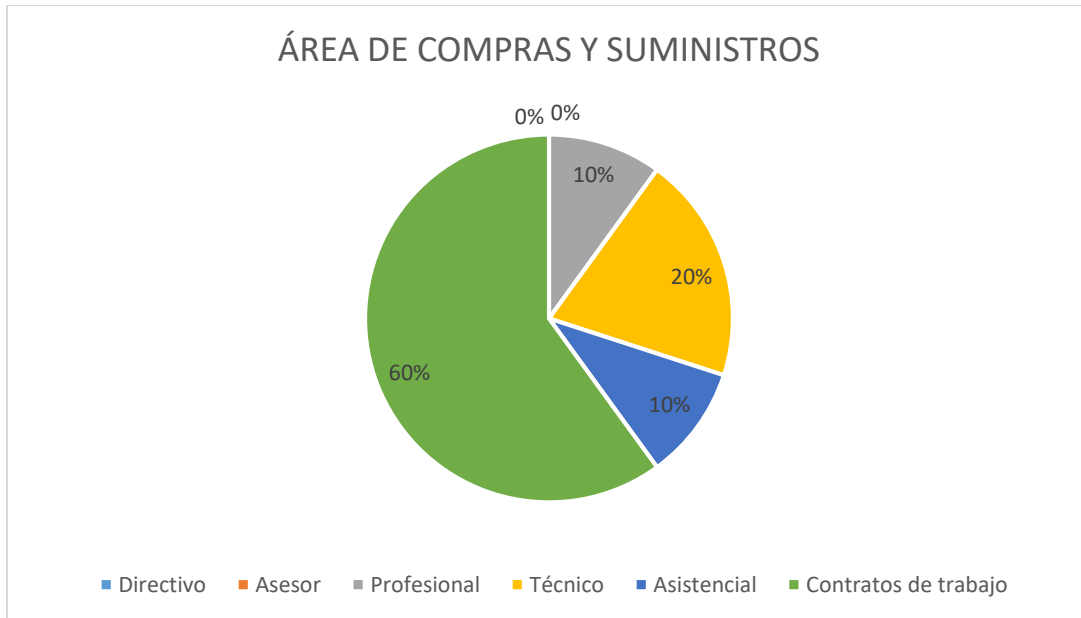
- El 17% corresponde a un cargo de nivel profesional.
- El 17% corresponde a un cargo de nivel técnico.
- El 50% corresponde a tres cargos de nivel asistencial.
- El 17% corresponde a un contrato de trabajo.

A través de Resolución 7446 de octubre de 2020 le fueron delegadas funciones y atribuciones de cobro coactivo, las cuales también se convierten en actividades inherentes a las funciones habituales de la Tesorería de la Entidad, lo que llevaría a la creación de un cargo de profesional en el área de la Tesorería.

1.16 Área de Compras y Suministros:

A continuación, se evidencia la distribución de personal:

41914369	MARIA CRISTINA POSSO ECHEVERRY	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	mcristinaposo@uniquindio.edu.co
24498285	OLGA LUCIA AGUDELO AGUIRRE	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	olgaagu@uniquindio.edu.co
89003385	LUIS GABRIEL TOBAR GOMEZ	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	lgtobar@uniquindio.edu.co
7563432	CESAR AUGUSTO BONILLA OCAMPO	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	cabonilla@uniquindio.edu.co
1096038092	NICOLAS CARDONA ARTEAGA	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	ncardona@uniquindio.edu.co
24586733	DIANA LUCIA OROZCO POVEDA	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dlorozco@uniquindio.edu.co
1094925050	SEBASTIAN HOYOS LOPEZ	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	shoyos@uniquindio.edu.co
1094931068	PAULA ANDREA RODRIGUEZ MELCHOR	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	parodriguez@uniquindio.edu.co
1094959101	BRILLIT LIZET MARQUEZ OSPINA	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	blmarquez@uniquindio.edu.co
24815460	LINA MARCELA CARVAJAL ARCILA	DIVISION COMPRAS Y SUMINISTROS	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	lmcarvajal@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

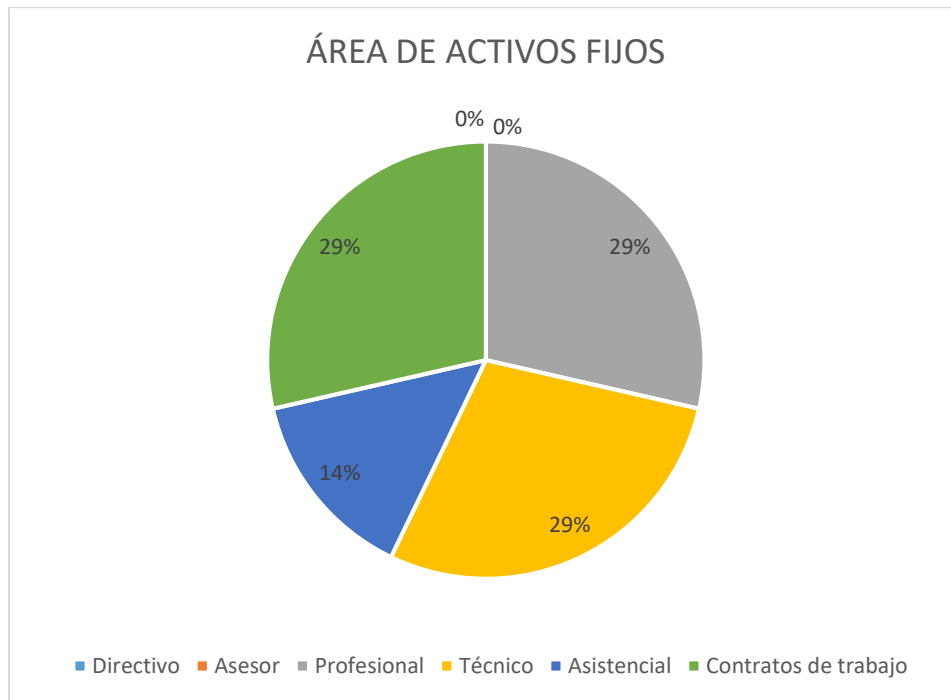
- El 10% corresponde a un cargo de nivel profesional.
- El 20% corresponde a dos cargos de nivel técnico.
- El 10% corresponde a un cargo de nivel asistencial.
- El 60% corresponde a seis contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que las necesidades de personal se suplen a través de la composición de los contratos de trabajo, y la mayoría de los integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad, por lo que se debe evaluar su formalización.

1.15.1. Área de Activos Fijos.

La composición del área es la siguiente:

7540556	RUBEN DARIO CHAVEZ ARCILA	ACTIVOS FIJOS	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	rubenarcila@uniquindio.edu.co
7558484	CARLOS ARTURO RAMIREZ BERMUDEZ	ACTIVOS FIJOS	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	carlosramirez@uniquindio.edu.co
7552464	ERSAIN HERNANDEZ MOLINA	ACTIVOS FIJOS	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	yersain@uniquindio.edu.co
66833623	NORHA ELENA COQUECO LANDAZURI	ACTIVOS FIJOS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ncoqueco@uniquindio.edu.co
1094913383	GIUSSEPPE ANDRES GARCIA BETANCOURT	ACTIVOS FIJOS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	gagarcia@uniquindio.edu.co
1094891631	DANIEL ALEJANDRO VILLEGAS OSORNO	ACTIVOS FIJOS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	davillegas@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 29% corresponde a dos cargos de nivel profesional.
- El 29% corresponde a dos cargos de nivel técnico.
- El 14% corresponde a un cargo de nivel asistencial.
- El 29% corresponde a dos contratos de trabajo.

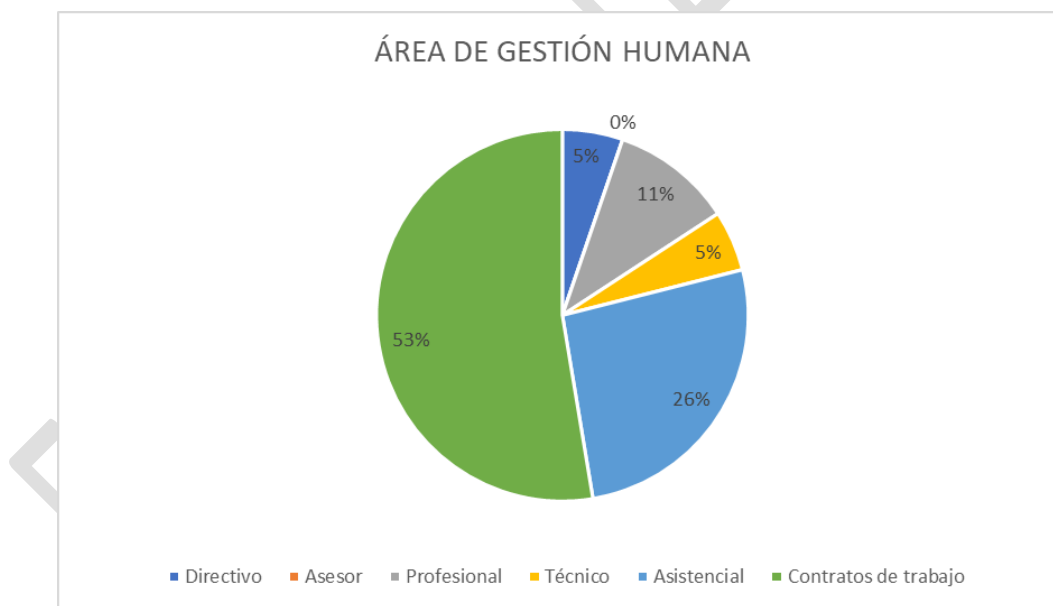
En esta dependencia no se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que las necesidades de personal se suplen a través de la composición de unos pocos contratos de trabajo.

1.16. Área de Gestión Humana:

La composición del área es la siguiente:

24584533	GLORIA CRISTINA ZULETA RINCON	GESTION HUMANA	JEFE OFICINA	ADMINISTRATIVOS	gloriac.zuletar@uniquindio.edu.co
9807549	MARIO HERNAN RUIZ GALLEGO	GESTION HUMANA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	marioh@uniquindio.edu.co
41915766	MARTHA LILIANA GIRALDO MENDEZ	GESTION HUMANA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVOS	mlgiraldom@uniquindio.edu.co
24576230	PATRICIA EUGENIA RODRIGUEZ GIL	GESTION HUMANA	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	prodriguez@uniquindio.edu.co
41953055	CAROLINA BRAVO FLOREZ	GESTION HUMANA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	cbravo@uniquindio.edu.co
42893049	NURY HELENA QUINTERO ESCOBAR	GESTION HUMANA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	nequintero@uniquindio.edu.co

11206740	CRISTIAN DAVID RAMIREZ CAMACHO	GESTION HUMANA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	cdramirez@uniquindio.edu.co
41872115	YULY PAULINE CALDERON AGUIRRE	GESTION HUMANA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	yrcalderon@uniquindio.edu.co
1094959995	MARIA CAMILA MARIN HERRERA	GESTION HUMANA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	mcmarin@uniquindio.edu.co
1094902908	JUAN SEBASTIAN SALAZAR OSORIO	GESTION HUMANA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jssalazar@uniquindio.edu.co
1094914715	JUAN DAVID GIRALDO GIRALDO	GESTION HUMANA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jdgiraldo@uniquindio.edu.co
1094925038	ANA MILENA URIBE SALCEDO	GESTION HUMANA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	amuribe@uniquindio.edu.co
1097397641	MILLER STIVEN AGUIRRE HERRERA	GESTION HUMANA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	msaguirreh@uniquindio.edu.co
1098310094	ALEJANDRA RESTREPO RUIZ	GESTION HUMANA	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	arestrepo@uniquindio.edu.co
1036653297	CAROLINA MONTOYA SALGADO	GESTION HUMANA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	cmontoya@uniquindio.edu.co
1094922366	ESLANY CARVAJAL BEDOYA	GESTION HUMANA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	ecarvajal@uniquindio.edu.co
1094941842	JESSICA LIZETH DUQUE ALZATE	GESTION HUMANA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jlduquea@uniquindio.edu.co
41942100	DIANA MARIA CARVAJAL GAVIRIA	GESTION HUMANA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	dmcarvajal@uniquindio.edu.co
18399038	IVAN DARIO REY LIZARAZO	GESTION HUMANA	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	idrey@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 5% corresponde a un cargo de nivel directivo.
- El 11% corresponde a dos cargos de nivel profesional.
- El 5% corresponde a un cargo de nivel técnico.
- El 26% corresponde a cinco cargos de nivel asistencial.

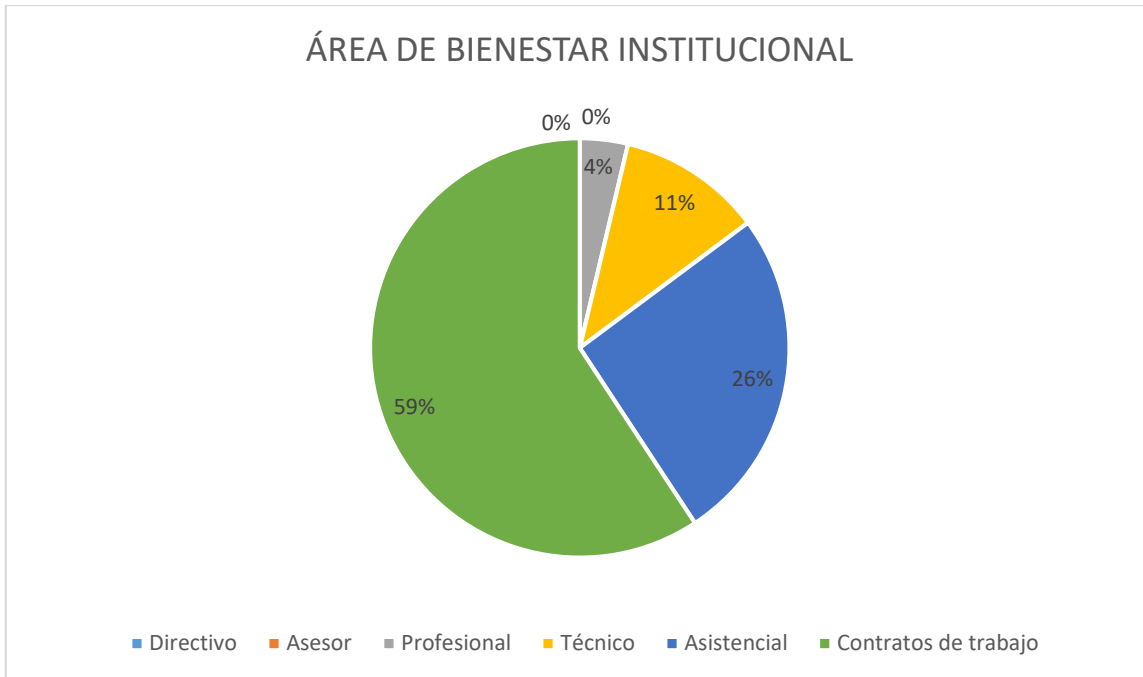
- El 53% corresponde a diez contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que las necesidades de personal se suplen a través de contratos de trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización.

1.17. Área de Bienestar Institucional.

La composición del área es la siguiente:

41919545	NATALIA JARAMILLO ROBLEDO	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	naiaro@uniquindio.edu.co
30329467	SANDRA YANET DIAZ DIAZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	sandradiaz@uniquindio.edu.co
7530729	RIGOBERTO SALAZAR ALVAREZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	rsalazar@uniquindio.edu.co
4375924	CARLOS ANDRES GARCIA QUINTERO	BIENESTAR INSTITUCION AL	TECNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	cagarciag@uniquindio.edu.co
25020208	MARIA SUSANA FOREIRO COLORADO	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	msforero@uniquindio.edu.co
7544432	WILLIAM TOVAR RIVERA	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	wtovar@uniquindio.edu.co
9730356	JOSE LUIS VENEGAS NUÑEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jlvenegas@uniquindio.edu.co
41929246	MARIA CONSUELO TOBAR LONDOÑO	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	mctobar@uniquindio.edu.co
41961103	NATALIA DOMINGUEZ BERMUDEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	ndominguez@uniquindio.edu.co
1094923623	DANIELA CANO ARISTIZABAL	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	dcano@uniquindio.edu.co
41895367	LILIANA SERNA VELEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVOS	lilianaserna@uniquindio.edu.co
4377655	JOHN EDWIN CARDENAS DUQUE	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jecardenas@uniquindio.edu.co
38472073	BRENDA VANESSA PALOMINO IBARGUEN	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	bpalomino@uniquindio.edu.co
41904114	SANDRA PATRICIA ZAPATA ALVIAR	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	spzapata@uniquindio.edu.co
41938643	LUZ ELENA MORALES SIERRA	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	lemorales@uniquindio.edu.co
1053789028	TATIANA GOMEZ HERNANDEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	tgomez@uniquindio.edu.co
1094884019	ELIANA MARCELA SUAREZ CARDENAS	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	emsuarez@uniquindio.edu.co
1094890486	STEPHANIE CATHERINE ARCILA LOPEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	sarcila@uniquindio.edu.co
1094921366	CARLOS ANDRES VARGAS SANCHEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	cavargas@uniquindio.edu.co
1094942236	JHOANNA ALEJANDRA TOBON HERNANDEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jatobon@uniquindio.edu.co
1094944475	BRIAN STEVEN ALZATE TIMARRAN	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	bsalzate@uniquindio.edu.co
1094957191	MARIA CAMILA VALENCIA MARTINEZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	mvalenciama@uniquindio.edu.co
1098306290	MARIA TIBISAY CAMELO ARENAS	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	mtcamelo@uniquindio.edu.co
1143967444	GUSTAVO ADOLFO SANTANA PERLAZA	BIENESTAR INSTITUCION AL	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	gasantanap@uniquindio.edu.co
41933632	HAZEL JEANNETTE BERNAL RENTERIA	BIENESTAR INSTITUCION AL	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	hjbernal@uniquindio.edu.co
1094940740	BRAHYAN STEVEN LOPEZ ALZATE	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	bslopez@uniquindio.edu.co
1232396701	FREDDY ENRIQUE ORTIZ ORTIZ	BIENESTAR INSTITUCION AL	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	feortiz@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 4% corresponde a un cargo de nivel profesional.
- El 11% corresponde a tres cargos de nivel técnico.
- El 26% corresponde a siete cargos de nivel asistencial.
- El 59% corresponde a dieciséis contratos de trabajo.

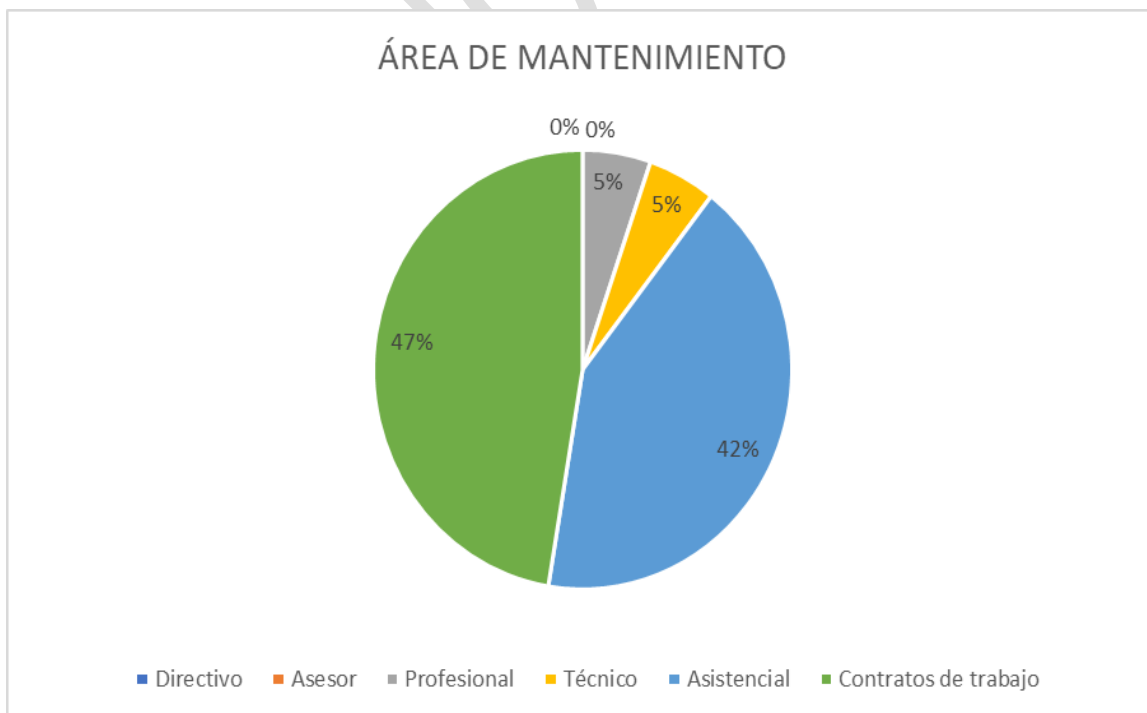
En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que las necesidades de personal se suplen a través de contratos de trabajo, por lo que se debe evaluar su formalización.

1.18. Área de Mantenimiento.

La composición del área es la siguiente:

7541144	GUSTAVO AGUIRRE SALAZAR	CENTRO DE MANTENIMIENTO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	gaguirre@uniquindio.edu.co
9733653	JUAN CARLOS PINEDA AGUIRRE	CENTRO DE MANTENIMIENTO	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	icpineda@uniquindio.edu.co
18388112	CARLOS ALFONSO MENESES ALONSO	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	cameneses@uniquindio.edu.co
41926504	LUZMILA RODALLEGAS PANAMEÑO	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	lmrodallegas@uniquindio.edu.co
18371190	GERARDO RAMOS VALDES	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	gramos@uniquindio.edu.co

18412392	LUIS CARLOS ARTEAGA ORREGO	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	icarteaga@uniquindio.edu.co
89006848	DIEGO ANDRES HENAO RIOS	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	dahenao@uniquindio.edu.co
7560598	JULIAN ALBERTO GOMEZ BLANDON	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	jagomez@uniquindio.edu.co
24815261	MARIA OLIVA BONILLA	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	mobonilla@uniquindio.edu.co
94251406	MANUEL SALVADOR GIRALDO BENAVIDEZ	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	msgirald@uniquindio.edu.co
6211448	JOSE WILMAR OCAMPO HOYOS	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	lwocampo@uniquindio.edu.co
7543280	JORGE ALBEIRO OSPINA BEDOYA	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	laospina@uniquindio.edu.co
7554347	LUIS ALFONSO CASTAÑEDA CASTAÑO	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	lacastaneda@uniquindio.edu.co
9727918	JUAN CARLOS DUQUE ORREGO	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	jcduqueo@uniquindio.edu.co
17632254	ARIEL MUÑOZ CUELLAR	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	amunoz@uniquindio.edu.co
7540424	JESUS ANTONIO SUAREZ	CENTRO DE MANTENIMIENTO	JARDINERO	CONTRATOS DE TRABAJO	jasuarez@uniquindio.edu.co
1096037563	CESAR AUGUSTO SANCHEZ MONCADA	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	casanchez@uniquindio.edu.co
1097037326	JUAN CAMILO LOPEZ MARIN	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	
1097720687	OSCAR JOHANY SANTAMARIA GONZALEZ	CENTRO DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	osantamaria@uniquindio.edu.co



De lo anterior se puede deducir:

- El 6% corresponde a un cargo de nivel profesional.
- El 6% corresponde a un cargo de nivel técnico.
- El 8% corresponde a ocho cargos de nivel asistencial.
- El 47% corresponde a nueve contratos de trabajo.

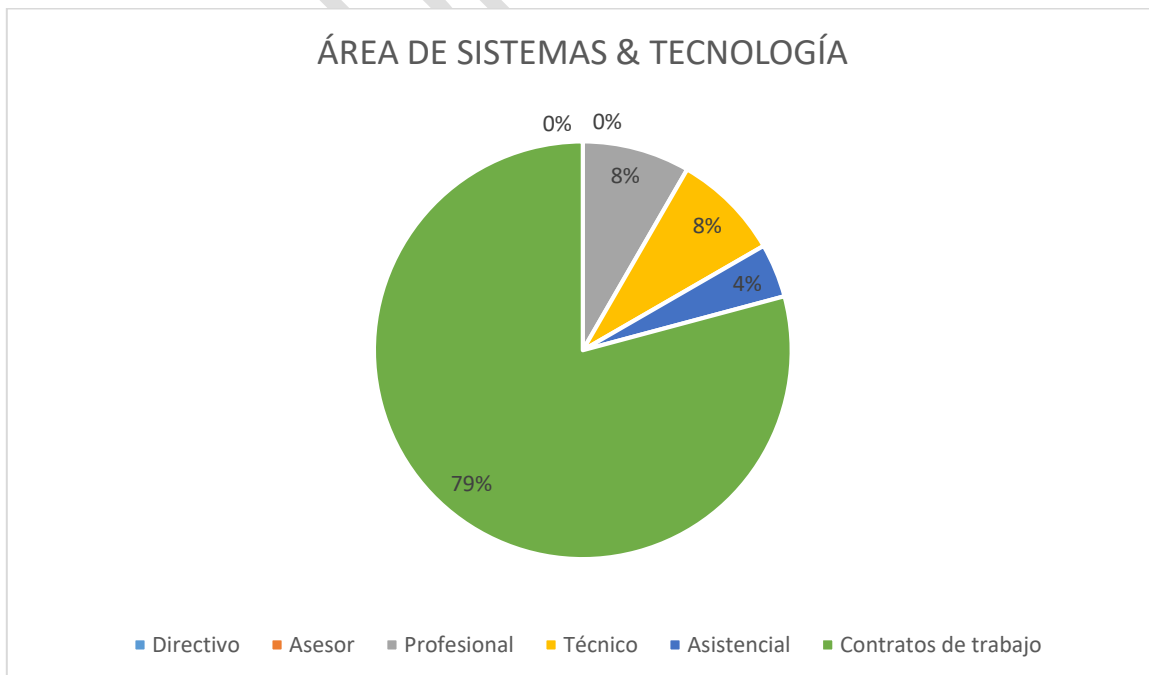
En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que las necesidades de personal se suplen a través de la composición de los contratos de trabajo, y la mayoría de las integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad, por lo que se debe evaluar su formalización.

1.19. Área de sistemas y Nuevas Tecnologías.

La composición del área es la siguiente:

7534444	LUIS HORACIO BUITRAGO GALLEGO	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	lhoracio@uniquindio.edu.co
89000232	JUAN RAMON ESPINOSA SUAREZ	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVOS	jrespinosa@uniquindio.edu.co
9727852	HARRY GIL ARTEAGA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	hgil@uniquindio.edu.co
89006892	HUGO FERNANDO TREJOS SUAREZ	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVOS	hftrejos@uniquindio.edu.co
41911780	FRANCY JULIETH OSPINA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVOS	francvospina@uniquindio.edu.co
4524212	PEDRO NEL HERRERA GARCIA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	ASESOR - CONTRATISTA	CONTRATOS DE TRABAJO	asesortics@uniquindio.edu.co
4403991	JORGE ALBERTO GOMEZ GALINDO	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jagomezg@uniquindio.edu.co
9736600	JULIAN FERNANDO RESTREPO GRANADA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	jfrestrepo@uniquindio.edu.co
18296554	GIOVANNY ANTONIO ARBOLEDA SANCHEZ	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	gaarboleda@uniquindio.edu.co
71278262	PEDRO MAURICIO TORO LONDOÑO	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	pmtoro@uniquindio.edu.co
1094955299	DANIEL ESTEBAN CIRO RINCON	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	PROFESIONAL	CONTRATOS DE TRABAJO	dciro@uniquindio.edu.co
9726572	JAIME YESID GARZON VARON	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jygarzon@uniquindio.edu.co
18401750	CESAR AUGUSTO ACOSTA MARIN	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS - CSU	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	caacosta@uniquindio.edu.co

18491692	GERMAN ALEXANDER RAMIREZ BEDOYA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	garamirez@uniquindio.edu.co
1094914039	ANDRES FERNANDO MOLINA GARCIA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS - CSU	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	afmolinag@uniquindio.edu.co
1094920142	JHAIR STEVEN GARCIA TORRES	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jsgarcia@uniquindio.edu.co
1094961809	JUAN CAMILO HERRERA GALVEZ	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS - CSU	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jcherrera@uniquindio.edu.co
1094962851	DANIEL BONILLA ECHEVERRY	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	dbonilla@uniquindio.edu.co
1097035254	JOHAN MANUEL ZULUAGA CALDERON	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	jmzuluagac@uniquindio.edu.co
1097027593	EDIER CAMILO ZULUAGA CALDERON	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS - CSU	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	eczuluaga@uniquindio.edu.co
1097040821	MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ NOVOA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS	TECNICO	CONTRATOS DE TRABAJO	marodriguez@uniquindio.edu.co
20225519	ANGELA MARIA ROJAS GARCIA	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS - CSU	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	amrojasg@uniquindio.edu.co
7543617	JORGE LUIS MUÑOZ ARBELAEZ	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS - CSU	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	jlmunoz@uniquindio.edu.co
1112665966	MARIA ALEJANDRA ALOMIA LONDOÑO	CENTRO DE SISTEMAS Y NUEVAS TECNOLOGIAS - CSU	AUXILIAR	CONTRATOS DE TRABAJO	malomia@uniquindio.edu.co



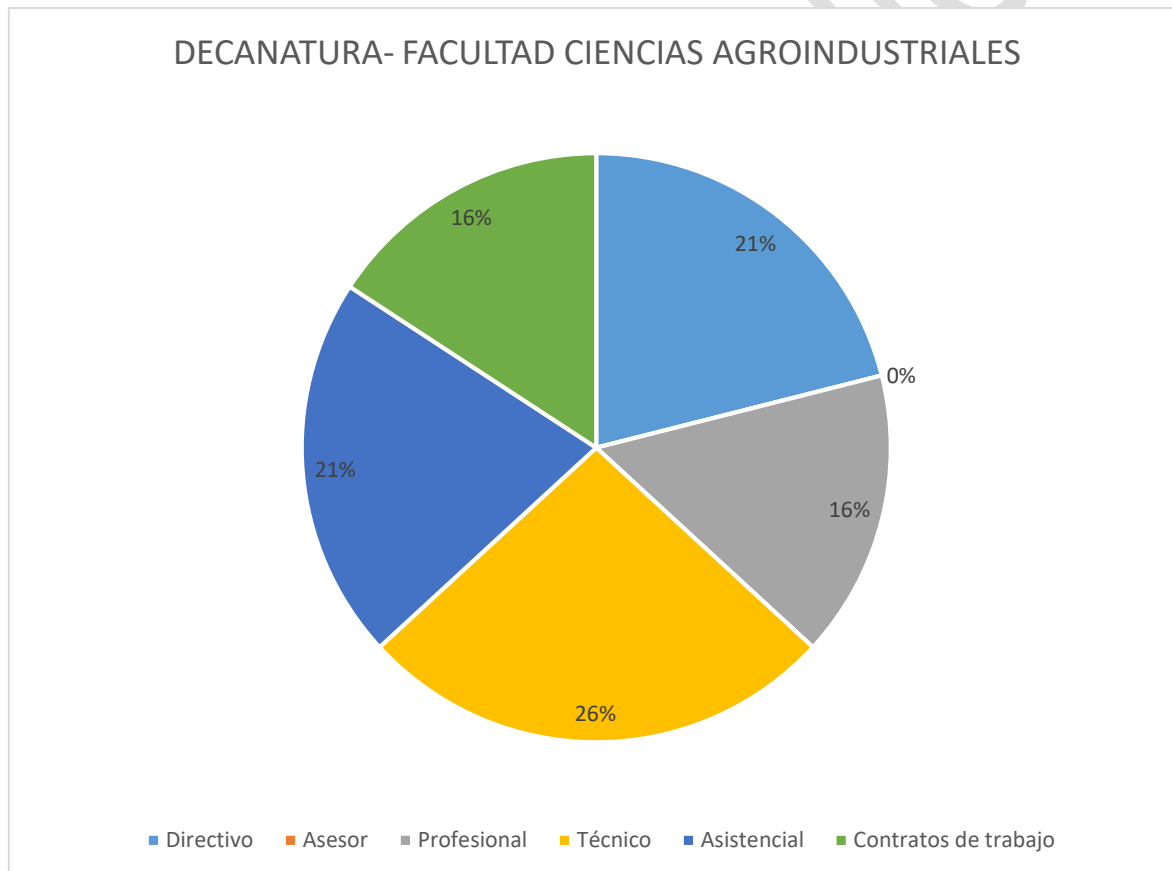
De lo anterior se puede deducir:

- El 8% corresponde a dos cargos de nivel profesional.
- El 8% corresponde a dos cargos de nivel técnico.
- El 4% corresponde a un cargo de nivel asistencial.
- El 79% corresponde a diecinueve contratos de trabajo.

En esta dependencia se evidencia la necesidad de crear cargos, dado que la mayoría de las integrantes de esta oficina está vinculada a través de contratos de trabajo, equilibrando las cargas, por lo que se debe evaluar su formalización.

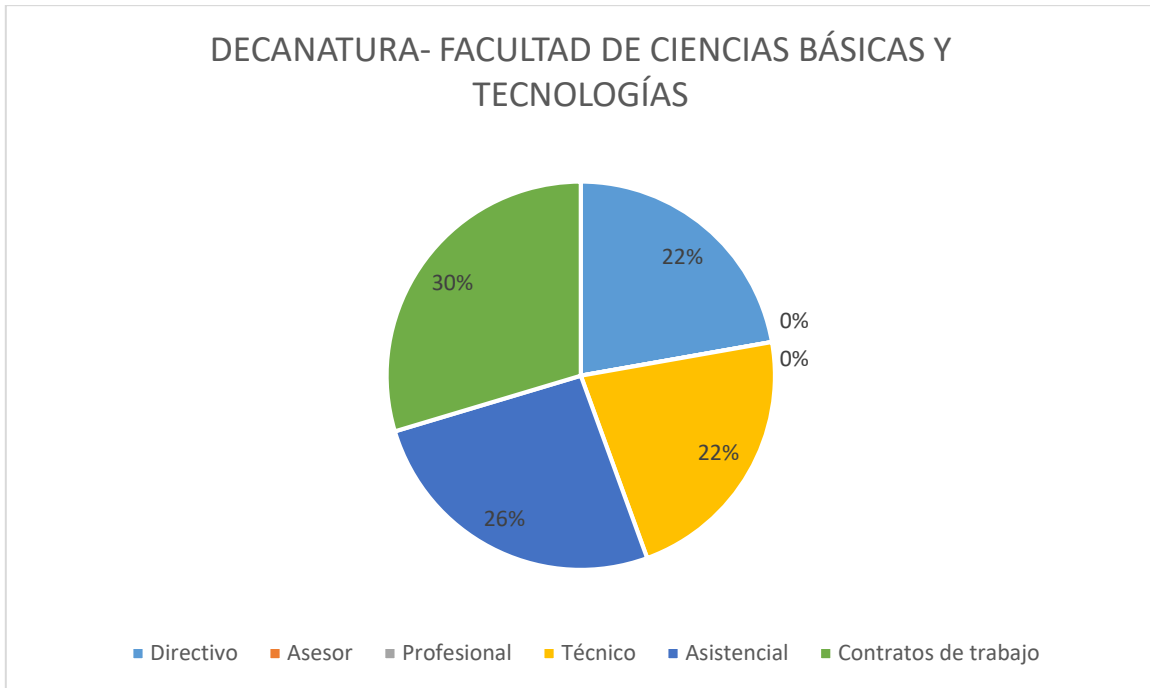
2. Facultades:

A continuación, se evidenciará la conformación de cada facultad, citando especialmente las personas que están vinculadas por contrato de trabajo:



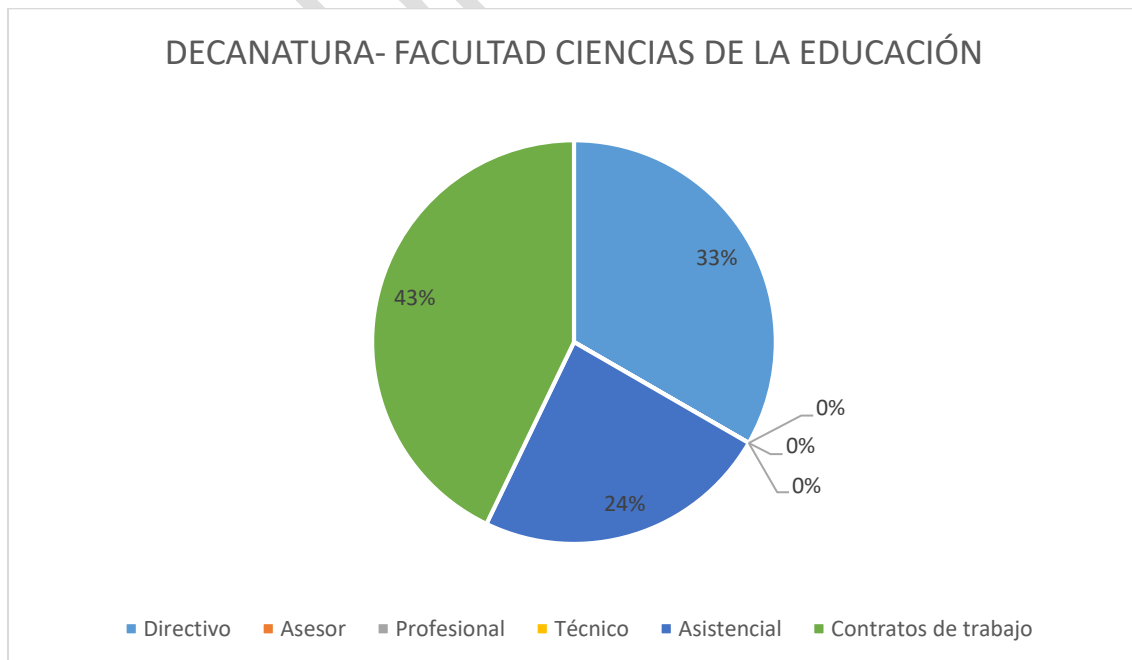
La decanatura de ciencias agroindustriales presenta la siguiente distribución de personal:

- El 21% corresponde a cuatro empleos de nivel directivo.
- El 16% corresponde a tres empleos de nivel profesional.
- El 26% corresponde a cinco empleos de nivel técnico.
- El 16% corresponde a tres contratos de trabajo.



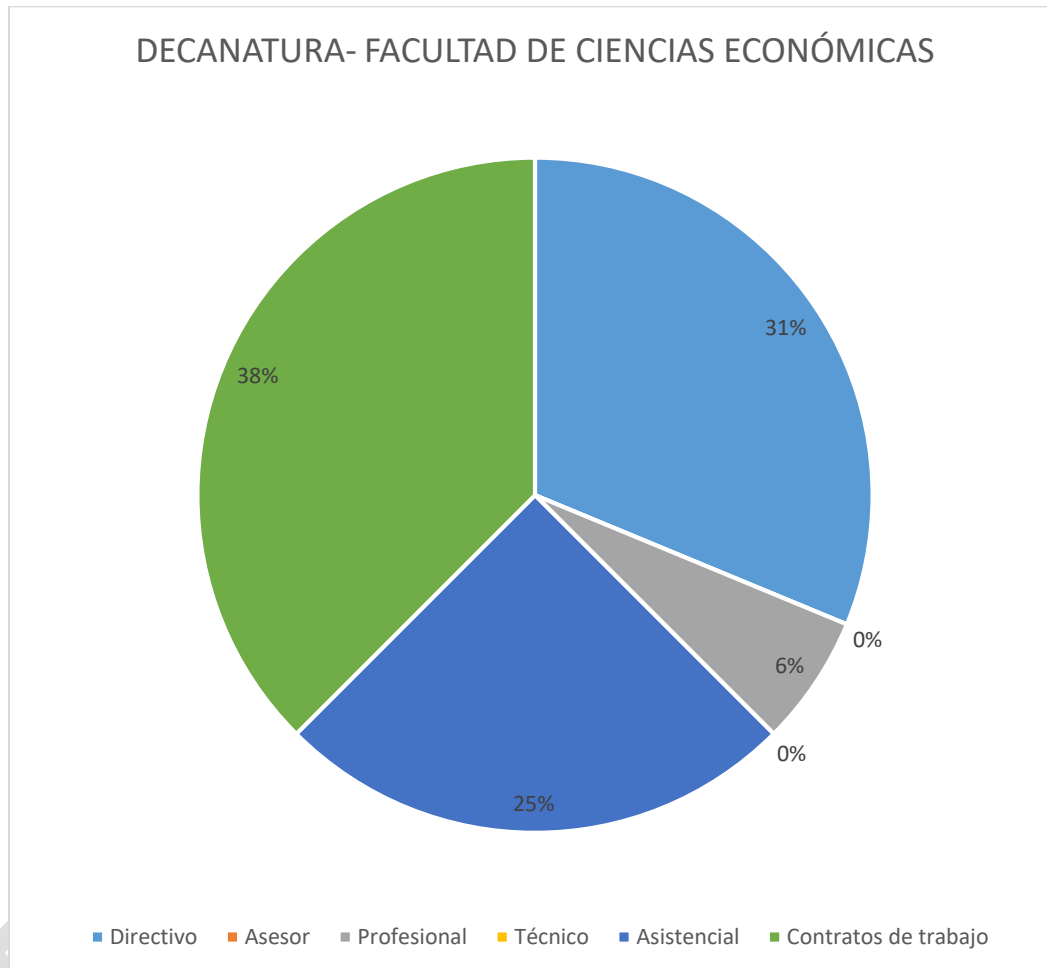
La decanatura de ciencias básicas y tecnología presenta la siguiente distribución de personal:

- El 22% corresponde a seis empleos de nivel directivo.
- El 22% corresponde a seis empleos de nivel técnico.
- El 26% corresponde a siete empleos de nivel asistencial.
- El 30% corresponde a ocho contratos de trabajo



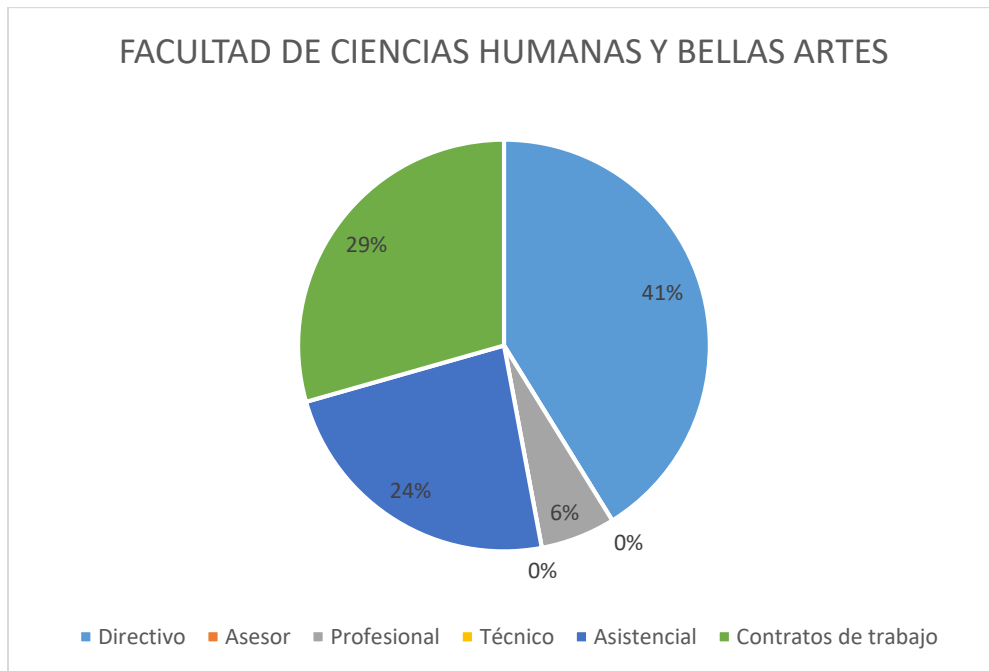
La decanatura de ciencias de la educación presenta la siguiente distribución de personal:

- El 21% corresponde a siete empleos de nivel directivo.
- El 15% corresponde a seis empleos de nivel profesional.
- El 12% corresponde a cuatro empleos de nivel técnico.
- El 27% corresponde a nueve empleos de nivel asistencial
- El 24% corresponde a ocho contratos de trabajo



La facultad de ciencias de económicas presenta la siguiente distribución de personal:

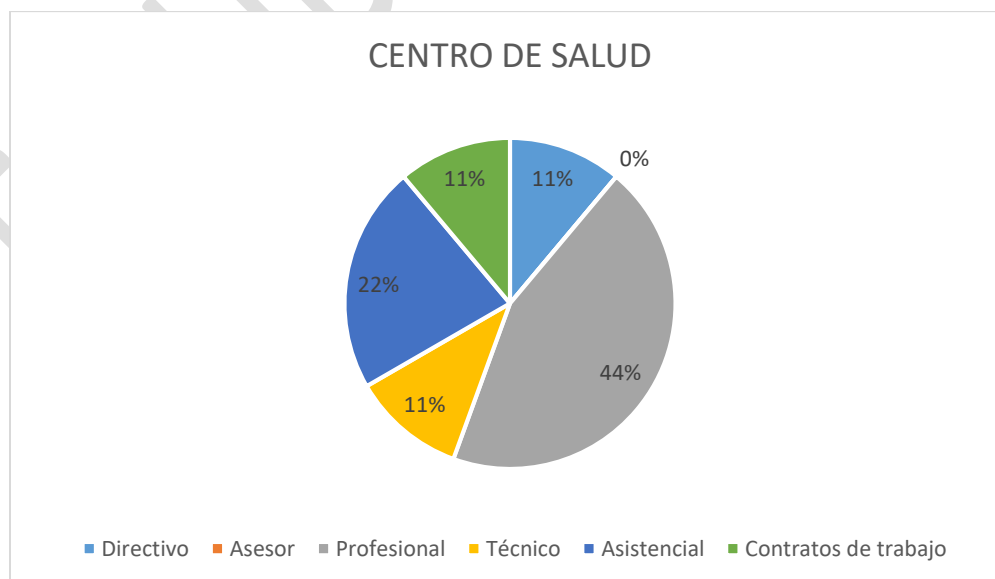
- El 31% corresponde a cinco empleos de nivel directivo.
- El 6% corresponde a un empleo de nivel profesional.
- El 25% corresponde a cuatro empleos de nivel asistencial
- El 38% corresponde a seis contratos de trabajo.



La facultad de ciencias humanas y bellas artes presenta la siguiente distribución de personal:

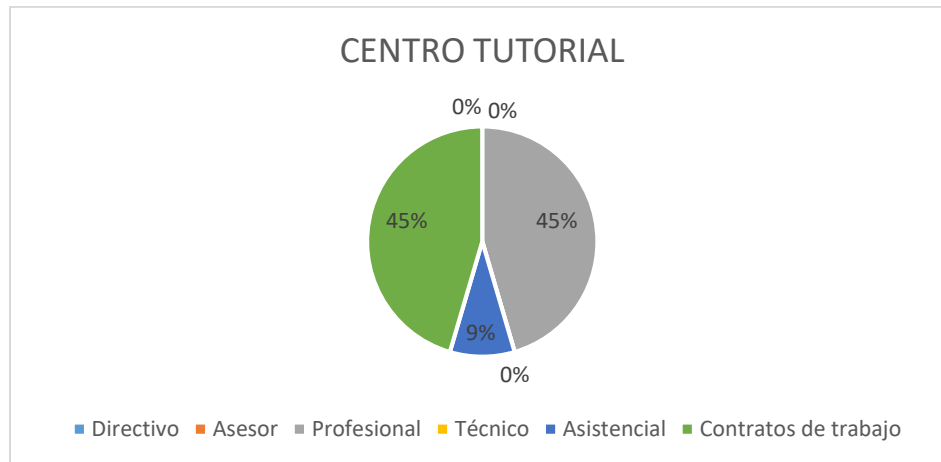
- El 41% corresponde a siete empleos de nivel directivo.
- El 6% corresponde a un empleo de nivel profesional.
- El 24% corresponde a cuatro empleos de nivel asistencial.
- El 29% corresponde a cinco contratos de trabajo

2.1. Centros e Institutos de Investigación.



El centro de salud contiene la siguiente distribución:

- El 11% corresponde a empleos de nivel directivo.
- El 11% corresponde a empleos de nivel asesor.
- El 44% corresponde a empleos de nivel profesional.
- El 11% corresponde a contratos de trabajo.



El centro tutorial contiene la siguiente distribución:

- El 45% corresponde a empleos de nivel profesional.
- El 9% corresponde a empleos de nivel asistencial.
- El 45% corresponde a contratos de trabajo.

6.1. Conclusiones del estudio de cargas de trabajo.

Con la información recolectada y el desarrollo del trabajo de campo en el tiempo de ejecución del contrato de consultoría, esto es durante los meses de septiembre y octubre de 2021, a través de las entrevistas realizadas a los empleados de carrera administrativa, los contratistas de trabajo, los trabajadores oficiales de la Universidad del Quindío, se han identificado las siguientes problemáticas relacionadas con el proceso de cargas y que afecta por consiguiente la prestación del servicio:

1). Aplicabilidad parcial del estudio técnico de modernización de 2014:

Se pudo evidenciar que el estudio técnico realizado en el año 2014 no presentó necesidades de creación de empleos por cada dependencia, por lo que los requerimientos de personal se han ido subsanando con contratos de trabajo. Esto hace evidente que la planta de empleos actual, de tiempo completo y debidamente formalizada, es insuficiente frente a los requerimientos de personal resultantes del estudio de cargas de trabajo.

2) Manual de Funciones y Competencias Laborales y Contratos de Trabajo:

El manual de funciones y competencias laborales constituye una *“herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los*

requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.⁵²

Una vez revisado el Manual de Funciones y Competencias Laborales se identifica las siguientes observaciones:

- 2.1. Definición de tareas y actividades más que de funciones: el DAFP a través de la guía para establecer o modificar el manual de Funciones y Competencias Laborales, indica que el manual debe contener la descripción de las funciones por empleo público, además de establecer una cantidad de funciones por empleo público:

Importante

Para saber si la función es esencial responde: ¿Qué pasa si esta función no se realiza? Si la respuesta es negativa significa que no es esencial. Se recomienda que el número de funciones esenciales sea entre 6 y 10. Tener presente que una función es un conjunto de actividades, en el Manual de Funciones no se deben relacionar actividades sino funciones.

3.2 Descripción de las funciones esenciales del empleo

Corresponde a la descripción de las funciones necesarias para el cumplimiento del propósito principal del empleo.

Estas funciones presentan las siguientes características:

- A. Describen lo que una persona debe realizar.
- B. Responden a la pregunta: "¿qué debe hacerse para lograr el propósito principal?".
- C. Cada función enuncia un resultado diferente.
- D. Su redacción sigue el mismo ordenamiento gramatical que para el propósito principal: verbo + objeto + condición.

Guía para establecer y Modificar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales

2.2. Desactualización del manual conforme la Resolución 667 de 2018 y Decreto 815 de 2018, normas que versan sobre competencias laborales.

2.3. Desactualización del manual conforme el Decreto 1083 de 2015, frente a la determinación de núcleos básicos de conocimiento para los niveles que exigen título profesional y las relaciones de estudios específicos con éstos, para los niveles técnico y asistencial.

2.4. Desactualización del manual conforme la ley 1474 de 2009 artículo 8º parágrafo 1º, frente al perfil para desempeñar el cargo de asesor, coordinador o de auditor interno.

2.5. Desactualización del manual conforme la Resolución 0629 del 19 de julio de 2018, la cual determina en el artículo 2º los requisitos para los empleos que cumplen funciones de archivistas en las entidades públicas.

2.6. Debilidad en perfiles frente a las responsabilidades asignadas, en especial para cargos del nivel directivo.

2.7. Necesidades de formalización laboral de Auxiliares Administrativos y secretarías para las distintas facultades y programas que hoy cuentan con personal vinculado bajo la

⁵² https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938

modalidad de contrato de trabajo y en otros casos como contratos de prestación de servicios.

3) Cumplimiento de la Sentencia de Unificación frente al Contrato estatal de prestación de servicios, relación laboral encubierta o subyacente, temporalidad, solución de continuidad, pago de prestaciones sociales, aportes al sistema de Seguridad Social en salud.

4) De 522 personas citadas, se entrevistaron 511, lo cual determinó un 97% de la población objetivo entrevistada.

7. Identificación de las necesidades de personal.

Ya se había mencionado que las necesidades de personal en cualquier entidad pública pueden definirse a partir de la aplicación de varios instrumentos que revelan información diferente, de conformidad con la fuente u objeto de la medición.

El primer aspecto a considerar, al momento de establecer las necesidades de personal, es la estructura orgánica, la cual, al modificarse, implica una redefinición del número y categoría de los empleos directivos, según grados de responsabilidad y personal a cargo.

El segundo aspecto que debe tenerse en cuenta y que alude exclusivamente a los empleos de los niveles profesional y técnico, es el estudio de cargas de trabajo, toda vez que este examina el desarrollo de los procesos, actividades y procedimientos al interior de cada dependencia, y los tiempos de repetición y duración por el número de veces que tal actividad o procedimiento se realiza en la dependencia. Como se trata de estimar tiempos, sin recurrir a mediciones más estructuradas y exactas como los tiempos y movimientos, propios de actividades manuales de simple repetición, el método conduce a los estándares subjetivos, ya que en el sector público es complicado estandarizar tiempos para labores de predominio del trabajo intelectual, del nivel profesional donde predominan las actividades de uso intensivo de la intelectualidad, diferente a las labores manuales o de simple ejecución, que enfoca la valoración de cargas de trabajo al nivel técnico y asistencial.

Y el tercer aspecto, es el estudio de los contratos de trabajo y de los contratos de prestación de servicios para establecer, como se dijo antes, si estos están supliendo funciones o actividades permanentes de la Universidad, lo que conduciría a inducir la perentoria necesidad de crear los respectivos empleos públicos. Este estudio de los contratos de trabajo, no solo permitirán establecer la necesidad de la creación de algunos empleos sino que esto significaría el acatamiento de la Sentencia de la Corte Constitucional C-614 de 2009 y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado (Sep. 9 de 2021), disminuyendo el riesgo de demandas por incumplimiento de las normas laborales o el uso indebido de esta figura que, para el caso de los contratos de prestación de servicios, desconocen los derechos prestaciones de quienes laboran al servicio del Estado, en ocasiones, con funciones o en actividades permanentes camufladas bajo la figura del contrato.

7.1. Con ocasión de la nueva estructura orgánica

La nueva estructura orgánica propuesta, permite establecer las nuevas necesidades de personal directivo con su respectiva categorización salarial, clasificados según los niveles de responsabilidad, mencionados antes, como se detalla a continuación:

ESTRUCTURA		SITUACIÓN ACTUAL			SITUACIÓN PROPUESTA			
DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
RECTORÍA	Aseguramiento de la Calidad			NUEVO	Director Administrativo	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Gestión Documental			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	10	\$ 5.503.067
RECTORÍA	Control Interno			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
RECTORÍA	Jurídico			NUEVO	Director Administrativo	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Control Disciplinario Interno			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	12	\$ 5.764.758
RECTORÍA	Planeación			NUEVO	Director Técnico	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Planificación Estratégica			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Proyectos			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Tecnologías de la Información			NUEVO	Director Técnico	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Sistemas de Información			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Servicios Tecnológicos			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Comunicaciones Estratégicas			NUEVO	Director Técnico	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Publicaciones y Sello Editorial			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Comunicaciones Corporativas			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Medios Institucionales			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Emisora La UFM Estéreo			NUEVO	Director de Centro	0095	02	\$ 3.793.079
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Formación y Articulación			NUEVO	Director de Centro	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Asuntos profesoriales			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Oficina de Unidad Curricular			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Posgrados			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Pregrado presencial			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Admisiones y Registros			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Pregrado a Distancia y Virtual			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Biblioteca			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	10	\$ 5.503.067
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Fomento a la Investigación			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Producción del Conocimiento			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Gestión de Graduados			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Oficina de Innovación (UEyDE)			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Centro de Pensamiento			NUEVO	Director de Centro	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Dirección de Extensión			NUEVO	Director de Centro	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Relaciones Internacionales e Interinstitucionales			NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Bienestar Institucional			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Financiera			NUEVO	Director Financiero	0100	17	\$ 6.918.321
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Gestión Humana			NUEVO	Director Administrativo	0100	17	\$ 6.918.321
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Asuntos Administrativos y Adquisiciones			NUEVO	Jefe de Oficina	0137	11	\$ 5.588.420

Total, Directivos y Asesores actuales:	64 = 51 directivos y 13 asesores
Total, Directivos y Asesores propuestos:	84 = 83 directivos y 1 asesor
Total, Directivos creados o nuevos:	35 Directivos

Como se puede inferir del cuadro ilustrativo anterior, la propuesta de estructura organizacional trae como consecuencia el fortalecimiento del nivel subdirectivo, de tal manera que entran a reforzar el nivel de dirección y confianza en empleos que hacen parte del grupo de naturaleza gerencial, es decir, responsables de los procesos y los productos que de ellos se esperan, delimitando claramente las responsabilidades superiores frente a las de ejecución directiva, incluso sujetos a evaluación del desempeño por Acuerdos de Gestión.

El cuadro anterior demuestra entonces la necesidad de creación de treinta y dos (32) empleos subdirectivos, de diferentes categorías salariales para equilibrar calidad y cantidad de trabajo y grados de responsabilidad con la categoría salarial a las cuales se asigna. Adicionalmente, se modifica la categoría del empleo de Jefe de la Oficina de Gestión Humana para reemplazarlo como Director Administrativo y otros dos (2) Directores de Centro, lo que significa que en realidad estos tres (3) empleos no son nuevos.

Es de anotar que la supresión de doce (12) empleos del nivel Asesor, para reemplazarlos por los mismos doce (12) pero de nivel directivo, todos empleos de Libre nombramiento y remoción, corresponden a una técnica jurídica apropiada para cambio de nivel jerárquico del Asesor al nivel subdirectivo que asumen las funciones directivas o gerenciales, convirtiéndolos por esa causa en responsables como autoridades internas administrativas y por ende como gestores fiscales, al tenor de lo señalado en la Ley 610 de 2000. Entre estos es de resaltar la corrección del nivel y denominación del asesor de Control Interno y Asesor de Asuntos Disciplinarios que pasan a Jefes de Oficina del nivel directivo, como lo ordenan la Ley 87 de 1993 y la Ley 734 de 2002, respectivamente.

Es importante señalar que el Control Interno Disciplinario es una responsabilidad a cargo de un empleo del más alto nivel, en este caso directivo, y se somete a las recientes modificaciones (Ley 1952 de 2019) en esta materia que ordenan que debe tratarse por separado el proceso de investigación como el de juzgamiento, razón suficiente para que el proceso investigador recaiga en el empleo que se recomienda pasar al nivel subdirectivo, para que la etapa de juzgamiento quede a cargo de otro empleo directivo y la segunda instancia a cargo del nominador.

7.1.1. Supresión de empleos.

Tratándose de un proceso de rediseño institucional orientado a la modernización de la Universidad del Quindío, se hace pertinente establecer unos criterios mínimos aplicables al momento de redefinir la planta de empleos de la institución, a saber:

a. **El proceso se adelantará a costo cero.** Lo anterior quiere decir que la nueva Planta de Empleos se obtendrá con los mismos techos presupuestales de gastos de personal que se han venido fijando en la universidad desde hace algunos años, lo que implica que no se afectarán los montos globales de los gastos asociados a la nómina, tanto de carácter directo como indirecto.

b. **Mayores niveles de responsabilidad.** Dada la existencia de un número importante de empleos del nivel Asesor a los cuales se le han asignados informalmente funciones de ejecución y no de asesoría, será necesario suprimir doce (12) de esos empleos y crear otros en el nivel directivo para que se formalice su actuar gerencial, tratando, en la medida

de lo posible de que el cambio en la categoría salarial no sea demasiado oneroso y corresponda a las verdaderas responsabilidades de dirección que le corresponde a los empleos, sustituyendo los actuales por inadecuada definición.

Al respecto es conveniente señalar la diferencia entre un empleo de clasificación directiva y un empleo del nivel asesor, en cuanto a las funciones generales, tal y como lo prevé el Decreto Ley 770 de 2005, norma cuya aplicación (artículo 1º) está claramente señalada así:

“ARTÍCULO 1o. AMBITO DE APLICACIÓN. El presente decreto establece el sistema de funciones y de requisitos generales que regirá para los empleos públicos pertenecientes a los Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, Establecimientos Públicos, Unidades Administrativas Especiales, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, **Entes Universitarios Autónomos**, Empresas Sociales del Estado, Empresas Industriales y Comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta sometidas al régimen de dichas empresas, del Orden Nacional”.

En este decreto 770 de 2005 se establece claramente las diferencias entre empleos correspondientes a los niveles asesor y directivo:

ARTÍCULO 4º. NATURALEZA GENERAL DE LAS FUNCIONES. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:	
EMPLEO DEL NIVEL ASESOR	EMPLEO DEL NIVEL DIRECTIVO
4.2 Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en <u>asistir, aconsejar y asesorar</u> directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.	4.1 Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden <u>funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.</u>

Esa misma situación se repite en el Decreto 1785 de 2014 “Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones” norma incorporada en el Decreto 1083 de 2015, aplicable también a los Entes Universitarios Autónomos y que señala:

CAPITULO SEGUNDO	
FUNCIONES DE LOS EMPLEOS SEGÚN EL NIVEL JERÁRQUICO	
EMPLEO DEL NIVEL ASESOR	EMPLEO DEL NIVEL DIRECTIVO
ARTÍCULO 3. NIVEL ASESOR. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en <u>asistir, aconsejar y asesorar</u> directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.	ARTÍCULO 2. NIVEL DIRECTIVO. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de <u>dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.</u>

CAPITULO SEGUNDO	
FUNCIONES DE LOS EMPLEOS SEGÚN EL NIVEL JERÁRQUICO	
EMPLEO DEL NIVEL ASESOR	EMPLEO DEL NIVEL DIRECTIVO
<p>De acuerdo con su naturaleza, los empleos de este nivel tendrán, entre otras, las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar y aconsejar a la alta dirección de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional en la formulación, coordinación y ejecución de las políticas y planes generales de la entidad. 2. Absolver consultas, prestar asistencia técnica, emitir conceptos y aportar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, la ejecución y el control de los programas propios del organismo. 3. Proponer y realizar estudios e investigaciones relacionados con la misión institucional y los propósitos y objetivos de la entidad que le sean confiados por la administración. 4. Asistir y participar, en representación del organismo o entidad, en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea convocado o delegado. 5. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas. 6. Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño y la naturaleza del empleo. 	<p>De acuerdo con su naturaleza, los empleos de este nivel tendrán, entre otras, las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la institución o el sector al que pertenecen y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución. 2. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas. 3. Organizar el funcionamiento de la entidad, proponer ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos. 4. Nombrar, remover y administrar el personal, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. 5. Representar al país, por delegación del Gobierno, en reuniones nacionales e internacionales, relacionadas con asuntos de competencia de la entidad o del sector. 6. Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos y adoptar sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los planes del sector. 7. Asistir a las reuniones de los consejos, juntas, comités y demás cuerpos en que tenga asiento la entidad o efectuar las delegaciones pertinentes. 8. Establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización. 9. Las demás señaladas en la Constitución, la ley, los estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la entidad o dependencia a su cargo y la naturaleza del empleo.

Como se observa del estudio de las normas mencionadas, el alcance de las asesorías en las entidades del Estado está limitada a la emisión de conceptos, recomendaciones,

asistencia legal, asesoría jurídica orientada a garantizar el apego a la juridicidad y aconsejar a los directivos responsables en sus actuaciones y actos administrativos con el fin de dar seguridad jurídica a la entidad. No obstante, dado que los conceptos de los asesores no obligan ni son vinculantes, su rol administrativo reduce sus responsabilidades y por supuesto la aleja del escenario de la dirección o ejecución de las funciones administrativas.

La razón que fundamenta la sustitución del perfil de los empleos de nivel asesor a los cuales, inconvenientemente se le han asignado funciones ejecutivas que riñen con la naturaleza de las funciones generales de los empleos, para llevarlos al nivel directivo, tiene su sustento en la distribución de empleos por dependencias que actualmente tiene la Universidad del Quindío, cuya información ha sido extractada directamente de los reportes de documentación oficial entregados por la oficina de gestión humana y que facilitaron evidenciar estas situaciones en distintas dependencias, a cargo de asesores (sin responsabilización directiva):

#	DEPENDENCIA PRINCIPAL	DEPENDENCIA SECUNDARIA	RESPONSABLE
1	Rectoría	Oficina Asesora de Planeación	Jefe de Oficina Asesora 1045-09
2	Rectoría	Oficina Asesora de Aseguramiento de la Calidad	Jefe Oficina Asesora 1045-09
3	Rectoría	Oficina Asesora Jurídica	Jefe de Oficina Asesora 1045-09
4	Rectoría	Oficina Asesora de Control Interno	Jefe de Oficina Asesora 1045-07
5	Vicerrectoría Académica	Oficina de Asuntos Docentes	Jefe de Oficina Asesora 1045-07
6	Rectoría	Asesor (Comunicaciones)	Asesor 1020-07
7	Rectoría	Asuntos Disciplinarios	Asesor 1020-07
8	Vicerrectoría Académica	Admisiones y Registros	Asesor 1020-07
9	Rectoría	Asesor de Despacho	Asesor 1020-05
10	Vicerrectoría Académica	Publicaciones	Asesor 1020-05
11	Vicerrectoría Académica	Asesor de Vicerrectoría	Asesor 1020-03
12	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Asesor de Vicerrectoría	Asesor 1020-03

Vale la pena anotar que el Decreto 2489 de 2006 que fija la nomenclatura y clasificación de los empleos del orden nacional, solamente reconoce como Jefes de Oficina Asesora las de Planeación, Prensa o Comunicaciones y de la Oficina Jurídica por lo que los empleos de Jefe de Oficina Asesora de Aseguramiento de la Calidad, Control Interno y Asuntos

Docentes no corresponden con lo autorizado en el artículo 2º del citado decreto, lo que debe entrar a corregirse de inmediato.

Como se observa en el cuadro anterior, comparado con la estructura orgánica definida mediante el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 y detallado en capítulos anteriores, existen oficinas que han sido clasificadas como organismos internos de dirección, planeación, ejecución y control a las que le han sido asignados, para ejercer la jefatura de la dependencia, un empleo del nivel asesor, como es el caso de la Oficina Asesora de Planeación, Asesor de Comunicaciones, Oficina Asesora de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Oficina de Asuntos Disciplinarios, Oficina de Control Interno, Oficina de Asuntos Docentes, Oficina de Admisiones y Registros y Oficina de Publicaciones, entre otras, cuyos titulares se tienen que limitar, por la cláusula general de competencia y la responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos, a funciones de asistencia, asesoría, consejo y recomendaciones, recayendo las responsabilidades, de manera concentrada, en los jefes de las dependencias superiores, como es el caso del propio Rector y las Vicerrectorías.

Esta situación obliga a una redefinición de los roles y responsabilidades de estas oficinas para que sirvan de apoyo directivo a los jefes de dependencia principal, para lo cual se recomienda reemplazar por empleos del nivel subdirectivo (empleos de naturaleza gerencial).

Como consecuencia de lo expuesto, el cambio de nivel jerárquico de los empleos mencionados, implican un mayor apoyo al primer nivel directivo, la desconcentración de funciones que se encuentran exageradamente concentradas en ellos y una responsabilización de funciones ejecutivas, dentro del nivel directivo, consecuentes con las necesidades identificadas.

Mención especial merecen dos casos muy puntuales: la oficina de control interno disciplinario y la oficina de control interno.

En el caso de la oficina de control interno disciplinario, el Código Disciplinario Único (Ley 734 de 2002) señala, en el artículo 76 que *“Toda entidad u organismo del Estado, con excepción de las competencias de los Consejos Superior y Seccionales de la Judicatura, deberá organizar una unidad u oficina **del más alto nivel**, cuya estructura jerárquica permita preservar la garantía de la doble instancia, encargada de conocer y fallar en primera instancia los procesos disciplinarios que se adelanten contra sus servidores. Si no fuere posible garantizar la segunda instancia por razones de estructura organizacional conocerá del asunto la Procuraduría General de la Nación de acuerdo a sus competencias”*.

Obsérvese que la norma alude a “toda entidad u organismo del Estado” independientemente de la rama del poder público a la que pertenezca o a aquellos que hacen parte de los organismos separados de éstos, denominados “Organismos Autónomos Independientes”.

De la misma manera, la citada norma señala que se deberá organizar una unidad u oficina del “más alto nivel”, lo que significa que puede adoptarse una unidad interna o crearse la correspondiente oficina, la cual debe estar dirigida por un empleado del “más alto nivel” y ello no es otra cosa que el nivel directivo, por ser este el nivel más alto en la jerarquía de

empleos públicos de toda entidad u organismo del Estado. Recuérdese que los niveles jerárquicos son, en su orden: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

No obstante, la ley deja un vacío cuando señala, en el párrafo 2 del citado artículo 76 de la Ley 734 de 2002 que “*Se entiende por oficina del más alto nivel la conformada por servidores públicos mínimo del nivel profesional de la administración*”. Es de aclarar que la presunta confusión que deja entrever el citado código se dirime cuando se contraponen los textos “*unidad u oficina del más alto nivel*” contra la expresión “*oficina del más alto nivel la conformada por servidores públicos mínimo del nivel profesional*”. Aquí se debe entrar a resolver dos cosas: primero, que la oficina del más alto nivel corresponde al nivel jerárquico superior, es decir, el nivel directivo. Y, segundo, que ella puede estar “*conformada por servidores públicos mínimo del nivel profesional*”. Enfrentando estos dos conceptos se deduce, con sana lógica, que la oficina de control interno no puede estar dirigida por un empleado público del nivel asesor por cuanto la propia oficina debe pertenecer al más alto nivel, en este caso, directivo.

No obstante, este artículo 46 de la Ley 734 de 2002 fue modificado por el artículo 93 de la Ley 1952 de 2019 que especificó mejor el asunto, de la siguiente manera:

“PARÁGRAFO 1. Se entiende por oficina del más alto nivel la conformada por servidores públicos mínimo del nivel profesional de la administración. El jefe de la Oficina de Control Disciplinario Interno, quien deberá ser abogado, pertenecerá al nivel directivo de la entidad”. Negrilla y subraya fuera de texto.

En lo que respecta a la Oficina de Control Interno, más conocida como control interno de gestión, la Ley 87 de 1993 determinó, en su artículo 9º que la Oficina de Control Interno “*Es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos*”. Subrayado y negrilla fuera de texto.

Seguidamente, la misma ley 87 de 1993, en el artículo 10º, establece que “*Para la verificación y evaluación permanente del sistema de control interno, las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor Interno o cargo similar, a un funcionario público que será adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los términos de la presente Ley*”. Obsérvese que hay una aparente contradicción en el nivel jerárquico al que debe pertenecer el jefe de la oficina de control interno. De una parte, se señala que “*las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor Interno o cargo similar*” y por la otra se dice que “*será adscrito al nivel jerárquico superior*”.

Esta aparente contradicción se resuelve analizando el rol de la oficina de control interno, visible en el artículo 9º, cuando establece la ley 87 de 1993: “*Es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo*”. Una cosa es la pertenencia o adscripción del empleo de jefe de la oficina de control interno a la estructura orgánica de la entidad u organismo y otra muy diferente que entre sus funciones también deba “*medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la*

dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos". Subraya y negrilla fuera de texto. Una cosa es que entre sus funciones pueda asesorar a la dirección de la entidad y otra muy distinta que pertenezca al nivel asesor, como equivocadamente lo ha definido con anterioridad la Universidad del Quindío.

7.1.2. Dependencias sin responsables del nivel subdirectivo.

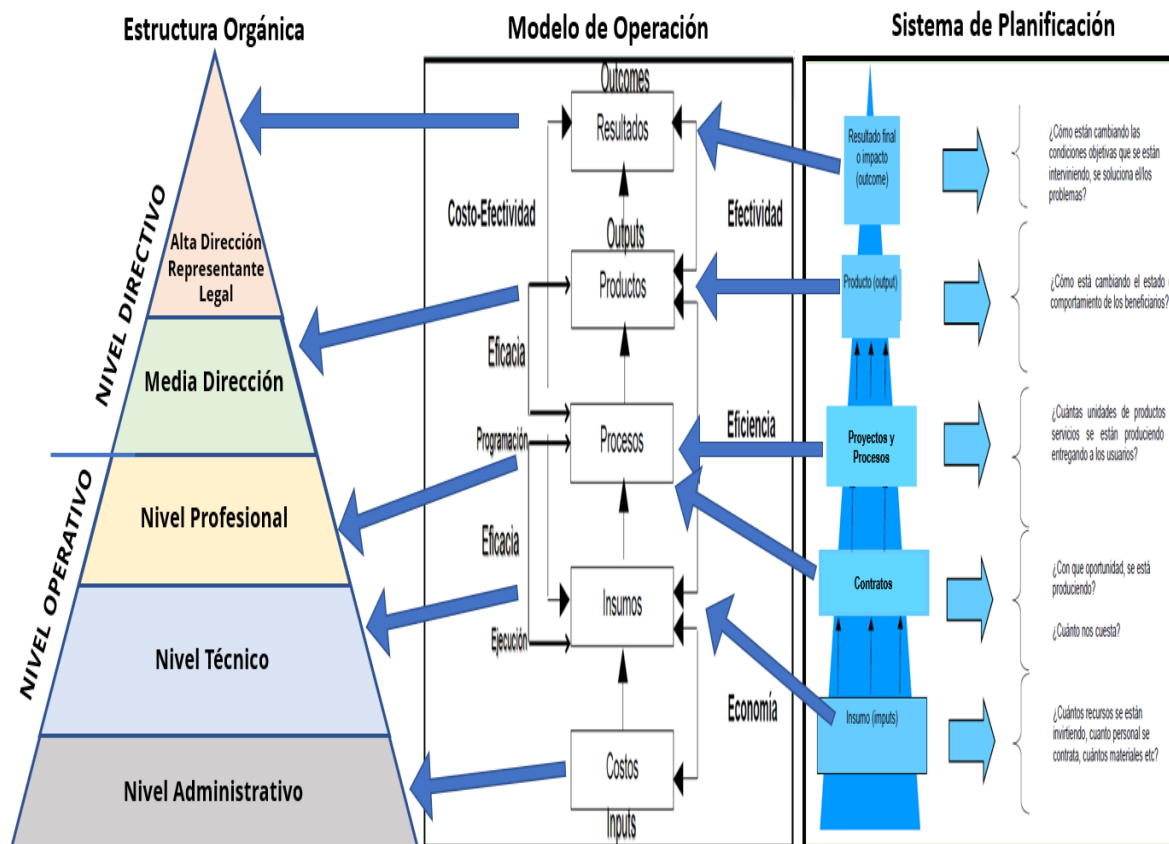
Otro aspecto que viene afectando seriamente el funcionamiento de la universidad, es el atribuible a la ausencia de responsables de nivel directivo en algunas dependencias creadas mediante el Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 del Consejo Superior de la Universidad del Quindío. Tal es el caso de las siguientes dependencias:

DEPENDENCIA PRINCIPAL	DEPENDENCIA SECUNDARIA	RESPONSABLE
Rectoría		Comunicaciones (sin responsable directivo)
Rectoría		Gestión y Aseguramiento de la Calidad (sin responsable directivo)
Rectoría		Asuntos Disciplinarios (sin responsable directivo)
Rectoría		Jurídica (sin responsable directivo)
Rectoría		Planeación y Desarrollo (sin responsable directivo)
Rectoría	Secretaría General	Área de Gestión Documental (sin responsable directivo)
Rectoría	Oficina Asesora de Planeación	Área de Planeación Física (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Académica	Unidad de Virtualización (Responsable Director)
Rectoría	Vicerrectoría Académica	Área de Biblioteca - CRAI (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Académica	Área de Audiovisuales (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Académica	Publicaciones (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Académica	Admisiones y Registros (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Académica	Unidad Curricular (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Dirección de Extensión (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría de Extensión y	Unidad de Aprendizaje Permanente

DEPENDENCIA PRINCIPAL	DEPENDENCIA SECUNDARIA	RESPONSABLE
	Desarrollo Social	(sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Unidad de Atención y Gestión de Graduados (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Centro de Pensamiento (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Área Financiera (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Área de Compras y Suministros (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Área de Activos Fijos (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Área de Bienestar Institucional (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Área de Mantenimiento (sin responsable directivo)
Rectoría	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Área de Sistemas y Nuevas Tecnologías (sin responsable directivo)

Como se deduce del listado anterior, la estructura orgánica definida mediante Acuerdo No. 020 del 18 de diciembre de 2015 adicionada por los acuerdos No. 099 del 29 de septiembre del 2020 por medio del cual del centro de pensamiento y por el No. 106 de Diciembre 9 de 2020 que crea la Unidad de Aprendizaje Permanente, no se ve reflejada en la planta de empleos establecida mediante Acuerdo No. 010 del 29 de marzo de 2005, con sus modificaciones, en especial en cuanto a la coherencia que debe existir entre las dependencias principales y secundarias que corresponden al nivel directivo y subdirectivo con los empleos del respectivo nivel directivo, situación que, en el caso de la Universidad del Quindío constituye un grave error técnico que debe entrar a subsanarse.

Para una mejor ilustración de la coherencia que debe existir entre las dependencias principales y secundarias con los empleos que corresponden al nivel directivo y subdirectivo, basta observar y analizar el siguiente gráfico:



7.2. Como resultado de los estudios de cargas de trabajo

El estudio de cargas de trabajo que se detalló en acápite anterior, evidencia unas recomendaciones de carácter puntual en ciertas áreas, como consecuencia del análisis riguroso realizado a cada uno de los procesos, actividades y procedimientos, cuya metodología se orienta a definir la posible supresión, fusión o creación de empleos de los niveles profesional, técnico y asistencial.

Al hacer un análisis más detallado, profundo y complejo de la metodología de “estándares subjetivos” con las cuales se realizan los estudios de cargas de trabajo o cargas laborales, como otros lo conocen, se puede deducir que el factor “subjetividad” siempre estará presente por cuanto en las entidades públicas, que no pertenecen al sector productivo (comercial o industrial), predomina el trabajo con uso intensivo de la intelectualidad, por lo menos en cuatro de los cinco niveles jerárquicos de empleos, exceptuando sólo al nivel asistencial. Lo anterior implica que el factor “objetividad”, sólo es posible medir, con mayor precisión, en labores repetitivas, manuales, de simple ejecución, las cuales demandan habilidades y destrezas más allá de las capacidades intelectuales. No obstante, es una metodología informativa que da una idea de las necesidades de personal de una entidad.

Como consecuencia del estudio de cargas de trabajo o cargas laborales se pudo evidenciar que, en términos generales, el déficit de cargas de trabajo, en las dependencias de la Universidad del Quindío, se han venido supliendo, durante varios años, mediante el uso de la figura del “contrato de trabajo” o “contrato laboral”, elemento jurídico que hace parte del

régimen laboral, lo que evidencia el paso al siguiente criterio de “formalización laboral”.

No obstante, y a título informativo, del análisis de cargas de trabajo, realizado a través del método de estándares subjetivos, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

ESTUDIO TÉCNICO

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
Rectoría	No se requiere la creación de empleos.	De acuerdo con el consolidado anterior se procede a determinar que en la rectoría se cuenta con la siguiente distribución: <ul style="list-style-type: none"> - El 40% pertenece a cargos de nivel directivo. - El 20 % pertenece a cargos de nivel asesor. - El 20% pertenece a cargos de nivel profesional. - El 20% pertenece a contratos de trabajo. En esta dependencia no se requiere de la creación de cargos
Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	La oficina Asesora de Planeación, cuenta con el área de planeación física, en la actualidad tiene la siguiente distribución: <ul style="list-style-type: none"> - El 8% corresponde a empleos de nivel directivo. - El 4% corresponde a empleos de nivel asesor. - El 33% corresponde a empleos de nivel profesional. - El 8% corresponde a empleos de nivel técnico. - El 8% corresponde a empleos de nivel asistencial. - El 33% corresponde a contratos de trabajo
Oficina Asesora de Comunicaciones	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	La Oficina Asesora de Comunicaciones tiene en la actualidad la siguiente distribución: <ul style="list-style-type: none"> - El 20% corresponde a empleos de nivel directivo. - El 7% corresponde a empleos de nivel asesor. - El 7% corresponde a empleos de nivel profesional. - El 7% corresponde a empleos de nivel técnico. - El 0% corresponde a empleos de nivel asistencial. - El 60% corresponde a contratos de trabajo. Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mayoría de los integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad.

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
Oficina Asesora Jurídica	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	En la actualidad tiene la siguiente distribución: <ul style="list-style-type: none"> - El 1% corresponde a empleos de nivel directivo. - El 50% corresponde a empleos de nivel profesional. - El 33% corresponde a contratos de trabajo. Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mayoría de los integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad.
Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	En la actualidad tiene la siguiente distribución: <ul style="list-style-type: none"> - El 0% corresponde a empleos de nivel directivo. - El 12,5% corresponde a empleos de nivel asesor. - El 75% corresponde a empleos de nivel profesional. - El 12,5% corresponde a empleos de nivel técnico. - El 0% corresponde a empleos de nivel asistencial. - <u>El 50% corresponde a contratos de trabajo.</u> Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mayoría de los integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad. En el Acuerdo del Consejo Superior No. 020 de 2015 se establece como función principal de la Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad la de: "Planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la gestión integral de la calidad en la institución para el logro de los objetivos estratégicos, política institucional, directrices y normas vigentes, en cumplimiento de los lineamientos para registro calificado de programas, acreditación de alta calidad, norma de calidad del sector público y MECI". Sin embargo, lo relativo a normas de calidad del sector público NO se está manejando en esta Oficina, ya que aún permanece en la Oficina de Planeación

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
		<p>y Desarrollo que NO tiene esa función en el citado Acuerdo. Esta misma función aparece para el cargo en la Resolución N° 4275 de 2018 que establece el Manual de Funciones y competencias laborales.</p> <p>Esta Resolución establece como funciones específicas del cargo:</p> <p>4. Realizar el control de documentos y registros del sistema integrado de gestión con el fin de cumplir con los requerimientos de la norma técnica aplicable en cada caso.</p> <p>5. Hacer seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora para fomentar el mejoramiento continuo en la institución.</p> <p>6. Programar las auditorías internas de calidad con el fin de hacer seguimiento al cumplimiento de los requisitos de las normas técnicas aplicables en cada caso en los diferentes macroprocesos y áreas de la Universidad.</p> <p>11. Acompañar la implementación de otros sistemas de Gestión en la Universidad.</p> <p>12. Acompañar el seguimiento al Modelo Estándar de Control interno (MECI) en la Universidad.</p> <p>Estas funciones no ha sido posible desarrollarlas pues el equipo de apoyo está asignado a la Oficina de Planeación y Desarrollo.</p>
Oficina de Asuntos Disciplinarios	Se requiere que los cargos sean de nivel profesional.	<p>La distribución de la oficina es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un 25% corresponde a un empleo de nivel asesor. - Un 25% corresponde a un empleo de nivel profesional. - Un 25% corresponde a un empleo de nivel asistencial. - Un 25% corresponde a un contrato de trabajo.
Oficina de Control Interno	Un profesional universitario para apoyar las auditorías.	<p>La distribución de la oficina es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un 20% corresponde a un empleo de nivel asesor.

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> - Un 20 % corresponde a un empleo de nivel técnico - Un 20% corresponde a un empleo de nivel asistencial. - Un 40% corresponde a dos contratos de trabajo.
Secretaría General	Se requiere de un abogado para la realización de notificaciones, revisión de actos administrativos, dar respuestas a derechos de petición y acciones de tutela	De lo anterior se puede reflejar: <ul style="list-style-type: none"> - Un cargo de nivel directivo, secretario general corresponde al 33%. - Dos contratos de trabajo correspondientes al 67% de planta asignada
Área de Gestión Documental	No se requiere la creación de empleos.	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 7% Corresponde a un empleo de nivel profesional. - El 7% Corresponde a un empleo de nivel técnico. - El 36% Corresponde a siete empleos de nivel asistencial. - El 50% corresponde a cinco contratos de trabajo.
Vicerrectoría Académica	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 9% Corresponde a un empleo de nivel directivo. Docente de planta. - El 9% Corresponde a un empleo de nivel asesor. - El 9% Corresponde a un empleo de nivel profesional. - El 9% corresponde un empleo de nivel asistencial. - El 64% corresponde a siete contratos de trabajo. Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mayoría de los integrantes de esta oficina está vinculado por esta modalidad
Oficina de Asuntos Docentes	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes,	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 17% Corresponde a un empleo de nivel asesor. - El 17% Corresponde a un empleo de nivel asistencial. - El 67% corresponde a cuatro contratos de trabajo.

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
	momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mayoría de las integrantes de esta oficina están vinculados por esta modalidad
Oficina de Admisiones y Registros	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 37% Corresponde a tres auxiliares administrativos correspondientes al nivel asistencial. - El 63% corresponde a cinco contratos de trabajo Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mayoría de las integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad
Oficina de Publicaciones	No se requiere la creación de empleos.	Distribución de planta: <ul style="list-style-type: none"> - El 11% Corresponde a un empleo de nivel asesor. - El 33% Corresponde a cuatro empleos de nivel técnico. - El 44% corresponde a cuatro auxiliares administrativos de nivel asistencial. - El 11% corresponde a un contrato de trabajo.
Unidad de Virtualización	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 10% Corresponde a un empleo de nivel directivo - El 20% Corresponde a dos empleos de nivel profesional. - El 70% corresponde a siete contratos de trabajo. Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mayoría de las integrantes de esta oficina está vinculada por esta modalidad

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
	Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	
Área de Biblioteca-CRAI	No se requiere la creación de empleos.	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 14% corresponde a tres empleos de nivel profesional. - El 9% corresponde a dos empleos de nivel técnico. - El 64% corresponde a catorce empleos de nivel asistencial. - El 14% corresponde a tres contratos de trabajo.
Área de Audiovisuales	No se requiere la creación de empleos.	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 25% corresponde a tres empleos de nivel profesional. - El 8% corresponde a un cargo de nivel técnico. - El 67% corresponde a ocho empleos de nivel asistencial
Vicerrectoría de Investigaciones	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	Una vez revisados los insumos presentados por el equipo de trabajo que integra las dependencias de la vicerrectoría se encuentra que en un 90% de la planta corresponde a contratos de trabajo, constituyendo un riesgo para la estabilidad y la continuidad de los procesos
Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes,	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 8,70% corresponde a un cargo de nivel directivo. - El 56,30% corresponde a un cargo de nivel profesional.

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
	momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - <u>El 65% corresponde a quince contratos de trabajo incluyendo profesionales.</u> <p>Una vez revisados los insumos presentados por el equipo de trabajo que integra las dependencias de la vicerrectoría se encuentra que en un 65% de la planta corresponde a contratos de trabajo, constituyendo un riesgo para la estabilidad y la continuidad de los procesos</p>
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	<p>De lo anterior se puede deducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 13% corresponde a un cargo de nivel directivo. - El 13% corresponde a un cargo de nivel asesor. - El 50% corresponde a cuatro cargos de nivel asistencial - El 25% corresponde a dos contratos de trabajo.
Área Financiera	Se requiere la creación de empleos por cuanto las cargas de trabajo faltantes se suplen con contratos de trabajo o de prestación de servicio que deben evaluarse si son actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	<p>De lo anterior se puede deducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 33% corresponde a cuatro cargos de nivel profesional. - El 17% corresponde a dos cargos de nivel técnico. - El 50% corresponde a seis contratos de trabajo. <p>Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mitad de las integrantes de esta oficina están vinculados por esta modalidad</p>
Área Tesorería	Un profesional que se encargue del proceso de cobro coactivo.	<p>De lo anterior se puede deducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 17% corresponde a un cargo de nivel profesional.

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> - El 17% corresponde a un cargo de nivel técnico. - El 50% corresponde a tres cargos de nivel asistencial. - El 17% corresponde a un contrato de trabajo.
Área de Compras y Suministros	Se requiere la creación de empleos a través de la formalización laboral.	<p>De lo anterior se puede deducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 10% corresponde a un cargo de nivel profesional. - El 20% corresponde a dos cargos de nivel técnico. - El 10% corresponde a un cargo de nivel asistencial. - El 60% corresponde a seis contratos de trabajo. <p>Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mitad de las integrantes de esta oficina están vinculados por esta modalidad</p>
Área de Activos Fijos	No se requiere la creación de empleos.	<p>De lo anterior se puede deducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 29% corresponde a dos cargos de nivel profesional. - El 29% corresponde a dos cargos de nivel técnico. - El 14% corresponde a un cargo de nivel asistencial. - El 29% corresponde a dos contratos de trabajo
Área de Gestión Humana	No se requiere la creación de empleos salvo en el caso de que los contratos de trabajo o de prestación de servicio se califiquen como actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre 9 de 2021.	<p>De lo anterior se puede deducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 5% corresponde a un cargo de nivel directivo. - El 11% corresponde a dos cargos de nivel profesional. - El 5% corresponde a un cargo de nivel técnico. - El 26% corresponde a cinco cargos de nivel asistencial. - El 53% corresponde a diez contratos de trabajo. <p>Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mitad de las integrantes de esta oficina están vinculados por esta modalidad.</p>
Área de Bienestar Institucional.	Se requiere la formalización laboral de algunos contratos de trabajo que pueden convertirse en empleos.	<p>De lo anterior se puede deducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 4% corresponde a un cargo de nivel profesional. - El 11% corresponde a tres cargos de nivel técnico.

DEPENDENCIA	NÚMERO DE CARGOS A CREAR	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> - El 26% corresponde a siete cargos de nivel asistencial. - El 59% corresponde a dieciséis contratos de trabajo. Revisar la composición de los contratos de trabajo ya más de la mitad de los integrantes de esta oficina están vinculados por esta modalidad
Área de Mantenimiento	Se requiere la creación de algunos empleos por formalización laboral.	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 6% corresponde a un cargo de nivel profesional. - El 6% corresponde a un cargo de nivel técnico. - El 8% corresponde a ocho cargos de nivel asistencial. - El 47% corresponde a nueve contratos de trabajo. Revisar la composición de los contratos de trabajo, ya que la mitad de los integrantes de esta oficina están vinculados por esta modalidad
Área de sistemas y Nuevas Tecnologías	Plan de formalización laboral para los contratos de trabajo	De lo anterior se puede deducir: <ul style="list-style-type: none"> - El 8% corresponde a dos cargos de nivel profesional. - El 8% corresponde a dos cargos de nivel técnico. - El 4% corresponde a un cargo de nivel asistencial. - El 79% corresponde a diecinueve contratos de trabajo
Facultades.	No se requiere la creación de empleos salvo en el caso de que los contratos de trabajo o de prestación de servicio se califiquen como actividades o funciones permanentes, momento en el cual deberá crearse el empleo correspondiente atendiendo la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre/ 2021.	Es necesario formalizar, laboralmente al personal que se ha venido vinculando mediante contratos de trabajo a término definido que se han venido renovando año a año, por necesidades del servicio, aumentando ostensiblemente la carga de trabajo de la oficina de gestión humana y de contratación. En especial se recomienda la formalización, mediante la creación de los empleos correspondientes, de Auxiliares Administrativos y secretarías de Facultades y Programas Académicos, entre otras áreas claves.

Del anterior análisis de cargas de trabajo, el cual se aplica a los procesos, actividades y procedimientos del modelo de operación por procesos, asignados a cada dependencia, nos permite establecer que las necesidades de empleos recaen en los niveles Profesional y Técnico, fundamentalmente, dado que al nivel directivo y asesor no le son aplicables estos estudios. Se deduce que, si se formalizan la mayor cantidad posible de contratos de trabajo y se convierten en empleos permanentes, con las formalidades de ley, asumiendo que ejercen funciones de carácter permanente, como se concluyó, de acuerdo al techo presupuestal, se conservaría el equilibrio de cargas de trabajo frente a disponibilidades de personal.

Conforme a lo anterior, el resultado arrojado del análisis se puede resumir de la siguiente manera:

DEPENDENCIA	CARGOS PROPUESTOS A CREAR
Rectoría	No se requiere la creación de empleos.
Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Oficina Asesora de Comunicaciones	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Oficina Asesora Jurídica	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Oficina de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Oficina de Asuntos Disciplinarios	Se requiere que los cargos sean de nivel profesional.
Oficina de Control Interno	Un profesional universitario para apoyar las auditorías.
Secretaría General	Se requiere de un abogado para la realización de notificaciones, revisión de actos administrativos, dar respuestas a derechos de petición y acciones de tutela
Área de Gestión Documental	No se requiere la creación de empleos aun cuando se deben formalizar algunos de los contratos de trabajo.
Vicerrectoría Académica	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Oficina de Asuntos Docentes	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.

DEPENDENCIA	CARGOS PROPUESTOS A CREAR
Oficina de Admisiones y Registros	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Oficina de Publicaciones	No se requiere la creación de empleos aun cuando se deben formalizar algunos de los contratos de trabajo.
Unidad de Virtualización	Se requiere la creación de empleos mediante la formalización de algunos de los contratos de trabajo.
Área de Biblioteca- CRAI	No se requiere la creación de empleos.
Área de Audiovisuales	No se requiere la creación de empleos aun cuando se deben formalizar algunos de los contratos de trabajo.
Vicerrectoría de Investigaciones	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Área Financiera	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Área Tesorería	Un profesional para cobro coactivo.
Área de Compras y Suministros	Se requiere la creación de algunos empleos según estudio de formalización de contratos de trabajo.
Área de Activos Fijos	No se requiere la creación de empleos aun cuando se deben formalizar algunos de los contratos de trabajo.
Área de Gestión Humana	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Área de Bienestar Institucional.	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
Área de Mantenimiento	Se requiere la creación de algunos empleos mediante la formalización algunos de unos contratos de trabajo.
Área de sistemas y Nuevas Tecnologías	Se requiere la creación de empleos formalizando algunos de los contratos de trabajo, previa evaluación según los criterios expuestos por la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.

DEPENDENCIA	CARGOS PROPUESTOS A CREAR
Facultades.	Se requiere la formalización, mediante la creación de los empleos correspondientes, de Auxiliares Administrativos y secretarías de Facultades y Programas Académicos, entre otras áreas claves.

Como se desprende de este estudio de cargas de trabajo se puede afirmar, en términos generales, que la carga de trabajo por dependencias, procesos, actividades y procedimientos está en equilibrio, si se tiene en cuenta los contratos de trabajo, cuyos déficits asociados a la cantidad de empleos asignados a cada dependencia han venido siendo suplidos mediante la figura de contrato de trabajo, por lo que el análisis exhaustivo de tales contratos permitió determinar si corresponden a las actividades permanentes y a los criterios de formalización expuestos por la Corte Constitucional, en la Sentencia C-614 de 2009 y a la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre de 2021 y por ende recomendar la creación de los empleos correspondientes.

7.3. Como consecuencia del estudio de los objetos contractuales.

En varios acápites del presente documento se ha mencionado la protección constitucional al trabajo digno y decente, con todas las garantías prestacionales cuando exista un vínculo de carácter laboral que implica la obligación del reconocimiento de tales derechos. También se ha dicho que deben existir por lo menos tres condiciones para que el vínculo laboral, acogiendo el principio de la "primacía de la realidad", se haga evidente y constituya tanto un deber como una obligación de carácter legal crear los empleos necesarios, a saber:

1. Subordinación, esto es, la potestad que tiene el patrono de disponer del horario legal laboral para distribuir tareas y asignar responsabilidades al trabajador, sin que este disponga de autonomía o independencia para ejecutar la labor encomendada.
2. Pago periódico, que implica el reconocimiento como remuneración al trabajo que el empleado percibe al poner a disposición del patrono toda su fuerza laboral, tanto intelectual como manual.
3. Cumplimiento de horario. En este aspecto basta con evidenciar que el trabajo realizado por el empleado se ejecuta durante toda la jornada de trabajo en el horario establecido por la entidad, dentro de los límites legales establecidos.

No obstante, la Corte Constitucional en varios pronunciamientos ha señalado que el cumplimiento de horario y el pago por remuneración al trabajo son aspectos suficientes para develar una relación laboral, dado que estos puntos 2 y 3 señalados atrás, conducen inequívocamente al primero que significa subordinación.

Con el estudio de cargas de trabajo se pudo evidenciar que la gran mayoría de los procesos por dependencia no develan déficit de cargas de trabajo por cuanto las ausencias de personal formal se han venido supliendo con contratos de trabajo, en la mayoría de los casos y contratos de prestación de servicios en los restantes. Esta situación que, desde el punto de vista de las cargas laborales, equilibra las demandas de personal con la disponibilidad de trabajadores para atender las actividades y los procedimientos definidos en el manual de operación de la entidad, haciendo parte del Modelo de Operación por

Procesos, evidencia dos aristas: la primera que al parecer dichos contratos de trabajo, principalmente, ocurren por cuanto son actividades asociadas a funciones permanentes de la universidad, por lo que podría inferirse que lo recomendable es la creación de los empleos correspondientes, y segunda, que no son tan permanentes por cuanto dichas actividades y/o funciones están afectadas por la temporalidad y con ella el factor de no permanente que conduciría a la inconveniencia de crear los empleos por cuanto el tiempo en que no se realiza ninguna actividad o función puede considerarse despilfarro de recursos o enriquecimiento sin causa. No sucede lo mismo con los contratos de prestación de servicios que son en casi la totalidad de los casos, excepcionales, como lo señala la norma, y el análisis del objeto contractual y los alcances son más complejos de dirimir.

Fue esta la situación que llevó a la necesidad de que fueran los mismos jefes de las dependencias que, en muchos casos, fungen como ordenadores de gastos y contratantes por delegación, quienes realizaran una evaluación por conocimiento pleno de las realidades de cada objeto contractual y las obligaciones derivadas de este para establecer, con la mayor objetividad posible, si se trata de una actividad o presuntamente función de carácter permanente, caso en el cual se requeriría la creación del empleo; de carácter temporal si se trata de actividades o funciones presuntas, aparentemente permanentes pero de duración definida, caso en el cual se debe acoger a la figura de "Planta Temporal" que no es otra cosa que un capítulo más de la planta de empleos permanentes, cuya duración es totalmente definida y, el último caso de objetos contractuales y sus obligaciones asociadas a un proyecto de inversión, caso en el cual se debe conservar la figura de contrato de prestación de servicios.

Mención especial tiene la figura del "trabajador oficial". Esta modalidad de vínculo laboral con el Estado está supedita a labores eminentemente manuales, operativas, repetitivas que no exigen y no demandan conocimientos propios de una disciplina académica, y que su vinculación obedece a factores de competencias laborales como las habilidades, destrezas y experiencia laboral. Al respecto el Decreto 3135 de 1948, en su artículo 5º aclara este tipo de vinculación y cuándo es procedente:

"ARTÍCULO 5. Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales. Las personas que prestan sus servicios en los Ministerios; Departamentos Administrativos, Superintendencias y Establecimientos Públicos son empleados públicos; sin embargo, los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas son trabajadores oficiales.

En los estatutos de los Establecimientos Públicos se precisará qué actividades pueden ser desempeñadas por personas vinculadas mediante contrato de trabajo. Nota: (Texto subrayado declarado INEXEQUIBLE mediante Sentencia C-484 de 1995, Corte Constitucional

Las personas que prestan sus servicios en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado son trabajadores oficiales; sin embargo, los estatutos de dichas empresas precisarán qué actividades de dirección o

*confianza deban ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos*⁵³. Negrilla fuera de texto.

De lo descrito se desprenden dos situaciones concretas: primera, que los trabajadores oficiales son una modalidad de vínculo laboral mediante contrato de trabajo que se rige por lo dispuesto en la Ley 6ª de 1945 y el decreto 2127 de 1945 que constituyen el régimen del trabajador oficial, como servidores públicos, muy diferente al clausulado del régimen privado que se rige por el código sustantivo del trabajo y por ese carácter no ostentan la condición de servidor público (artículo 123 de la Constitución Política) y segunda que esta figura aplica tanto para los **trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas** como para quienes prestan sus servicios en las **Empresas Industriales y Comerciales del Estado**.

Lo anterior tiene su explicación en el régimen aplicable. Mientras los trabajadores de obras públicas hacen parte de la administración pública al igual que quienes trabajan al servicio de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (Artículo 115 de la Constitución Política y artículo 39 de la Ley 489 de 1998), los demás trabajadores deben conformar el grupo de los denominados empleos del Estado que son el núcleo de la función pública en Colombia (artículo 1º de la Ley 909 de 2004). Esta última disposición aplica, por tanto, a todas las demás entidades del Estado que se rigen por el derecho público, en las que se incluyen, por supuesto, los empleos de las ramas legislativa, ejecutiva y judicial y los empleos de los organismos autónomos independientes.

De lo mencionado se desprende, con toda claridad, que la figura del “trabajador oficial” es excepcional en las entidades de derecho público y se circunscriben, exclusivamente, a labores de mantenimiento de obras públicas, edificios públicos o bienes fiscales y al personal no directivo, ni de confianza y manejo de las empresas industriales y comerciales del Estado. Su uso indebido o indiscriminado desconoce los mandatos superiores en materia de función pública que buscan proteger los recursos del Estado estableciendo una convergencia compleja entre bienes jurídicos diferentes: por un lado, el empleo público y por el otro el ciudadano que accede al desempeño de funciones públicas, estableciendo con ello una relación legal y reglamentaria producto de un nombramiento y una posesión, adquiriendo el ciudadano el carácter de empleado o funcionario público. La primera forma parte de la arquitectura institucional (hace parte de la estructura organizacional) a cargo de las autoridades establecidas en los estatutos y la segunda hace parte del servicio civil y su régimen salarial, prestacional y de beneficios, estímulos y reconocimientos.

Una vez realizado el estudio de los objetos contractuales y de los alcances u obligaciones que de ese objeto se derivan, se sacaron las siguientes conclusiones:

Contratos de Trabajo analizados:	315
Contratos de Prestación de Servicios	<u>189</u>
TOTAL, CONTRATOS ANALIZADOS	504

⁵³ Ver Sentencias C-484 de 1995 y C-579 de 1996, Corte Constitucional. Ver: Artículos 1 y ss. Decreto Nacional 1848 de 1969 y ver Sentencia C-283 de 2002, Corte Constitucional.

Como se deduce de los análisis realizados por los jefes de cada dependencia, en virtud de establecer si las actividades que realizan se asemejan o equivalen a funciones de carácter permanente, aplicando los criterios establecidos por la Corte Constitucional y señalados en acápites anteriores se pudo constatar que aproximadamente ciento cincuenta (150) personas vinculadas por contrato de trabajo se requieren formalizar, por cuanto las actividades contratadas asemejan a funciones de carácter permanente, lo que significa que cumplen con tales criterios y que por lo tanto se reemplazarán los contratos de trabajo por empleos de carácter permanente, dejando los demás a término definido por cuanto corresponden a periodos equivalentes a la duración de los semestres académicos, dado que en vacaciones estudiantiles no se requieren, con excepción de aquellos contratos de duración determinada en razón a su vinculación a un proyecto de inversión pública.

Así, una vez verificadas, por los jefes de las dependencias, las conclusiones del estudio de cargas de trabajo y depurando el listado, a partir de la aplicación del criterio de que correspondan a "funciones permanentes", vale decir, aquellas que deben ejecutarse en todo momento y en todo lugar durante la jornada de trabajo anual, como lo ha señalado la Corte Constitucional en la Sentencia C-614 de 2009 y el Consejo de Estado en la Sentencia de Unificación de Septiembre de 2021, se llegó a la estimación de que las necesidades de "formalización laboral", de requerimientos de empleos públicos permanentes, actualmente suplidos con "contratos de trabajo" es la siguiente:

RESÚMEN CARGAS DE TRABAJO – FORMALIZACIÓN LABORAL		
DEPENDENCIAS	CANTIDAD	TIPO DE EMPLEO
Rectoría	3	Profesional Especializado
Rectoría	30	Profesional Universitario
Rectoría	5	Técnico Administrativo
Rectoría	5	Técnico Operativo
Rectoría	2	Secretario
Vicerrectoría Académica	2	Profesional Especializado
Vicerrectoría Académica	17	Profesional Universitario
Vicerrectoría Académica	25	Secretario
Vicerrectoría de Investigación	7	Profesional Universitario
Vicerrectoría de Extensión y desarrollo Social	7	Profesional Especializado
Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	15	Profesional Universitario
Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	2	Auxiliar Administrativo
Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social	2	Secretario
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	5	Profesional Especializado
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	20	Profesional Universitario
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	2	Técnico Administrativo
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	2	Auxiliar Administrativo
TOTAL	150	

7.4. Como consecuencia de la visión gerencial.

Este aspecto que es complementario al uso de las herramientas mencionadas antes, no generó ninguna apreciación específica de la alta dirección por lo que no se ha incluido propuesta al respecto por separado.

8. Sustentación Técnica de la Propuesta de Planta de Empleos.

Se concluye que algunos “contratos de trabajo” corresponden a funciones con actividades permanentes por lo que deben entrar a formar parte de la planta de empleos públicos, como se señaló antes. No sucede lo mismo con los contratos de prestación de servicios de carácter administrativo que, luego del análisis riguroso por los jefes de las dependencias que hacen parte del Comité Técnico Interdisciplinario creado para adelantar el proceso de modernización de la Universidad, pudo verificar que siguen siendo actividades no permanentes por lo que no será necesario la creación de los empleos para estos casos.

Por su parte, de acuerdo con la estructura orgánica propuesta, la misma que fue validada por todo el personal directivo actual de la universidad en sesión de trabajo del día doce (12) de noviembre de 2021, y luego de la revisión exhaustiva, el día treinta (30) de abril de 2022 se definió la planta de empleos, a partir de la aplicación de los siguientes criterios:

1. Modernización de la estructura administrativa para fortalecer el nivel directivo y gerencial y los niveles de responsabilidad a los que alude la carta Iberoamericana de la Función Pública (2004).
2. Formalización laboral de quienes ejercen funciones o actividades permanentes mediante la figura de “contrato de trabajo”, para darle cumplimiento a la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre de 2021.
3. Nivelación de los empleos que hacen parte de los niveles profesional, técnico y asistencial para equilibrarlo con las cargas de trabajo identificadas y ajustarlos al crecimiento del costo de vida y el poder adquisitivo que han afectado el costo de la canasta familiar, afectando con ello el acceso de los de menores ingresos a los productos básicos de la canasta familiar y sus complementarios.
4. Reforzamiento de la proporcionalidad de los niveles de profesionalización de la estructura de la planta de empleos frente al nivel eminentemente asistencial, donde predominan las actividades manuales o de simple ejecución. Esta profesionalización, como principio de la función pública, refuerza el nivel profesional para complementar adecuadamente el refuerzo del nivel directivo con mayores niveles de responsabilidad.
5. Reforma administrativa y de la planta de personal a **COSTO CERO**, dado que se solventará la puesta en vigencia de la propuesta de Planta de Empleos con las mismas apropiaciones presupuestales incorporadas al presupuesto del año 2022.

Por lo tanto, la planta de empleos propuesta asciende a (453) empleos, (108) más de los actuales, lo que significa que el proceso de formalización laboral se adelantó con rigor y enfocado a la profesionalización de la planta, de la siguiente manera:

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
RECTORÍA	Rector	0045	23		\$ 11.388.203	Rector	0045	23	\$ 11.388.203
RECTORÍA					NUEVO	Director Administrativo	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Asesor	1020	07		\$ 5.764.758	Asesor	1020	07	\$ 5.764.758
RECTORÍA	Profesional Universitario	2044	11		\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	18		\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
RECTORÍA	Conductor Mecánico	4103	15		\$ 1.635.651	Conductor Mecánico	4103	17	\$ 1.744.455
RECTORÍA	Secretaria Ejecutiva	4210	24		\$ 2.518.224	Secretaria Ejecutiva	4210	24	\$ 2.518.224
RECTORÍA	Secretaria General	0185	06		\$ 4.560.188	Secretaria General	0185	11	\$ 5.588.420
RECTORÍA	Secretaria Ejecutiva	4210	22		\$ 2.090.953	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
RECTORÍA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA					NUEVO	Técnico Administrativo	3124	09	\$ 1.708.377
RECTORÍA					NUEVO	Jefe de Oficina	0137	10	\$ 5.503.067
RECTORÍA	Técnico Administrativo	3124	16		\$ 2.608.619	Técnico Administrativo	3124	17	\$ 2.792.588
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	15		\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
RECTORÍA	Secretaria	4178	14		\$ 1.586.345	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	09		\$ 1.180.463	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462
RECTORÍA					NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
RECTORÍA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	16		\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	18	\$ 1.787.727	Secretaria Ejecutiva	4210	20	\$ 1.890.818
RECTORÍA				NUEVO	Director Administrativo	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Técnico Administrativo	3124	16	\$ 2.608.619
RECTORÍA				NUEVO	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Oficina	0137	12	\$ 5.764.758
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	18	\$ 1.787.727	Secretaria Ejecutiva	4210	20	\$ 1.890.818
RECTORÍA				NUEVO	Director Técnico	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
RECTORÍA				NUEVO	Director Técnico	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
RECTORÍA				NUEVO	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108
RECTORÍA				NUEVO	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108
RECTORÍA				NUEVO	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
RECTORÍA				NUEVO	Director Técnico	0100	17	\$ 6.918.321
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	18	\$ 1.787.727	Secretaria Ejecutiva	4210	20	\$ 1.890.818
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
RECTORÍA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
RECTORÍA	Técnico Administrativo	3124	14	\$ 2.209.108	Técnico Administrativo	3124	15	\$ 2.308.791
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	18	\$ 1.787.727	Auxiliar Administrativo	4044	20	\$ 1.890.818
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	16	\$ 4.832.174	Profesional Especializado	2028	17	\$ 5.082.586
RECTORÍA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
RECTORÍA	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	18	\$ 1.787.727	Auxiliar Administrativo	4044	20	\$ 1.890.818
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	15	\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	15	\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	15	\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	15	\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	15	\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
RECTORÍA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
RECTORÍA				NUEVO	Director de Centro	0095	02	\$ 3.793.079
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
RECTORÍA				NUEVO	Técnico Operativo	3132	12	\$ 1.998.523
RECTORÍA				NUEVO	Técnico Operativo	3132	12	\$ 1.998.523
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Vicerrector	0060	19	\$ 8.068.525	Vicerrector	0060	19	\$ 8.068.525

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Director de Centro	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Técnico Administrativo	3124	09	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Técnico Administrativo	3124	09	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	14		\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Administrativo	3124	14		\$ 2.209.108	Técnico Administrativo	3124	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Secretaria	4178	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Profesional Especializado	2028	18	\$ 5.473.690
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Jefe de Departamento	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	11		\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	11		\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16		\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Jefe de Oficina	0137	10	\$ 5.503.067
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	14		\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	13		\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16		\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Administrativo	3124	14		\$ 2.209.108	Técnico Administrativo	3124	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	18		\$ 1.787.727	Auxiliar Administrativo	4044	20	\$ 1.890.818
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	15		\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	14		\$ 1.586.345	Auxiliar Administrativo	4044	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944	Profesional Universitario	2044	09	\$ 3.058.011
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944	Profesional Universitario	2044	09	\$ 3.058.011
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944	Profesional Universitario	2044	09	\$ 3.058.011
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Secretaria	4178	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Secretaria	4178	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	09	\$ 3.058.011
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	09	\$ 3.058.011
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Decano	0085	18	\$ 7.492.779	Decano	0085	18	\$ 7.492.779
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Decano	0085	18	\$ 7.492.779	Decano	0085	18	\$ 7.492.779
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Decano	0085	18	\$ 7.492.779	Decano	0085	18	\$ 7.492.779
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Decano	0085	18	\$ 7.492.779	Decano	0085	18	\$ 7.492.779
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Decano	0085	18	\$ 7.492.779	Decano	0085	18	\$ 7.492.779
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Decano	0085	18	\$ 7.492.779	Decano	0085	18	\$ 7.492.779
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Decano	0085	18	\$ 7.492.779	Decano	0085	18	\$ 7.492.779
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director Instituto	0095	09	\$ 5.122.535	Director Instituto	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Centro	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Centro	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director Instituto	0095	09	\$ 5.122.535	Director Instituto	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535	Director de Programa	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Médico M.T.	2085	16	\$ 2.416.087	Médico M.T.	2085	16	\$ 2.416.087
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Médico M.T.	2085	16	\$ 2.416.087	Médico M.T.	2085	16	\$ 2.416.087
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Odontólogo M.T.	2087	16	\$ 2.416.087	Odontólogo M.T.	2087	16	\$ 2.416.087
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Administrativo	3124	14	\$ 2.209.108	Técnico Administrativo	3124	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Administrativo	3124	14	\$ 2.209.108	Técnico Administrativo	3124	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Técnico Operativo	3132	14	\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	18		\$ 1.787.727	Auxiliar Administrativo	4044	20	\$ 1.890.818
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	15		\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	15		\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	14		\$ 1.586.345	Auxiliar Administrativo	4044	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	14		\$ 1.586.345	Auxiliar Administrativo	4044	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Operario Calificado	4169	11		\$ 1.400.462	Operario Calificado	4169	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Operario Calificado	4169	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14		\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA					NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14		\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ACADÉMICA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Vicerrector	0060	19	\$ 8.068.525	Vicerrector	0060	19	\$ 8.068.525
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES				NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Vicerrector	0060	19	\$ 8.068.525	Vicerrector	0060	19	\$ 8.068.525
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Profesional Especializado	2028	13	\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Profesional Universitario	2044	11	\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818	Técnico Operativo	3132	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Auxiliar Administrativo	4044	14	\$ 1.586.345	Auxiliar Administrativo	4044	16	\$ 1.708.377
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Auxiliar Administrativo	4044	18	\$ 1.787.727	Secretaria Ejecutiva	4210	20	\$ 1.890.818
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Secretaria	4178	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN				NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN	Auxiliar Administrativo	4044	14	\$ 1.586.345	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN				NUEVO	Director de Centro	0095	07	\$ 4.832.864
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN				NUEVO	Director de Centro	0095	09	\$ 5.122.535
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN				NUEVO	Jefe de Departamento	0095	07	\$ 4.832.864

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	09	\$ 3.058.011
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vicerrector		0060	17	\$ 6.918.321	Vicerrector	0060	19	\$ 8.068.525
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Conductor Mecánico	4103	15		\$ 1.635.651	Conductor Mecánico	4103	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Conductor Mecánico	4103	15		\$ 1.635.651	Conductor Mecánico	4103	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Conductor Mecánico	4103	15		\$ 1.635.651	Conductor Mecánico	4103	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Conductor Mecánico	4103	15		\$ 1.635.651	Conductor Mecánico	4103	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Secretaria Ejecutiva	4210	23		\$ 2.308.791	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Jefe de Oficina	0137	14	\$ 6.338.312
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Administrativo	3124	18		\$ 3.068.818	Técnico Administrativo	3124	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Administrativo	3124	18		\$ 3.068.818	Técnico Administrativo	3124	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Administrativo	3124	18		\$ 3.068.818	Técnico Administrativo	3124	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	18		\$ 1.787.727	Auxiliar Administrativo	4044	20	\$ 1.890.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Secretaria Ejecutiva	4210	23		\$ 2.308.791	Secretaria Ejecutiva	4210	23	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Técnico Administrativo	3124	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Director Financiero	0100	17	\$ 6.918.321
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	14		\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Universitario	2044	11		\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Universitario	2044	11		\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Administrativo	3124	14		\$ 2.209.108	Técnico Administrativo	3124	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	18		\$ 5.473.690	Profesional Especializado	2028	18	\$ 5.473.690
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Secretaria Ejecutiva	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	18		\$ 1.787.727	Auxiliar Administrativo	4044	20	\$ 1.890.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Director Administrativo	0100	17	\$ 6.918.321
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	14		\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Universitario	2044	11		\$ 3.295.498	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349

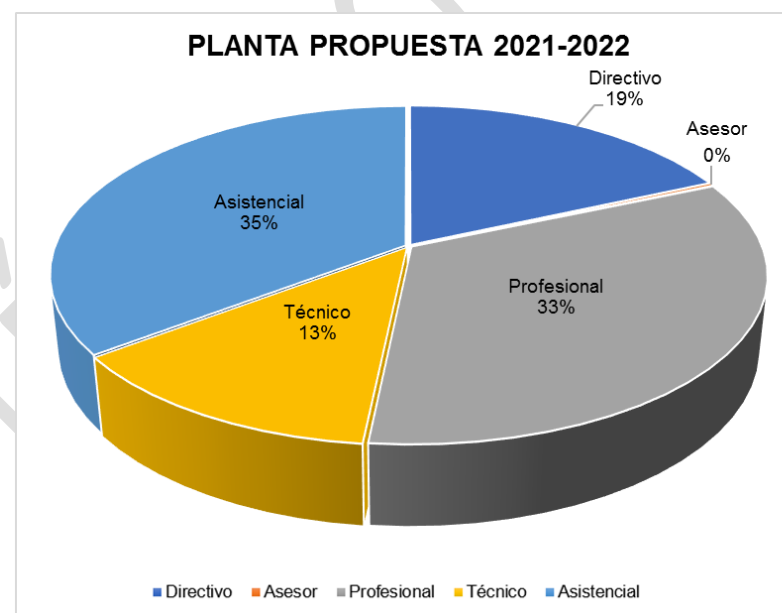
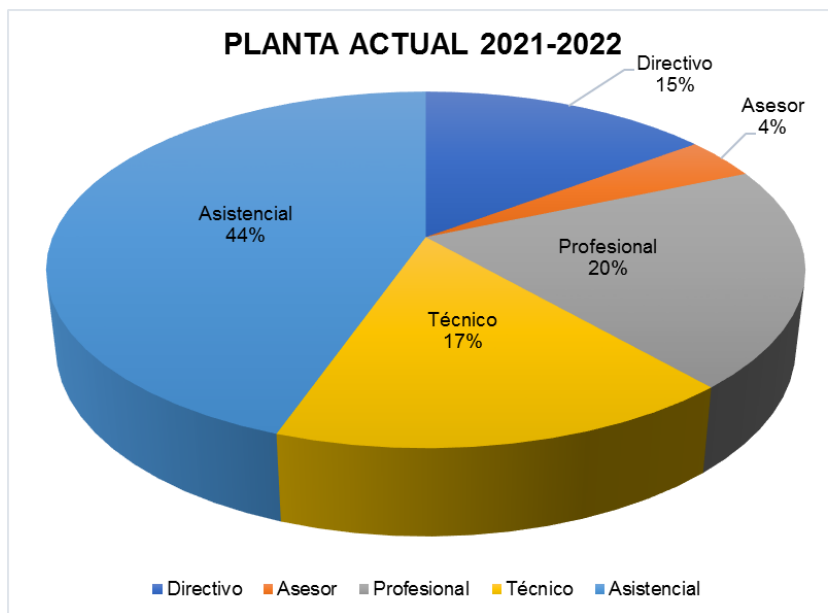
ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Administrativo	3124	18	\$ 3.068.818	Técnico Administrativo	3124	18	\$ 3.068.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Operativo	3132	16	\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Administrativo	3124	16	\$ 2.608.619	Técnico Administrativo	3124	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	18	\$ 1.787.727	Auxiliar Administrativo	4044	20	\$ 1.890.818
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Secretario Ejecutivo	4210	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21	\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338

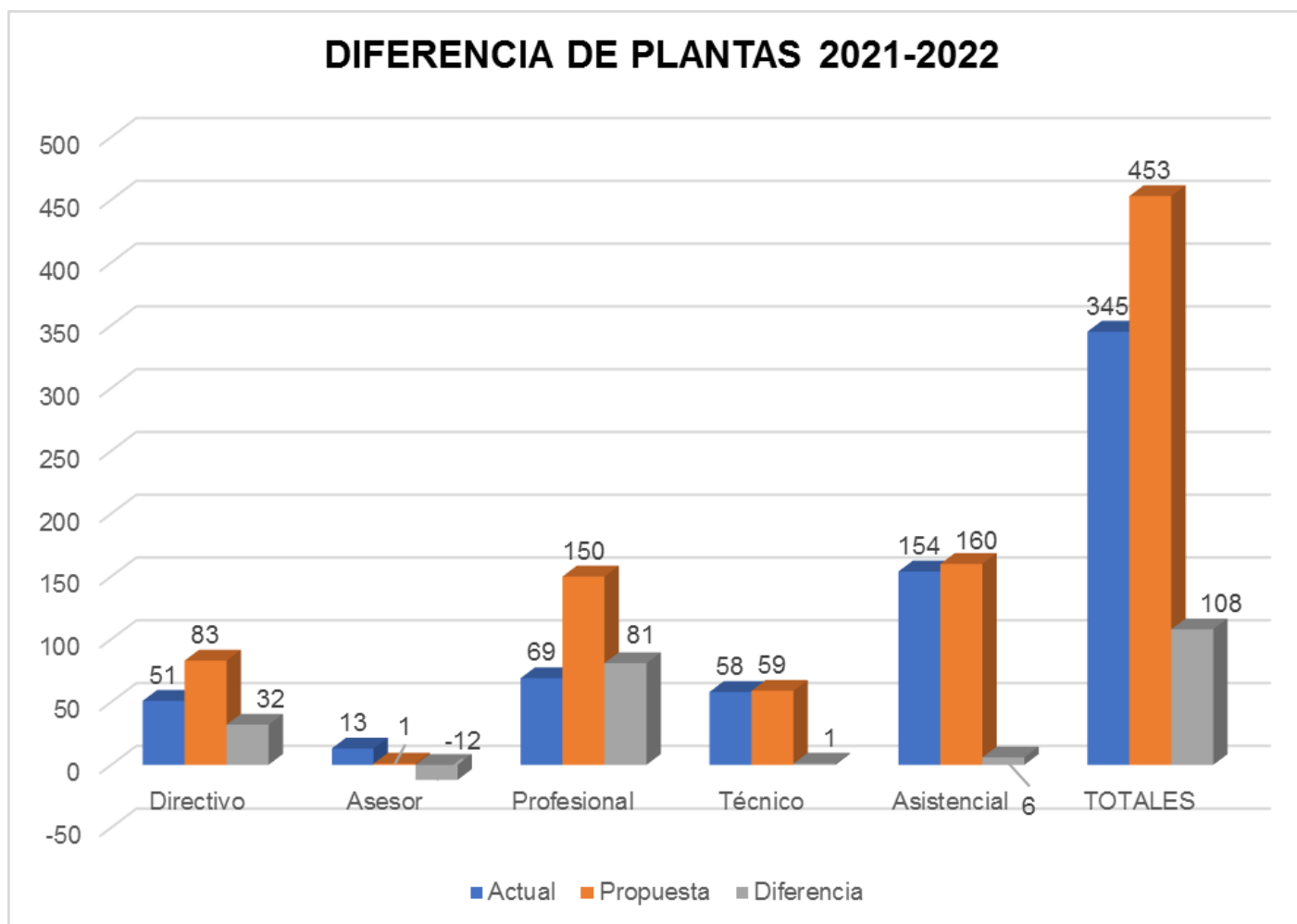
ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Secretaria	4178	14		\$ 1.586.345	Secretaria	4178	14	\$ 1.586.345
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	07	\$ 2.792.944
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Especializado	2028	12	\$ 3.496.349
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Técnico Administrativo	3124	14	\$ 2.209.108
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Jefe de Oficina	0137	11	\$ 5.588.420
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Administrativo	3124	14		\$ 2.209.108	Técnico Administrativo	3124	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Operativo	3132	14		\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	14		\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Operativo	3132	14		\$ 2.209.108	Técnico Operativo	3132	15	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	15		\$ 1.635.651	Auxiliar Administrativo	4044	17	\$ 1.744.455
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Secretaria	4178	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	11		\$ 1.400.462	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	09		\$ 1.180.463	Auxiliar Administrativo	4044	11	\$ 1.400.462
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	03	\$ 2.308.791
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Profesional Universitario	2044	10	\$ 3.162.357
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	14		\$ 4.053.845	Profesional Especializado	2028	15	\$ 4.481.948
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	13		\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	13		\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Profesional Especializado	2028	13		\$ 3.788.145	Profesional Especializado	2028	14	\$ 4.053.845

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				
	DEPENDENCIA	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	SUELDO
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Operativo	3132	16		\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Técnico Operativo	3132	16		\$ 2.608.619	Técnico Operativo	3132	17	\$ 2.792.588
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Auxiliar Administrativo	4044	21		\$ 1.970.395	Auxiliar Administrativo	4044	22	\$ 2.090.953
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					NUEVO	Auxiliar Administrativo	4044	13	\$ 1.552.338
					\$ 1.040.865.983				\$ 1.406.380.265





Lo anterior quiere decir que la justificación legal para la modificación de la planta de personal de empleos de la Universidad del Quindío, desde el punto de vista jurídico corresponde a uno de los criterios establecidos en el Decreto 1083 de 2015, que señala:

“ARTÍCULO 2.2.12.2 Motivación de la modificación de una planta de empleos. Se entiende que la modificación de una planta de empleos está fundada en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración, cuando las conclusiones del estudio técnico de la misma deriven en la creación o supresión de empleos con ocasión, entre otras causas, de:

1. Fusión, supresión o escisión de entidades.
2. Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.
3. Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.
4. Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.
5. Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.
6. Redistribución de funciones y cargas de trabajo.
7. Introducción de cambios tecnológicos.
8. Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad.
9. Racionalización del gasto público.
10. Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas.

Parágrafo 1. Las modificaciones de las plantas a las cuales se refiere este artículo deben realizarse dentro de claros criterios de razonabilidad, proporcionalidad y prevalencia del interés general.

Cuando se reforme total o parcialmente la planta de empleos de una entidad, no tendrá la calidad de nuevo nombramiento la incorporación que se efectúe en cargos iguales o equivalentes a los suprimidos a quienes los venían ejerciendo en calidad de provisionales. (Decreto 1227 de 2005, art. 96)”

Como se observa, son varias las causas legales que dan pie a la reforma a la planta de

empleos de la Universidad del Quindío. De todas ellas, las más relevantes y justifican plenamente su modificación, son las siguientes:

3. Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro. **APLICA.**
4. Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones. **APLICA.**
5. Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios. **APLICA**
6. Redistribución de funciones y cargas de trabajo. **APLICA**
10. Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas. **APLICA**

Como quiera que las justificaciones técnicas y jurídicas están plenamente demostradas, hay que señalar que se aplicaron otros criterios técnicos, como consecuencia de los análisis realizados, a saber:

1. Dado que la Estructura Administrativa o también denominada Organizacional solamente determina el personal de la Alta Dirección de la Universidad del Quindío, entendiéndose como tal el nivel Directivo y Asesor, la propuesta de creación de empleos, como consecuencia de la nueva estructura, abarca este nivel jerárquico fortaleciendo el nivel subdirectivo, denominado por la Ley 909 de 2004 (art. 47 y s.s.) empleos de gerencia pública, vale decir, aquellos empleos directivos cuyas funciones principales son el respaldo directivo, a nivel de ejecución, de los procesos asignados a cada dependencia dentro del modelo de operación por procesos, con los cuales se obtendrán los “**Productos**” esperados que han de generar los resultados, previstos en el corto plazo y los “Impactos” que se pretenden obtener en el mediano y largo plazo, expresados, como se dijo antes cuando se exponen las bondades de la cadena de valor público, en prosperidad, calidad de vida, bienestar y garantía de derechos, esto es: Valor Público..

2. Como el estudio de cargas de trabajo arrojó que los excedentes o sobrecargas de tiempos, detectados a través del estudio de estándares subjetivos, vienen siendo asumidos por personal vinculado a través de “contratos de trabajo”, se logró establecer que basta con la formalización laboral de la gran mayoría (hasta donde den las capacidades financieras de la Universidad) de los “contratos de trabajo”, mediante la creación de empleos del nivel profesional, técnico y asistencial, para equilibrar las cargas de trabajo con la planta de empleos establecida y subsanar los problemas de informalidad detectados. Recuérdese que este tipo de estudios solamente abarca las necesidades de empleos para los niveles jerárquicos de Profesional, Técnico y Asistencial, en lo pertinente.

No obstante, para determinar la viabilidad de la formalización laboral, creando los empleos mencionados, se hace necesario verificar la capacidad financiera de la Universidad del Quindío, para lo cual basta revisar el presupuesto del año 2021 y 2022, como se observa en el siguiente cuadro:

	PRESUPUESTADO 2021	EJECUTADO 2021	PRESUPUESTADO 2022
Servicios Personales Asociados a la Nómina	\$ 13.670.312.919	\$ 13.155.184.551	\$ 15.527.326.049
Sueldos Administrativos	\$ 9.981.397.792	\$ 9.420.402.924	\$ 11.296.266.668
Trabajo Suplementario	\$ 93.697.017	\$ 93.697.017	\$ 98.381.868
Prima de Servicios Administrativos	\$ 539.433.453	\$ 539.133.453	\$ 627.673.142
Prima de Vacaciones Administrativos	\$ 570.219.575	\$ 570.219.575	\$ 679.979.237
Prima de Navidad Administrativos	\$ 1.017.112.050	\$ 1.017.112.050	\$ 1.299.277.911
Vacaciones Personal Administrativo	\$ 474.849.676	\$ 474.849.676	\$ 514.411.936
Prima de Antigüedad	\$ 37.678.749	\$ 37.978.749	\$ 5.036.843
Calzado y Vestido de Labor	\$ 213.071.618	\$ 258.938.118	\$ 215.440.765
Auxilio de Transporte	\$ 146.197.200	\$ 146.197.200	\$ 153.012.396
Subsidio de Alimentación	\$ 106.197.200	\$ 106.197.200	\$ 109.416.632
Primas Extralegales	\$ 34.537.784	\$ 34.537.784	\$ 35.626.315
Bonificación por Servicios Prestados	\$ 330.711.307	\$ 330.711.307	\$ 360.472.861
Prima Técnica Administrativa	\$ 67.119.234	\$ 67.119.234	\$ 68.871.054
Bonificación Especial por Recreación	\$ 58.090.264	\$ 58.090.264	\$ 63.458.421
Servicios Personales Indirectos	\$ 7.110.000.000	\$ 8.912.136.072	\$ 7.360.000.000
Honorarios	\$ 860.000.000	\$ 2.266.614.790	\$ 800.000.000
Personal Administrativo Transitorio	\$ 6.200.000.000	\$ 6.595.521.282	\$ 6.500.000.000
Personal Administrativo Transitorio	\$ 2.700.000.000	\$ 3.095.521.282	\$ 3.000.000.000
Personal Administrativo Transitorio Especial	\$ 3.500.000.000	\$ 3.500.000.000	\$ 3.500.000.000
Implementación Carrera Administrativa	\$ 1.000.000.000	\$ 1.000.000.000	\$ 1.000.000.000
Administración Proyectos S.G. Regalías	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000
Reestructuración Administrativa	\$ 2.000.000.000	\$ 2.000.000.000	\$ 2.000.000.000

Obsérvese que al presupuesto inicial de servicios personales asociados a la nómina de \$15.527.326.049 pesos le restamos lo destinado para calzado y vestido de labor es decir \$215.440.765 pesos. A este presupuesto se le adicionan los siguientes valores:

- Personal administrativo transitorio \$3.000.000.000 pesos.
- Personal administración proyectos S.G. Regalías \$500.000.000 pesos.
- Recursos del balance reestructuración administrativa \$2.000.000.000 pesos.

Dando como resultado la capacidad límite, para atender la creación de tales empleos, por lo que se tendrá en cuenta ese techo presupuestal, más el adicional no presupuestado por el incremento acordado con el Gobierno Nacional del orden del 7,26%, cuando el presupuesto se estimó con el 5% de incremento, llegando a la cifra total de \$6.500 millones de pesos, previstos de la siguiente manera:

Servicios Personales asociados a nómina	15.527.326.049
menos Calzado y vestido labor	215.440.765
SUBTOTAL	15.311.885.284
Presupuestado 2022	5.500.000.000
SUBTOTAL	20.811.885.284
Más parte de la Adición autorizada y certificada	1.000.000.000
SUBTOTAL	\$ 21.811.885.284
Costo reforma 2022	\$ 21.379.461.838
SUPERÁVIT	\$ 432.423.446

Como se observa, la presente reforma propuesta de la planta de empleos, a todo costo, es

de \$21.379.461.838 que se encuentran por debajo del techo presupuestal de \$22.061.885.284 lo que significa que el proceso de modernización y fortalecimiento institucional adelantado corresponde con la estrategia de: **COSTO CERO**.

3. No se hizo necesario suprimir empleos de carrera administrativa, cuyos titulares ostenten tales derechos, por lo que no se requiera el cálculo de indemnizaciones. Se complementa la propuesta recomendando suprimir empleos en vacancia definitiva que no han sido provistos en el tiempo y se presume en derecho que no se necesitan. Adicional, en casos muy puntuales se recomienda suprimir unos empleos vacantes ocupados por personal en nombramiento provisional del nivel técnico que han venido asumiendo responsabilidades atribuibles al nivel profesional, por cuanto se recomienda su eliminación, sustituyéndolos por la misma cantidad de empleos en el nivel profesional.

El resultado final de todo el estudio arroja que es necesario crear ciento ocho (108) empleos nuevos en total, teniendo en cuenta que sesenta y dos (62) cargos existentes en la nómina tienen diferentes equivalencias o sustituciones en otros empleos de diferentes niveles, cuyo resumen se observa así:

DIFERENCIA DE PLANTAS	Actual	Propuesta	Diferencia
Directivo	51	83	32
Asesor	13	1	-12
Profesional	69	150	81
Técnico	58	59	1
Asistencial	154	160	6
TOTALES	345	453	108

4. Luego de un riguroso estudio de las funciones que desempeñan algunos Auxiliares Administrativos, por parte de la Oficina de Gestión Humana, se pudo establecer que varios de ellos, cuyos titulares son precisamente mujeres, desempeñan funciones de secretarías en las dependencias donde están asignadas, equivalentes a las que desempeñan aquellas que figuran en el empleo de Secretaria Ejecutiva o Secretaria, bajo la adecuada denominación, por lo que se recomienda cambio de nomenclatura.

Esta situación permite recomendar el cambio de denominación de tales empleos de Auxiliar Administrativo por Secretaria Ejecutiva, o Secretaria, según la categoría salarial, de la siguiente manera:

ACTUAL				PROPUESTA DE CAMBIO DE NOMENCLATURA			
DENOMINACIÓN	CÓD	GR	CANT	DENOMINACIÓN	CÓD	GR	CANTI
Auxiliar Administrativo	4044	21	33	Pasan a Secretaria Ejecutiva	4210	22	9
Auxiliar Administrativo	4044	18	11	Pasan a Secretaria Ejecutiva	4210	20	4
Auxiliar Administrativo	4044	14	6	Pasan a Secretaria	4178	16	1
Auxiliar Administrativo	4044	11	49	Pasan a Secretaria	4178	13	3

Por lo expuesto anteriormente, a continuación, se concluye que el techo presupuestal permitirá la creación de ciento ocho (108) empleos nuevos, incluyendo los que se suprimen del nivel asesor y se sustituyen por empleos de naturaleza gerencial, es decir nivel subdirectivo, tal y como se muestra en la siguiente propuesta donde se presentan los cuadros explicativos que permiten comparar la planta actual, las supresiones, creaciones, permanencia, y recategorización de los empleos como consecuencia de la nueva estructura administrativa y las recomendaciones del presente estudio técnico:

8.1. Planta de Empleos Actual (con salarios 2021 proyectados a 2022)

PLANTA DE PERSONAL ACTUAL						
No EMPLEOS SEGÚN NÓMINA	DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No EMPLEOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
NIVEL DIRECTIVO				51		295.615.178
1	Rector	0045	23	1	11.388.203	11.388.203
3	Vicerrector	0060	19	3	8.068.525	24.205.575
7	Decano	0085	18	7	7.492.779	52.449.453
1	Vicerrector	0060	17	1	6.918.321	6.918.321
1	Jefe de Oficina	0137	16	1	6.559.643	6.559.643
1	Director	0095	09	1	5.122.535	5.122.535
32	Director de Programa	0095	09	32	5.122.535	163.921.120
2	Director de Centro	0095	09	2	5.122.535	10.245.070
2	Director de Instituto	0095	09	2	5.122.535	10.245.070
1	Secretario General	0185	06	1	4.560.188	4.560.188
NIVEL ASESOR				13		71.411.980
3	Jefe de Oficina Asesora	1045	09	3	6.630.024	19.890.072
2	Jefe de Oficina Asesora	1045	07	2	5.764.758	11.529.516
4	Asesor	1020	07	4	5.764.758	23.059.032
2	Asesor	1020	05	2	4.560.188	9.120.376
2	Asesor	1020	03	2	3.906.492	7.812.984
NIVEL PROFESIONAL				69		261.655.319
6	Profesional Especializado	2028	18	6	5.473.690	32.842.140
1	Odontólogo M.T.	2087	16	1	2.416.087	2.416.087

PLANTA DE PERSONAL ACTUAL						
No EMPLEOS SEGÚN NÓMINA	DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No EMPLEOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
2	Médico M.T.	2085	16	2	2.416.087	4.832.174
3	Profesional Especializado	2028	16	3	4.832.174	14.496.522
15	Profesional Especializado	2028	14	15	4.053.845	60.807.675
23	Profesional Especializado	2028	13	23	3.788.145	87.127.335
14	Profesional Universitario	2044	11	14	3.295.498	46.136.972
3	Profesional Universitario	2044	07	3	2.792.944	8.378.832
2	Profesional Universitario	2044	03	2	2.308.791	4.617.582
NIVEL TECNICO						
				58		154.511.217
14	Técnico Operativo	3132	18	14	3.068.818	42.963.452
6	Técnico Administrativo	3124	18	6	3.068.818	18.412.908
21	Técnico Operativo	3132	16	21	2.608.619	54.780.999
2	Técnico Administrativo	3124	16	2	2.608.619	5.217.238
8	Técnico Operativo	3132	14	8	2.209.108	17.672.864
7	Técnico Administrativo	3124	14	7	2.209.108	15.463.756
NIVEL ASISTENCIAL						
				154		257.486.406
1	Secretario Ejecutivo	4210	24	1	2.518.224	2.518.224
5	Secretario Ejecutivo	4210	23	5	2.308.791	11.543.955
8	Secretario Ejecutivo	4210	22	8	2.090.953	16.727.624
33	Auxiliar Administrativo	4044	21	33	1.970.395	65.023.035
11	Auxiliar Administrativo	4044	18	11	1.787.727	19.664.997
11	Auxiliar Administrativo	4044	15	11	1.635.651	17.992.161
5	Conductor Mecánico	4103	15	5	1.635.651	8.178.255
19	Secretaria	4178	14	19	1.586.345	30.140.555
5	Auxiliar Administrativo	4044	14	6	1.586.345	7.931.725
50	Auxiliar Administrativo	4044	11	49	1.400.462	70.023.100
3	Operario Calificado	4169	11	3	1.400.462	4.201.386

PLANTA DE PERSONAL ACTUAL						
No EMPLEOS SEGÚN NÓMINA	DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No EMPLEOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
3	Auxiliar Administrativo	4044	09	3	1.180.463	3.541.389
-	TOTALES			345		1.040.680.100

8.2. Empleos que se suprimen:

SUPRESIONES					
DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No EMPLEOS SUPRIMIDOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
NIVEL DIRECTIVO			3	11.682.178	16.804.713
Jefe de Oficina	0137	16	1	6.559.643	6.559.643
Director	0095	09	2	5.122.535	10.245.070
NIVEL ASESOR			12	22.719.728	65.647.222
Jefe de Oficina Asesora	1045	09	3	6.630.024	19.890.072
Jefe de Oficina Asesora	1045	07	2	5.764.758	11.529.516
Asesor	1020	07	3	5.764.758	17.294.274
Asesor	1020	05	2	4.560.188	9.120.376
Asesor	1020	03	2	3.906.492	7.812.984
NIVEL PROFESIONAL			14		61.122.505
Profesional Especializado	2028	18	5	5.473.690	27.368.450
Profesional Especializado	2028	16	2	4.832.174	9.664.348
Profesional Especializado	2028	14	2	4.053.845	8.107.690
Profesional Especializado	2028	13	3	3.788.145	11.364.435
Profesional Universitario	2044	03	2	2.308.791	4.617.582
NIVEL TÉCNICO			10		31.435.320
Técnico Operativo	3132	18	5	3.291.615	16.458.075
Técnico Administrativo	3124	18	2	3.291.615	6.583.230
Técnico Operativo	3132	16	3	2.798.005	8.394.015

SUPRESIONES					
DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No EMPLEOS SUPRIMIDOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
NIVEL ASISTENCIAL			22		36.608.192
Secretaria Ejecutiva	4210	22	1	2.242.757	2.242.757
Auxiliar Administrativo	4044	21	5	2.113.446	10.567.230
Operario Calificado	4169	11	1	1.502.136	1.502.136
Auxiliar Administrativo	4044	11	14	1.502.136	21.029.904
Auxiliar Administrativo	4044	09	1	1.266.165	1.266.165
TOTALES			61		222.041.471

8.3. Creación de Empleos y/o sustituciones:

CREACIONES					
DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS CREADOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
NIVEL DIRECTIVO			35		210.152.263
Director Técnico	0100	17	3	7.420.592	22.261.776
Director Administrativo	0100	17	3	7.420.592	22.261.776
Director Financiero	0100	17	1	7.420.592	7.420.592
Jefe de Oficina	0137	14	6	6.798.474	40.790.844
Jefe de Oficina	0137	12	1	6.183.280	6.183.280
Jefe de Oficina	0137	11	1	5.994.140	5.994.140
Jefe de Oficina	0137	10	2	5.902.590	11.805.180
Jefe de Departamento	0095	09	3	5.494.432	16.483.296
Director de Centro	0095	09	1	5.494.432	5.494.432
Jefe de Departamento	0095	07	11	5.183.730	57.021.030
Director de Centro	0095	07	2	5.183.730	10.367.460
Director de Centro	0095	02	1	4.068.457	4.068.457
NIVEL PROFESIONAL			95		288.565.775
Profesional Especializado	2028	18	1	5.871.080	5.871.080
Profesional Especializado	2028	14	2	4.348.155	8.696.310

CREACIONES					
DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS CREADOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
Profesional Especializado	2028	12	10	3.750.184	37.501.840
Profesional Universitario	2044	10	18	3.391.945	61.055.010
Profesional Universitario	2044	09	3	3.280.023	9.840.069
Profesional Universitario	2044	07	28	2.995.712	83.879.936
Profesional Universitario	2044	03	33	2.476.410	81.721.530
NIVEL TÉCNICO			11		25.352.030
Técnico Administrativo	3124	18	1	3.291.615	3.291.615
Técnico Administrativo	3124	16	1	2.798.005	2.798.005
Técnico Operativo	3132	14	3	2.369.490	7.108.470
Técnico Administrativo	3124	14	1	2.369.490	2.369.490
Técnico Operativo	3132	12	2	2.143.616	4.287.232
Técnico Administrativo	3124	09	3	1.832.406	5.497.218
NIVEL ASISTENCIAL			28		50.318.172
Secretaria	4178	16	21	1.832.406	38.480.526
Secretaria	4178	14	3	1.701.514	5.104.542
Secretaria	4178	13	2	1.665.038	3.330.076
Auxiliar Administrativo	4044	13	2	1.701.514	3.403.028
TOTALES			169		574.388.240

8.4. Empleos que cambian de Grado (Recategorizados) y/o cambian de Denominación:

CARGOS QUE CAMBIAN DE GRADO O DENOMINACIÓN									
DENOMINACION DE LOS CARGOS	CODIGO ACTUAL	NUEVO CODIGO	GRADO ACTUAL	NUEVO GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA ACTUAL	ASIGNACION BASICA NUEVO GRADO	COSTO TOTAL POR MES ACTUAL	COSTO SUELDOS POR MES NUEVO
NIVEL DIRECTIVO					2			11.478.509	13.656.945
Vicerrector	0060		17	19	1	6.918.321	8.068.525	6.918.321	8.068.525
Secretario General	0185		06	11	1	4.560.188	5.588.420	4.560.188	5.588.420
NIVEL PROFESIONAL					51			187.810.863	202.547.729

CARGOS QUE CAMBIAN DE GRADO O DENOMINACIÓN									
DENOMINACION DE LOS CARGOS	CODIGO ACTUAL	NUEVO CODIGO	GRADO ACTUAL	NUEVO GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA ACTUAL	ASIGNACION BASICA NUEVO GRADO	COSTO TOTAL POR MES ACTUAL	COSTO SUELDOS POR MES NUEVO
Profesional Especializado	2028		16	17	1	4.832.174	5.082.586	4.832.174	5.082.586
Profesional Especializado	2028		14	15	13	4.053.845	4.481.948	52.699.985	58.265.324
Profesional Especializado	2028		13	14	20	3.788.145	4.053.845	75.762.900	81.076.900
Profesional Especializado	2044	2028	11	12	14	3.295.498	3.496.349	46.136.972	48.948.886
Profesional Universitario	2044		07	09	3	2.792.944	3.058.011	8.378.832	9.174.033
NIVEL TÉCNICO					35			91.502.450	97.052.750
Técnico Operativo	3132		16	17	18	2.798.005	2.995.330	50.364.090	53.915.940
Técnico Administrativo	3124		16	17	2	2.798.005	2.995.330	5.596.010	5.990.660
Técnico Operativo	3132		14	15	8	2.369.490	2.476.410	18.955.920	19.811.280
Técnico Administrativo	3124		14	15	7	2.369.490	2.476.410	16.586.430	17.334.870
NIVEL ASISTENCIAL					117				
Auxiliar Administrativo	4044		21	22	19	2.113.446	2.242.757	40.155.474	42.612.383
Auxiliar Administrativo / Secretario Ejecutivo	4044	4210	21	22	9	2.113.446	2.242.757	19.021.014	20.184.813
Auxiliar Administrativo	4044		18	20	7	1.917.516	2.028.092	13.422.612	14.196.644
Auxiliar Administrativo / Secretaria Ejecutiva	4044	4210	18	20	4	1.917.516	2.028.092	7.670.064	8.112.368
Auxiliar Administrativo	4044		15	17	11	1.754.400	1.871.103	19.298.400	20.582.133
Conductor Mecánico	4103		15	17	5	1.754.400	1.871.103	8.772.000	9.355.515
Auxiliar Administrativo	4044		14	16	4	1.701.514	1.832.406	6.806.056	7.329.624
Auxiliar Administrativo / Secretaria	4044	4178	14	16	1	1.701.514	1.832.406	1.701.514	1.832.406
Secretaria	4178		14	16	17	1.701.514	1.832.406	28.925.738	31.150.902
Auxiliar Administrativo	4044	4178	14	14	1	1.701.514	1.701.514	1.701.514	1.701.514
Auxiliar Administrativo	4044		11	13	32	1.502.136	1.665.038	48.068.352	53.281.216
Auxiliar Administrativo / Secretaria	4044	4178	11	13	3	1.502.136	1.665.038	4.506.408	4.995.114
Operario Calificado	4169		11	13	1	1.502.136	1.665.038	1.502.136	1.665.038
Operario calificado / Auxiliar Administrativo	4169	4044	11	13	1	1.502.136	1.502.136	1.502.136	1.502.136
Auxiliar Administrativo	4044		09	11	2	1.266.165	1.502.136	2.532.330	3.004.272
TOTALES					205			510.846.017	550.459.989

8.5. Empleos que pasan igual:

EMPLEOS QUE PASAN IGUAL					
DENOMINACION DE LOS EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
NIVEL DIRECTIVO			46		267.331.956
Rector	0045	23	1	11.388.203	11.388.203
Vicerrector	0060	19	3	8.068.525	24.205.575
Decano	0085	18	7	7.492.779	52.449.453
Director de Programa	0095	09	32	5.122.535	163.921.120
Director de Centro	0095	09	1	5.122.535	5.122.535
Director de Instituto	0095	09	2	5.122.535	10.245.070
					-
NIVEL ASESOR			1		5.764.758
Asesor	1020	07	1	5.764.758	5.764.758
					-
NIVEL PROFESIONAL			4		12.721.951
Profesional Especializado	2028	18	1	5.473.690	5.473.690
Odontólogo M.T.	2087	16	1	2.416.087	2.416.087
Médico M.T.	2085	16	2	2.416.087	4.832.174
					-
NIVEL TÉCNICO			13		42.790.995
Técnico Operativo	3132	18	9	3.291.615	29.624.535
Técnico Administrativo	3124	18	4	3.291.615	13.166.460
					-
NIVEL ASISTENCIAL			15		31.871.540
Secretario Ejecutivo	4210	24	1	2.518.224	2.518.224
Secretario Ejecutivo	4210	23	5	2.308.791	11.543.955
Secretario Ejecutivo	4210	22	7	2.090.953	14.636.671
Secretario	4178	14	2	1.586.345	3.172.690
TOTALES			79		383.055.328

8.6. Planta de Empleos propuesta:

PLANTA PROPUESTA					
DENOMINACIÓN DE EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
NIVEL DIRECTIVO			83		476.916.783

PLANTA PROPUESTA					
DENOMINACIÓN DE EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
Rector	0045	23	1	11.388.203	11.388.203
Vicerrector	0060	19	4	8.068.525	32.274.100
Decano	0085	18	7	7.492.779	52.449.453
Director Administrativo	0100	17	4	6.918.321	27.673.284
Director Técnico	0100	17	3	6.918.321	20.754.963
Jefe de Oficina	0137	14	6	6.338.312	38.029.872
Jefe de Oficina	0137	12	1	5.764.758	5.764.758
Secretario General	0185	11	1	5.588.420	5.588.420
Jefe de Oficina	0137	11	1	5.588.420	5.588.420
Jefe de Oficina	0137	10	2	5.503.067	11.006.134
Jefe de Departamento	0095	09	3	5.122.535	15.367.605
Director de Programa	0095	09	32	5.122.535	163.921.120
Director de Centro	0095	09	2	5.122.535	10.245.070
Director Instituto	0095	09	2	5.122.535	10.245.070
Jefe de Departamento	0095	07	11	4.832.864	53.161.504
Director de Centro	0095	07	2	4.832.864	9.665.728
Director de Centro	0095	02	1	3.793.079	3.793.079
NIVEL ASESOR					
Asesor	1020	07	1	5.764.758	5.764.758
NIVEL PROFESIONAL					
Profesional Especializado	2028	18	2	5.871.080	11.742.160
Profesional Especializado	2028	17	1	5.451.582	5.451.582
Odontólogo (M.T.)	2087	16	1	2.591.495	2.591.495
Médico (M.T.)	2085	16	2	2.591.495	5.182.990
Profesional Especializado	2028	15	13	4.807.338	62.495.394
Profesional Especializado	2028	14	22	4.348.155	95.659.410
Profesional Especializado	2028	12	24	3.750.184	90.004.416
Profesional Universitario	2044	10	18	3.391.945	61.055.010
Profesional Universitario	2044	09	6	3.280.023	19.680.138
Profesional Universitario	2044	07	28	2.995.712	83.879.936

PLANTA PROPUESTA					
DENOMINACIÓN DE EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
Profesional Universitario	2044	03	33	2.476.410	81.721.530
NIVEL TECNICO					
			59		165.195.775
Técnico Operativo	3132	18	9	3.291.615	29.624.535
Técnico Administrativo	3124	18	5	3.291.615	16.458.075
Técnico Operativo	3132	17	18	2.995.330	53.915.940
Técnico Administrativo	3124	17	2	2.995.330	5.990.660
Técnico Administrativo	3124	16	1	2.798.005	2.798.005
Técnico Operativo	3132	15	8	2.476.410	19.811.280
Técnico Administrativo	3124	15	7	2.476.410	17.334.870
Técnico Operativo	3132	14	3	2.369.490	7.108.470
Técnico Operativo	3132	14	1	2.369.490	2.369.490
Técnico Administrativo	3124	12	2	2.143.616	4.287.232
Técnico Administrativo	3124	09	3	1.832.406	5.497.218
NIVEL ASISTENCIAL					
			160		306.099.625
Secretario Ejecutivo	4210	24	1	2.701.048	2.701.048
Secretario Ejecutivo	4210	23	5	2.476.410	12.382.050
Secretario Ejecutivo	4210	22	16	2.242.757	35.884.112
Auxiliar Administrativo	4044	22	19	2.242.757	42.612.383
Auxiliar Administrativo	4044	20	7	2.028.092	14.196.644
Secretario Ejecutivo	4210	20	4	2.028.092	8.112.368
Auxiliar Administrativo	4044	17	11	1.871.103	20.582.133
Conductor Mecánico	4103	17	5	1.871.103	9.355.515
Auxiliar Administrativo	4044	16	4	1.832.406	7.329.624
Secretario	4178	16	39	1.832.406	71.463.834
Secretario	4178	14	6	1.701.514	10.209.084
Auxiliar Administrativo	4044	13	35	1.665.038	58.276.330
Secretario	4178	13	5	1.665.038	8.325.190
Operario Calificado	4169	13	1	1.665.038	1.665.038
Auxiliar Administrativo	4044	11	2	1.502.136	3.004.272
TOTALES			453		1.507.993.507

Como se observa, la planta de empleos propuesta asciende a la cantidad de 453 empleos mientras la planta existente es de 345 empleos, generándose un aumento de ciento ocho (108) empleos.

9. Comparativo de Planta de Empleos propuesta contra la actual.

Conforme a lo anterior, el cuadro comparativo de las Plantas de Empleos actual versus la propuesta es la siguiente.

DIFERENCIA DE PLANTAS	Actual	Propuesta	Diferencia
Directivo	51	83	32
Asesor	13	1	-12
Profesional	69	150	81
Técnico	58	59	1
Asistencial	154	160	6
TOTALES	345	453	108

Obsérvese que se pasa de 345 empleos a 453 con un incremento neto de ciento ocho (108) empleos, acorde con la capacidad presupuestal explicada antes.

Igualmente podemos notar que se fortalece el nivel directivo y se reduce ostensiblemente el nivel asesor por las justificaciones legales y técnicas mencionadas en acápite anteriores. Así mismo se aumenta en ochenta y uno (81) el número de profesionales de la planta de empleos y en uno (1) el número de técnicos, con un aumento de siete (6) empleos Asistenciales, como ya se mencionó, acorde al estudio de cargas de trabajo.

Con base en lo anteriormente expuesto, a continuación, se presenta el cuadro comparativo de los costos de la planta propuesta versus los costos de la planta de empleos actual, que permiten visibilizar el crecimiento en términos de gastos de funcionamiento:

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO - 2021 - 2022										
ESTIMATIVO DE COSTOS ACTUALES VS PROPUESTA										
DENOMINACIÓN CARGO	SITUACION ACTUAL			SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA PLANTAS		
	No	Total		No	Total		Prestaciones Sociales	No	Total	
	Cargos	Mensual	Anual	Cargos	Mensual	Anual		Cargos	Mensual	Total Anual
NIVEL DIRECTIVO	51	295.615.178	3.547.382.136	83	476.916.783	5.723.001.396	7.430.430.566	32	181.301.605	2.175.619.260
NIVEL ASESOR	13	71.411.980	856.943.760	1	5.764.758	69.177.096	86.243.816	-12	-65.647.222	787.766.664
NIVEL PROFESIONAL	69	261.655.319	3.139.863.828	150	484.303.544	5.811.642.528	7.245.436.062	81	222.648.225	2.671.778.700
NIVEL TECNICO	58	154.511.217	1.854.134.604	59	154.014.305	1.848.171.660	2.242.633.538	1	-496.912	5.962.944
NIVEL ASISTENCIAL	154	257.672.289	3.092.067.468	160	285.380.875	3.424.570.500	4.374.717.856	6	27.708.586	332.503.032
TOTAL	345	1.040.865.983	12.490.391.796	453	1.406.380.265	16.876.563.180	21.379.461.838	108	365.514.282	4.386.171.384

Para una mejor observación de los costos de cada una de las plantas, se discriminan sus respectivos capítulos de tal manera que permita visibilizar sus costos por niveles de jerarquía y discriminados por número de empleos, por cada uno de los niveles jerárquicos establecidos:

SITUACIÓN ACTUAL:

DENOMINACIÓN CARGO	SITUACION ACTUAL		
	No	Total	
	Cargos	Mensual	Anual
NIVEL DIRECTIVO	51	295.615.178	3.547.382.136
NIVEL ASESOR	13	71.411.980	856.943.760
NIVEL PROFESIONAL	69	261.655.319	3.139.863.828
NIVEL TECNICO	58	154.511.217	1.854.134.604
NIVEL ASISTENCIAL	154	257.672.289	3.092.067.468
TOTAL	345	1.040.865.983	12.490.391.796

La situación actual refleja todo lo mencionado en el capítulo de diagnóstico y que, a grandes rasgos, evidencia un sobredimensionamiento del nivel Asistencial (con requisitos de básica secundaria y bachillerato) en cantidad de 154 empleos frente a los demás empleos de mayores exigencias académicas y de experiencia que apenas suman 191 empleos.

Por lo anterior es sencillo concluir en la imperiosa necesidad del fortalecimiento de la profesionalización de la planta de personal, dada la naturaleza jurídica y la misión a cargo de la Universidad del Quindío, aun cuando no sea necesario suprimir empleos del nivel Asistencial, dado que su peso ponderado cambia con la “formalización laboral” de una buena cantidad de técnicos y profesionales, como ya se ilustró anteriormente, por lo que la propuesta queda de la siguiente manera:

SITUACIÓN PROPUESTA:

DENOMINACIÓN CARGO	SITUACION PROPUESTA			
	No	Total		Prestaciones Sociales
	Cargos	Mensual	Anual	
NIVEL DIRECTIVO	83	476.916.783	5.723.001.396	7.430.430.566
NIVEL ASESOR	1	5.764.758	69.177.096	86.243.816
NIVEL PROFESIONAL	150	484.303.544	5.811.642.528	7.245.436.062
NIVEL TECNICO	59	154.014.305	1.848.171.660	2.242.633.538
NIVEL ASISTENCIAL	160	285.380.875	3.424.570.500	4.374.717.856
TOTAL	453	1.406.380.265	16.876.563.180	21.379.461.838

DIFERENCIA DE PLANTAS:

DENOMINACIÓN CARGO	DIFERENCIA PLANTAS		
	No	Total	Total Anual
	Cargos	Mensual	
NIVEL DIRECTIVO	32	181.301.605	2.175.619.260
NIVEL ASESOR	-12	-65.647.222	787.766.664
NIVEL PROFESIONAL	81	222.648.225	2.671.778.700
NIVEL TECNICO	1	-496.912	5.962.944
NIVEL ASISTENCIAL	6	27.708.586	332.503.032
TOTAL	108	365.514.282	4.386.171.384

Como se observa en el anterior cuadro comparativo, el valor aproximado de incremento de costos de la nueva Planta de Empleos creada, entre los empleos del nivel sub directivo (32), los empleos del nivel Profesional formalizados (81), del nivel técnico uno (1) y el nivel Asistencial seis (6), el incremento es de ciento ocho (108) empleos a un costo total adicional aproximado de \$6.500 millones de pesos, dentro del techo establecido en el presupuesto de la vigencia 2021 y con proyección al año 2022, calculados a sueldos del año 2021, así: \$5.500 millones presupuestados y \$1.000 millones de adición.

Es de anotar que la formalización laboral corresponde al número máximo de empleos a crear del nivel profesional, técnico y asistencial, sobre el techo presupuestal de la vigencia, para lograr una reforma **COSTO CERO**, como parte de los compromisos que el gobierno nacional ha adquirido con los sindicatos en aplicación de la Sentencia C-614 de 2009 de la Corte Constitucional y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre de 2021, como se observa en las siguientes imágenes ilustrativas:

Acuerdos en CSULa educación
es de todos

Mineducación

Pendiente
25/nov/2021

- El Gobierno Nacional, dentro de los (4) meses siguientes a la suscripción del presente acuerdo, a través de sus delegados en los Consejos Superiores y Directivos, propondrán que todas las Instituciones de Educación Superior Estatales, realicen los estudios necesarios a efectos de adecuar sus plantas de personal a las necesidades propias de cada institución, priorizando la formalización laboral y el acceso a la Carrera Administrativa. Así mismo, promoverán, según sea el caso, procesos de homologación y nivelación salarial, de conformidad con la ley y la Autonomía Universitaria.

Faltan envío de
acta de todas las
universidades

En el primer caso, se cumple cabalmente con los compromisos adquiridos entre el Gobierno Nacional, los Sindicatos de Empleados Públicos y las Universidades del Estado a partir de los siguientes criterios, debidamente resaltados:

- Formalización Laboral.
- Homologación.
- Nivelación Salarial

Estos aspectos fueron adecuadamente atendidos durante el desarrollo del proceso de modernización adelantado, aplicando además los criterios señalados por el Consejo de Estado en la Sentencia de Unificación por importancia jurídica que a continuación se expone en facsímil, en el cabezote de la sentencia.

Para destacar sólo un aspecto de la Sentencia basta señalar el objetivo perseguido y aplicado por el Consejo de Estado:

“Tal es la preocupación por el abuso de esta figura contractual, que incluso la Organización Internacional de Trabajo (OIT), advirtiendo la expansión de esta actividad fraudulenta en varios ordenamientos, a través de la Recomendación 198 de 2006, invitó a los Estados miembros a reconocer y proteger los derechos de los trabajadores y a contribuir a la eliminación de las prácticas de empleo encubierto, y los exhortó a desarrollar políticas públicas de protección de los trabajadores que incluyeran, «por lo menos», medidas tendientes a:

(b) luchar contra las relaciones de trabajo encubiertas, en el contexto de, por ejemplo, otras relaciones que puedan incluir el recurso a otras formas de acuerdos contractuales que ocultan la verdadera situación jurídica, entendiéndose que existe una relación de trabajo encubierta cuando un empleador considera a un empleado como si no lo fuese, de una manera que oculta su verdadera condición jurídica, y que pueden producirse situaciones en las cuales los acuerdos contractuales dan lugar a que los trabajadores se vean privados de la protección a la que tienen derecho;¹⁴ (Negrillas fuera del texto)”.

10. Análisis de las situaciones administrativas y los retenes de protección laboral.

Durante más de dos meses, el equipo de jurídicos de respaldo de la consultoría realizó un examen minucioso de las situaciones administrativas y los posibles retenes sociales en los que puede estar incurriendo alguna parte del personal vinculado con la Universidad del Quindío en calidad de empleados públicos. Para ello se realizó un diagnóstico de las protecciones reforzadas y demás situaciones administrativas.

Conforme a lo señalado por la Corte Constitucional en Sentencia T-357 de 2016, se considera prepensionables:

“Tiene la condición de prepensionable toda persona con contrato de trabajo que le falten tres (3) o menos años para reunir los requisitos de edad y tiempo de servicio o semanas de cotización para obtener el disfrute de la pensión de jubilación o vejez. En el caso de los recensionados, la Corte ha protegido los derechos de estas personas cuando su desvinculación suponga una afectación de su mínimo vital derivada del hecho de que su salario y eventual pensión son la fuente de su sustento económico”. (...)

Con todo, la protección de este grupo poblacional ha trascendido la órbita de la reestructuración estatal abarcando las diferentes situaciones en las que estas personas son desvinculadas del servicio generándose una afectación de sus derechos fundamentales. Son diferentes las sentencias que se han ocupado del alcance de esta protección por fuera del contexto de la renovación de la administración pública, pero resulta particularmente diáfana la distinción realizada por la Corte en la sentencia T-326 de 2014, en donde se precisó lo siguiente:

“El fundamento del reconocimiento de la estabilidad laboral de los prepensionados no se circunscribe al retén social, sino que deriva de mandatos especiales de protección contenidos en la Constitución Política y del principio de igualdad material que ordena dar un trato especial a grupos vulnerables. (...).

En este orden de ideas, la condición de prepensionados, como sujeto de especial protección, no necesita que la persona que alega pertenecer a dicho grupo poblacional se encuentre en el supuesto de hecho propio de la liquidación de una entidad estatal y cubija incluso a los trabajadores del sector privado que se encuentren próximos a cumplir los requisitos para acceder a una pensión por lo que puede decirse que tiene la condición de prepensionable toda persona con contrato de trabajo que le falten tres (3) o menos años para reunir los requisitos de edad y tiempo de servicio o semanas de cotización para obtener el disfrute de la pensión de jubilación o vejez”.

En el caso de los prepensionables es claro que su proyección reforzada va a garantizar que tengan la posibilidad de cumplir con los requisitos para acceder a una pensión de vejez.

Para el caso se considera como tal aquellos trabajadores que les falta tres (3) años o menos para adquirir el derecho a la pensión, dejando el tema de la edad como un factor complementario en razón a que la edad faltante se adquiere con el tiempo, aun estando por fuera de una relación laboral. Realizando el análisis de las hojas de vida de los empleados de la Universidad del Quindío, se pudieron obtener los siguientes resultados, estimados con valores del año 2021:

#	DEPENDENCIA	SALUD	PENSIÓN	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	FECHA DE INGRESO	TIEMPO DE SERVICIOS	TIPO DE EMPLEO	VINCULACIÓN	PROTECCIÓN REFORZADA
1	RECTORIA	SANITAS E.P.S.	PROTECCION	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	13	27/08/1964	57	26/02/2008	14	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
2	RECTORÍA	SURA	PROTECCIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	14	29-06-1965	56	01-02-2011	11	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
3	RECTORIA	NUEVA E.P.S.	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	14	4/12/1954	67	6/10/2008	13	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
4	RECTORÍA	CAFESALUD	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	14	17-01-1963	59	18-01-2016	6	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
5	RECTORÍA	SANITAS	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	13	23-01-1960	62	02-03-1989	33	CARRERA ADMINISTRATIVA	ENCARGO	RETEN PENSIONAL
6	RECTORÍA	SANITAS	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	18	08-05-1965	57	02-04-1990	32	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN PENSIONAL
7	RECTORÍA			TECNICO ADMINISTRATIVO	3124	16	22-04-1966	56	01-03-2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
8	RECTORÍA	SURA	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	03-09-1965	56	20-01-1997	25	CARRERA ADMINISTRATIVA	ENCARGO	RETEN PENSIONAL
9	RECTORÍA	SANITAS	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	12-10-1959	62	01-10-1996	25	CARRERA ADMINISTRATIVA	ENCARGO	RETEN PENSIONAL
10	RECTORÍA	NUEVA EPS	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	11-08-1958	63	01-08-2005	16	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
11	RECTORIA	NUEVA EPS	PROTECCION FONDO DE PENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	15	7/11/1959	62	14/01/1993	29	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULARIDAD	RETEN PENSIONAL
12	VICERRECTORIA ACADEMICA	MEDIMAS	COLPENSIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO	3124	14	27/02/1967	55	2/03/2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
13	VICERRECTORIA ACADEMICA	NUEVA EPS	PROTECCION FONDO DE PENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	29/11/1958	63	1/03/2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
14	VICERRECTORIA ACADEMICA	EPS SURA	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	13	30/01/1968	54	25/06/1993	28	CARRERA ADMINISTRATIVA	ENCARGO	RETEN PENSIONAL

#	DEPENDENCIA	SALUD	PENSIÓN	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	FECHA DE INGRESO	TIEMPO DE SERVICIOS	TIPO DE EMPLEO	VINCULACIÓN	PROTECCIÓN REFORZADA
15	VICERRECTORIA ACADEMICA	SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.O.S.	PORVENIR FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS	TECNICO OPERATIVO	3132	16	12/03/1957	65	2/03/2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
16	VICERRECTORIA ACADEMICA	COOMEVA EPS S.A.	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	16/07/1959	62	19/04/1993	29	CARRERA ADMINISTRATIVA	ENCARGO	RETEN PENSIONAL
17	VICERRECTORIA ACADEMICA	EPS SURA	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	16	2/02/1960	62	23/03/1988	34	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULARIDAD	RETEN PENSIONAL
18	VICERRECTORIA ACADEMICA	EPS SURA	COLPENSIONES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044	11	17/02/1960	62	3/10/1976	45	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULARIDAD	RETEN PENSIONAL
19	VICERRECTORIA ACADEMICA	NUEVA EPS	PROTECCIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	15	26-08-1960	61	30-07-1981	40	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN PENSIONAL
20	VICERRECTORIA ACADEMICA	NUEVA EPS	PROTECCIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	11	30-09-1958	63	10-11-2017	4	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
21	VICERRECTORIA DE EXTENSION Y DESARROLLO SOCIAL	SANITAS	COLPENSIONES	SECRETARIA EJECUTIVA	421023		6/10/1966	55	2/03/2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
22	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	NUEVA EPS	COLPENSIONES	CONDUCTOR MECANICO	4103	15	13-01-1960	62	03-03-1986	36	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN PENSIONAL
23	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SALUD TOTAL	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	18	29/12/1965	56	6/04/1999	23	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDAD	RETEN PENSIONAL
24	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	EPS SURA	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	13	4/02/1959	63	2/03/2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONAL	RETEN PENSIONAL
25	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	EPS SURA	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	30/01/1968	54	2/02/2009	13	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONAL	RETEN PENSIONAL
26	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	NUEVA EPS	COLPENSIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO	3124	18	1/02/1959	63	27/01/1992	30	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN SOCIAL PENSIÓN
27	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	NUEVA EPS	PORVENIR FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	27/09/1967	54	8/03/2013	9	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONAL	RETEN PENSIONAL

#	DEPENDENCIA	SALUD	PENSIÓN	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	FECHA DE INGRESO	TIEMPO DE SERVICIOS	TIPO DE EMPLEO	VINCULACIÓN	PROTECCIÓN REFORZADA
28	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	NUEVA EPS	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	14	21-02-1960	62	25-10-1984	37	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN SOCIAL PENSIÓN
29	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SANITAS	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	18	28/12/1958	63	28/11/1986	35	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN PENSIONAL
30	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	NUEVA EPS	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	6/05/1967	55	15/03/2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONAL	RETEN PENSIONAL
31	FACULTAD DE CIENCIAS AGROINDUSTRIALES	NUEVA EPS	COLPENSIONES	SECRETARIA	4178	14	17/05/1964	57	9/03/1992	30	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN PENSIONAL
32	FACULTAD CIENCIAS BASICAS Y TECNOLOGICAS-DECANATURA	NUEVA EPS	COLPENSIONES	SECRETARIA	4178	14	12/11/1969	52	2/01/1996	26	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULARIDAD	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
33	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	NUEVA EPS	COLPENSIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	13	10-09-1966	55	01-03-2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONAL	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
34	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	EPS SURA	COLPENSIONES	MEDICO MEDIO TIEMPO	2085	16	28/01/1962	60	25/02/1991	31	CARRERA ADMINISTRATIVA	TITULAR	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
35	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	NUEVA EPS	COLPENSIONES	TECNICO ADMINISTRATIVO	3124	14	9/06/1967	54	1/03/2004	18	CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONALIDA D	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
36	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	SANITAS	COLPENSIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	21	18-08-1966	55	25-06-1993	28	CARRERA ADMINISTRATIVA	ENCARGO	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
37	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y FINANCIERAS	NUEVA EPS	COLPENSIONES	DIRECTOR DE PROGRAMA	95	9	17-03-1961	61	01-06-2019	2	PERIODO FIJO	TITULAR	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
38	FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	SURA	COLPENSIONES	DECANO	85	18	03-01-1968	54	21-08-2014	7	PERIODO FIJO	TITULAR	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
39	FACULTAD DE INGENIERIA	NUEVA EPS	COLPENSIONES	DECANO	85	18	09-10-1960	61	02-02-1998	24	PERIODO FIJO	TITULAR	RETEN SOCIAL - PENSIÓN
40	FACULTAD DE INGENIERIA	COOMEVA	COLPENSIONES	DIRECTOR DE PROGRAMA	95	9	29-10-1959	62	24-01-2005	17	PERIODO FIJO	TITULAR	RETEN SOCIAL - PENSIÓN

Es importante mencionar que las situaciones administrativas y las protecciones reforzadas aquí señaladas corresponden al estudio exhaustivo realizado, a través de cada una de las hojas de vida, de todos los empleados activos de la Universidad del Quindío, análisis realizado por el equipo de profesionales jurídicos de apoyo de la Consultoría y corresponde a los datos consignados hasta el mes de octubre del año dos mil veintiuno (2021), por lo que es evidente que pueden haberse presentado algunos pocos casos que modifican el presente detallado.

Adicionalmente se pudo constatar con el examen de una a una de las hojas de vida de los empleados, que en los expedientes de cada empleado no figuran registros ni documentos que den a conocer a la Universidad del Quindío sobre algún tipo de protección especial o reforzada como parte de los retenes sociales que merecen especial protección.

No obstante, se pudo identificar algunas situaciones de protección reforzada que afectan a trabajadores vinculados por contrato de trabajo a término fijo que deben entrar a resolverse desde la oficina de gestión humana, para garantizar los derechos de quienes se encontraban en esta situación de embarazo y en un caso de enfermedad crónica a la fecha de análisis (a octubre del año 2021). Estos son:

IDENTIFICACIÓN	NOMBRES Y APELLIDOS	DEPENDENCIA	CARGO	FECHA DE INICIO	OBSERVACIONES	CELULAR
1.094.948.707	DANIELA GALLEGU TORO	OFICINA ASESORA DE ADMISIONES Y REGISTROS	TECNICO	12/01/2021	EMBARAZADA	3128160780
24.587.010	CATALINA RODRIGUEZ SIERRA	MAESTRIA EN MEDIO AMBIENTE Y CEIR	SECRETARIA	1/02/2021	EMBARAZADA	3146709035
1.094.905.708	ELIANA SANCHEZ HURTADO	PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SECRETARIA	2/02/2021	EMBARAZADA	3107305199
24.584.049	DIANA MARCELA SANCHEZ NARVAEZ	CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES CEIFI	SECRETARIA	13/07/2021	ENFERMEDAD (CANCER)	3113562256

Al respecto, en Sentencia de Unificación SU-075 de 2018, la Corte Constitucional emitió jurisprudencia unificada en torno al derecho a la estabilidad laboral reforzada de las mujeres en embarazo que se encuentren vinculadas laboralmente con un entidad pública o privada, en relación a los contratos a término fijo. Al respecto señaló:

“(i) Cuando el empleador conoce, en desarrollo de esta alternativa laboral, el estado de gestación de la trabajadora puede tener lugar dos supuestos:

a. Que la desvinculación tenga lugar antes del vencimiento del contrato sin la previa calificación de una justa causa por el inspector del trabajo: En este caso se debe aplicar la protección derivada del fuero de maternidad y lactancia, consistente en la ineficacia del despido y el consecuente reintegro, junto con el pago de las erogaciones dejadas de percibir. Se trata de la protección establecida legalmente en el artículo 239 del CST y obedece al supuesto de protección contra la discriminación.

b. Que la desvinculación ocurra una vez vencido el contrato, alegando como una justa causa el vencimiento del plazo pactado: En este caso el empleador debe acudir antes del vencimiento del plazo pactado ante el inspector del trabajo para que determine si subsisten las causas objetivas que dieron origen a la relación laboral.

(ii) Cuando existe duda acerca de si el empleador conoce el estado de gestación de la trabajadora, opera la presunción de despido por razón del embarazo consagrada en el numeral 2 del artículo 239 del CST. No obstante, en todo caso se debe garantizar adecuadamente el derecho de defensa del empleador, pues no hay lugar a responsabilidad objetiva.

(iii) Cuando el empleador no conoce el estado de gestación de la trabajadora, con independencia de que se haya aducido una justa causa, no hay lugar a la protección derivada de la estabilidad laboral reforzada. Por consiguiente, no se podrá ordenar al empleador que sufrague las cotizaciones al Sistema de Seguridad Social durante el periodo de gestación, ni que reintegre a la trabajadora desvinculada ni que pague la licencia de maternidad. Sin perjuicio de lo anterior, con el monto correspondiente a su liquidación, la trabajadora podrá realizar las cotizaciones respectivas, de manera independiente, hasta obtener su derecho a la licencia de maternidad. Así mismo, podrá contar con la protección derivada del subsidio alimentario que otorga el ICBF a las mujeres gestantes y lactantes y afiliarse al Régimen Subsidiado en salud. Así, para la eventual discusión sobre la configuración de la justa causa, se debe acudir ante el juez ordinario laboral.

(...)

2.3. La Sentencia SU-070 de 2013. El precedente vinculante en materia de protección laboral reforzada a las mujeres embarazadas.

23. Debido a la existencia de una considerable dispersión de posturas jurisprudenciales en relación con el alcance de la protección del embarazo y la maternidad derivada de la estabilidad laboral reforzada, esta Corporación profirió la Sentencia SU-070 de 2013[164], a través de la cual unificó los criterios que sostuvieron las distintas Salas de Revisión de la Corte y sistematizó las pautas normativas aplicables al asunto. En este sentido, la Sala Plena estableció dos reglas principales en relación con esta materia:

(i) La protección reforzada a la maternidad y la lactancia en el ámbito del trabajo procede cuando se demuestre, sin ninguna otra exigencia adicional, lo siguiente[165]:

(a) La existencia de una relación laboral o de prestación y;
(b) Que la mujer se encuentra en estado de embarazo o dentro de los tres meses siguientes al parto, en vigencia de dicha relación laboral o de prestación.

(ii) No obstante, el alcance de la protección se debe determinar a partir de dos factores:

(a) El conocimiento del embarazo por parte del empleador; y
(b) La alternativa laboral mediante la cual se encontraba vinculada la mujer embarazada[166].

24. En otras palabras, se configura el derecho a la estabilidad laboral reforzada siempre que se demuestre el estado de embarazo de la trabajadora desvinculada durante la vigencia del contrato laboral, pero el grado de protección judicial derivada del fuero de maternidad y lactancia dependerá de si el empleador conocía del estado de gestación de la trabajadora y de la modalidad del contrato laboral en el cual se hallaba vinculada, pues se trata de proteger el derecho a la igualdad de la mujer gestante y garantizar la no discriminación por esa causa”.

11. Análisis sobre la supresión de empleos.

Como se deduce de todo lo expuesto, la supresión de empleos de carrera está descartada, no así algunos empleos del nivel directivo o asesor que se reemplazan por otros por las razones ampliamente explicadas y que tienen que ver con la necesidad de creación de algunos empleos suprimiendo otros equivalentes.

La razón por la cual no se suprimirán empleos de carrera es que en la aplicación de los instrumentos de diagnóstico y análisis de cargas de trabajo no se evidencian necesidades de supresión de empleos.

No obstante, es de aclarar que la supresión de algunos empleos proviene del análisis de conveniencia derivado de la propuesta de la nueva estructura organizacional, específicamente para unos empleos de “Asesor” que se encuentran creado en las dependencias principales de la Universidad del Quindío.

Conforme a los análisis realizados, cuyos fundamentos son de carácter objetivo, no se recomienda supresión de empleos de carrera administrativa por lo que no será necesaria la estimación de indemnizaciones.

Empero, es de anotar, que el resultado del análisis exhaustivo de las hojas de vida del personal activo da cuenta de una cantidad importante de empleos sin proveer, al momento del análisis que conduce a proponer suprimir los innecesarios, toda vez que son empleos de carrera en situación de vacancia definitiva que llevan un lapso importante sin proveerlos, lo que hace presumir que no son necesarios.

Como consecuencia de lo descrito, se recomienda, con base en las conclusiones del estudio de cargas de trabajo, que no se deben suprimir empleos administrativos ocupados con personal de carrera o en provisionalidad y como consecuencia no será necesario calcular indemnizaciones al respecto.

Situación diferente ocurre con los casos aislados de quienes han cumplido la edad de retiro forzoso (70 años) o tienen cumplidos sus requisitos para pensión, tanto por el cumplimiento de las semanas cotizadas como por la edad (57 mujeres y 62 hombres). En este caso, lo recomendable es motivar a estos empleados a tramitar el disfrute de su derecho pensional con miras a obtener sus beneficios.

De la misma manera se deduce que la supresión de algunos empleos obedece a la

necesidad técnica de fortalecimiento gerencial de la planta, suprimiendo algunos empleos del nivel asesor y profesional para sustituirlos por empleos del nivel directivo, cumpliendo así con las funciones generales que la ley prevé por cada uno de tales niveles. En efecto, el decreto 1083 de 2015 señala:

**“CAPITULO 2
FUNCIONES DE LOS EMPLEOS SEGÚN EL NIVEL JERÁRQUICO**

ARTÍCULO 2.2.2.2.1 Nivel Directivo. *Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. De acuerdo con su naturaleza, los empleos de este nivel tendrán, entre otras, las siguientes funciones:*

- 1. Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la institución o el sector al que pertenecen y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.*
- 2. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.*
- 3. Organizar el funcionamiento de la entidad, proponer ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos.*
- 4. Nombrar, remover y administrar el personal, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.*
- 5. Representar al país, por delegación del Gobierno, en reuniones nacionales e internacionales, relacionadas con asuntos de competencia de la entidad o del sector.*
- 6. Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos y adoptar sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los planes del sector.*
- 7. Asistir a las reuniones de los consejos, juntas, comités y demás cuerpos en que tenga asiento la entidad o efectuar las delegaciones pertinentes.*
- 8. Establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.*
- 9. Las demás señaladas en la Constitución, la ley, los estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la entidad o dependencia a su cargo y la naturaleza del empleo. (Decreto 1785 de 2014, art. 2)*

ARTÍCULO 2.2.2.2.2 Nivel Asesor. *Agrupar los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados*

públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional. De acuerdo con su naturaleza, los empleos de este nivel tendrán, entre otras, las siguientes funciones:

1. Asesorar y aconsejar a la alta dirección de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional en la formulación, coordinación y ejecución de las políticas y planes generales de la entidad.
2. Absolver consultas, prestar asistencia técnica, emitir conceptos y aportar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, la ejecución y el control de los programas propios del organismo.
3. Proponer y realizar estudios e investigaciones relacionados con la misión institucional y los propósitos y objetivos de la entidad que le sean confiados por la administración.
4. Asistir y participar, en representación del organismo o entidad, en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea convocado o delegado.
5. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas.
6. Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño y la naturaleza del empleo.

La justificación técnica de la supresión de algunos empleos del nivel asesor para que pasen al nivel directivo, se ilustra mejor a través del siguiente cuadro comparativo que evidencia la diferencia notoria entre las funciones generales de todos los empleos que pertenezcan al respectivo nivel:

FUNCIONES GENERALES	
NIVEL DIRECTIVO	NIVEL ASESOR
Dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos	Asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección

Al respecto, es oportuno ratificar que los empleos del nivel asesor no están diseñados para dirigir dependencias internas de las entidades u organismos del Estado, dado que para tales efectos corresponde la creación de los empleos pertinentes pertenecientes al nivel directivo. El nivel directivo es aquel nivel de la estructura jerárquica de las organizaciones y entidades públicas que son los responsables de dirigir tales dependencias en función del logro de los resultados planificados, situación que no es aplicable a los empleos del nivel asesor por cuanto estos se limitan a conceptualizar, asesorar, asistir y aconsejar pero sus apreciaciones o conceptos pueden considerarse decisiones administrativas y menos aún

hacen parte de las actividades administrativas de gestión pública: C-542 de 2005.

*“La Corte considera pertinente distinguir dos criterios diferenciadores. Un criterio formal y un criterio material. De acuerdo con el criterio formal, cuando se solicita un derecho de petición de consultas conforme al artículo 25 del Código Contencioso Administrativo, **entonces los conceptos emitidos a fin de responderlo, ni son obligatorios ni de su contenido se puede derivar responsabilidad patrimonial en cabeza de la entidad que lo emitió.** El criterio material opera en el evento en que la persona que solicita la consulta no se pronuncie sobre la forma en que eleva la petición, no determina si se trata de una petición en interés general o en interés particular o si se trata, más bien, de una petición de información o de una petición de consulta. Entonces, allí se tendría que examinar el caso concreto para poder establecer si del concepto que se emite se puede deducir o no la existencia de un acto administrativo”.*

Por su parte la supresión de algunos pocos empleos del nivel profesional se recomienda, por su condición de Libre Nombramiento y Remoción y se sustituyen por empleos del nivel subdirectivo, ampliamente demostrada su necesidad.

En cuanto al nivel técnico, se suprimen empleos que, al analizar las funciones que desempeñan, se evidencia que cumplen con funciones equivalentes a las asignadas a los empleos del nivel profesional, al igual que las responsabilidades, por lo que se ha recomendado su creación en ese nivel como figura en la propuesta desarrollada.

Así las cosas, se puede colegir de lo expuesto que la supresión de empleos no afecta derechos laborales de ninguno de los empleados actuales de la Universidad del Quindío, toda vez que la planta propuesta permite su revinculación en empleos creados en cuyo perfil se valora su formación y experiencia que les facilita acceder a ellos y para la universidad significa un aprovechamiento del capital intelectual o Know How organizacional.

12. Propuesta de Manual de Funciones y de Competencias Laborales

Y se ha mencionado con insistencia, en el capítulo de diagnóstico, sobre los problemas de estructuración y metodológicos que se presentaron al momento de promulgar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales en el año 2018 (Resolución de Rectoría No. 4275 del 11 de abril de 2018) y las siguientes modificaciones en los años 2018, 2019, 2020 y 2021 que no representaron atención a los problemas detectados que se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Confunde la metodología de planta global o flexible con la de planta estructural o funcional ya que en el encabezado no se asignan los empleos a ninguna dependencia ni superior inmediato, pero en el área funcional se señala la dependencia y el proceso en el que participa, determinando el propósito del empleo en función de la dependencia y el proceso y así mismo desplegando las funciones esenciales.
2. El Manual se encuentra desactualizado frente a las competencias comportamentales definidas mediante el Decreto 815 del 8 de mayo de 2018.

3. No se ha aplicado lo dispuesto en el Decreto No. 2484 del 2 de diciembre de 2014 en cuanto a los Núcleos Básicos de Conocimiento para los empleos cuyos requisitos mínimos correspondan a títulos profesionales reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional a través del SNIES.

4. La construcción gramatical de los propósitos de cada uno de los empleos no se encuentra estructurada adecuadamente con el enfoque a resultados que ha venido recomendando el Departamento Administrativo de la Función Pública, desde hace algunos años.

También existen otros detalles menores, pero igual de importantes en la estructuración del manual, que debe entrar a resolverse a partir de los siguientes criterios:

Se aplicará planta estructural o funcional para los empleos de los niveles Directivo, Asesor y Profesional. Entre tanto, los demás empleos del nivel técnico y todos los del nivel asistencial se conformarán como planta global o flexible. Esto quiere decir que tanto el nivel subdirectivo como el nivel profesional se conformarán en planta estructural, esto es, asignados a una dependencia y proceso. La planta global para el nivel técnico y asistencial permitirá la movilidad horizontal y el traslado entre dependencias y procesos con un acto administrativo simple, que no hará necesaria la modificación del manual de funciones.

La conformación de una planta global o flexible para los empleos de los niveles técnicos y asistencial, son una excelente manera de difundir las habilidades y destrezas adquiridas en cada cargo para distribuirlas horizontalmente, de acuerdo con las necesidades del servicio. Esto quiere decir que los empleos que hacen parte de la planta global o flexible tendrán funciones genéricas que podrán desempeñar en las distintas dependencias de la universidad y asignados a los diferentes procesos, de acuerdo con las necesidades establecidas desde la oficina de gestión humana.

13. Recalculo de los techos presupuestales para la vigencia del año 2022.

Como ya se hizo mención, de manera somera, en acápite anteriores, los costos estimados de la propuesta de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío se ha calculado de la siguiente manera:

Como se observa, el costo de la planta de empleos se calcula sobre la base de los factores salariales presupuestados, estimados de la siguiente manera:

Obsérvese que el costo total de la nueva planta de empleos, calculada para 12 meses de todo el año 2022, es de \$ 6.067.576.554 que se respalda con las siguientes apropiaciones presupuestales:

Servicios Personales asociados a nómina presupuestados 2022	\$ 15.527.326.049
menos Calzado y vestido labor presupuestado año 2022	215.440.765
SUBTOTAL DISPONIBLE INICIALMENTE PRESUPUESTADO Servicios Personales	15.311.885.284
Reserva Presupuestada año 2022 (dos partidas: una de \$3.000 y otra de \$ 2.500 millones)	\$ 5.500.000.000
SUBTOTAL	\$ 20.811.885.284
Adición presupuestal de recursos nuevos certificados	\$ 1.000.000.000
SUBTOTAL DISPONIBLE PARA ATENDER LA REFORMA POR 12 MESES	\$ 21.811.885.284
Costo reforma 2022	\$ 21.379.461.838

Costo reforma 2022	\$ 21.379.461.838
Servicios Personales asociados a nómina presupuestados 2022	\$ 15.311.885.284
DIFERENCIA DE COSTOS (PLANTA ACTUAL VS NUEVA PLANTA)	\$ 6.067.576.554

Reserva Presupuestada año 2022 (dos partidas: una de \$3.000 y otra de \$ 2.500 millones)	\$ 5.500.000.000
Adición presupuestal de recursos nuevos certificados	\$ 1.000.000.000
VALOR DISPONIBLE EN PRESUPUESTO TODO EL AÑO	\$ 6.500.000.000

SUPERAVIT ESTIMADO	\$ 432.423.446
---------------------------	-----------------------

Como se desprende de los valores señalados, se cuenta con un total de \$21.811.885.284 apropiados durante la vigencia fiscal del año 2022 para respaldar una reforma que tiene un costo, estimado para todo el año 2022, de \$21.379.461.838, lo que deja entrever que existen las apropiaciones presupuestales suficientes, máxime si se tiene en cuenta que el proceso de modernización y fortalecimiento institucional comienza su implementación a partir del primero (1º) de julio de 2022, es decir, exactamente para el segundo semestre completo de la presente anualidad, lo que implica deducir, del total, el costo del 50% no aplicado durante el primer semestre, vale decir, \$3.033.788.277, cifra muy inferior a los \$6.500.000.000 apropiados para la vigencia 2022.

Adicionalmente se debe considerar que el proceso de implementación será gradual y progresivo, es decir, se deben atender los siguientes presupuestos de implementación, a partir del 1º de julio de 2022:

1. Se deben incorporar, sin solución de continuidad, todos los empleados que ostentan derechos de carrera y los que se encuentran nombrados en provisionalidad, en empleos iguales o equivalentes de la nueva planta de empleos, que corresponden a setenta y nueve (79) empleos no afectados y doscientos cinco (205) empleos recategorizados y/o con cambio de denominación o sustitución, para un total de doscientos ochenta y cuatro (284) empleos de los trescientos cuarenta y cinco (345) existentes, antes de la reforma.

2. Se deben nombrar nuevamente aquellos funcionarios cuyos empleos fueron suprimidos porque pasan al nivel directivo, que son en total dieciséis (16) empleos directivos.

Luego de normalizar la planta de personal actual, se debe proceder a la implementación de la reforma administrativa mediante los ajustes institucionales que correspondan para establecer, paulatinamente, de acuerdo con las necesidades del servicio o las razones de modernización, la planta de personal de las nuevas dependencias. Esto incluye la revisión de los contratos de trabajo y de prestación de servicios actuales, su vigencia o plazo y el momento del nombramiento de quienes ocuparán esos empleos creados, los mismos que se formalizan, o realizar las liquidaciones de los contratos correspondientes.

Conforme a lo expuesto, en el siguiente cuadro se presenta el resumen de las vinculaciones que deben darse a partir del primero de julio de 2022 para garantizar la continuidad en la prestación del servicio, en condiciones equivalentes a las que se presentan antes de la reforma, así:

DENOMINACIÓN CARGO	PROPUESTA PARA APLICAR 1º DE JULIO 2022		
	No	Total	
	Cargos	Mensual	Anual
NIVEL DIRECTIVO	66	416.925.313	5.003.103.756
NIVEL ASESOR	1	6.183.280	74.199.360
NIVEL PROFESIONAL	55	230.898.286	2.770.779.432
NIVEL TECNICO	45	130.265.185	1.563.182.220
NIVEL ASISTENCIAL	132	255.650.561	3.067.806.732
TOTAL	299	1.039.922.625	12.479.071.500

Obsérvese que se trata de vinculaciones e incorporaciones que deben asegurar la continuidad en la prestación del servicio, en cantidad de 299 funcionarios, dejando pendientes por vincular a los demás empleos, para realizarlo de manera gradual y progresiva.

Al aplicar las incorporaciones y nombramientos señalados, se hace aún más evidente que las apropiaciones presupuestales del año 2022, vigentes en el presupuesto de la vigencia actual, son muy suficientes para atender el desarrollo paulatino del proceso de modernización, como se observa con el comparativo entre la situación actual y las incorporaciones ordinarias recomendadas de todo el personal actual:

DENOMINACIÓN CARGO	SITUACION ACTUAL			PROPUESTA PARA APLICAR 1º DE JULIO 2022		
	No	Total		No	Total	
	Cargos	Mensual	Anual	Cargos	Mensual	Anual
NIVEL DIRECTIVO	51	316.586.651	3.799.039.812	66	416.925.313	5.003.103.756
NIVEL ASESOR	13	76.596.496	919.157.952	1	6.183.280	74.199.360
NIVEL PROFESIONAL	69	295.313.769	3.543.765.228	55	230.898.286	2.770.779.432
NIVEL TECNICO	58	165.728.765	1.988.745.180	45	130.265.185	1.563.182.220
NIVEL ASISTENCIAL	154	276.179.987	3.314.159.844	132	255.650.561	3.067.806.732
TOTAL	345	1.130.405.668	13.564.868.016	299	1.039.922.625	12.479.071.500

La diferencia en costos directos de personal entre la planta de personal actualmente vinculada y la que debe incorporarse unilateralmente para asegurar la continuidad en la prestación del servicio, descontando los empleos vacantes que se suprimen, es la siguiente:

DENOMINACIÓN CARGO	DIFERENCIA PLANTAS		
	No	Total	Total Anual
	Cargos	Mensual	
NIVEL DIRECTIVO	15	100.338.662	1.204.063.944
NIVEL ASESOR	-12	-70.413.216	-844.958.592
NIVEL PROFESIONAL	-14	-64.415.483	-772.985.796
NIVEL TECNICO	-13	-35.463.580	-425.562.960
NIVEL ASISTENCIAL	-22	-20.529.426	-246.353.112
TOTAL	-46	-90.483.043	-1.085.796.516

Los empleos que deben ser provistos mediante la figura de “incorporaciones” y los que corresponden a nombramientos por cambio de nivel del empleo, son los siguientes:

NIVEL DIRECTIVO	66		\$ 416.925.313	\$ 5.003.103.756	\$ 7.823.353.343
Rector	1	11.724.758	11.724.758	140.697.096	220.008.049
Vicerrector	4	8.654.300	34.617.200	415.406.400	649.570.988
Decano	7	8.036.755	56.257.285	675.087.420	1.055.634.199
Director Administrativo	4	7.420.592	29.682.368	356.188.416	556.971.826
Director Técnico	2	7.420.592	14.841.184	178.094.208	278.485.913
Jefe de Oficina	4	6.798.474	27.193.896	326.326.752	510.277.142
Jefe de Oficina	1	6.183.280	6.183.280	74.199.360	116.025.539
Secretario General	1	5.994.140	5.994.140	71.929.680	112.476.441
Jefe de Oficina	1	5.994.140	5.994.140	71.929.680	112.476.441
Jefe de Oficina	1	5.902.590	5.902.590	70.831.080	110.758.560
Jefe de Departamento	1	5.494.432	5.494.432	65.933.184	103.099.720
Director de Programa	32	5.494.432	175.821.824	2.109.861.888	3.299.191.034
Director de Centro	1	5.494.432	5.494.432	65.933.184	103.099.720
Director Instituto	2	5.494.432	10.988.864	131.866.368	206.199.440
Jefe de Departamento	3	5.183.730	15.551.190	186.614.280	291.808.750
Director de Centro	1	5.183.730	5.183.730	62.204.760	97.269.583
NIVEL ASESOR	1		\$ 6.183.280	\$ 74.199.360	\$ 116.025.539
Asesor	1	6.183.280	6.183.280	74.199.360	116.025.539

NIVEL PROFESIONAL	55		\$ 230.898.286	\$ 2.770.779.432	\$ 4.332.667.798
Profesional Especializado	1	5.871.080	5.871.080	70.452.960	110.167.294
Profesional Especializado	1	5.451.582	5.451.582	65.418.984	102.295.665
Odontólogo (M.T.)	1	2.591.495	2.591.495	31.097.940	48.627.849
Médico (M.T.)	2	2.591.495	5.182.990	62.195.880	97.255.698
Profesional Especializado	13	4.807.338	62.495.394	749.944.728	1.172.688.571
Profesional Especializado	20	4.348.155	86.963.100	1.043.557.200	1.631.810.394
Profesional Especializado	14	3.750.184	52.502.576	630.030.912	985.179.337
Profesional Universitario					
Profesional Universitario	3	3.280.023	9.840.069	118.080.828	184.642.991

NIVEL TECNICO	45		\$ 130.265.185	\$ 1.563.182.220	\$ 2.444.348.037
Técnico Operativo	8	3.291.615	26.332.920	315.995.040	494.121.444
Técnico Administrativo	3	3.291.615	9.874.845	118.498.140	185.295.542
Técnico Operativo	17	2.995.330	50.920.610	611.047.320	955.494.694
Técnico Administrativo	2	2.995.330	5.990.660	71.887.920	112.411.141
Técnico Administrativo					
Técnico Operativo	8	2.476.410	19.811.280	237.735.360	371.746.782
Técnico Administrativo	7	2.476.410	17.334.870	208.018.440	325.278.435

NIVEL ASISTENCIAL	132		\$ 255.650.561	\$ 3.067.806.732	\$ 4.797.129.387
Secretario Ejecutivo	1	2.701.048	2.701.048	32.412.576	50.683.545
Secretario Ejecutivo	5	2.476.410	12.382.050	148.584.600	232.341.739
Secretario Ejecutivo	16	2.242.757	35.884.112	430.609.344	673.343.831
Auxiliar Administrativo	19	2.242.757	42.612.383	511.348.596	799.595.800
Auxiliar Administrativo	7	2.028.092	14.196.644	170.359.728	266.391.507
Secretario Ejecutivo	4	2.028.092	8.112.368	97.348.416	152.223.718
Auxiliar Administrativo	11	1.871.103	20.582.133	246.985.596	386.211.376
Conductor Mecánico	5	1.871.103	9.355.515	112.266.180	175.550.626
Auxiliar Administrativo	3	1.832.406	5.497.218	65.966.616	103.151.997
Secretario	18	1.832.406	32.983.308	395.799.696	618.911.985
Secretario	2	1.701.514	3.403.028	40.836.336	63.855.779
Auxiliar Administrativo	35	1.665.038	58.276.330	699.315.960	1.093.520.367
Secretario	3	1.665.038	4.995.114	59.941.368	93.730.317
Operario Calificado	1	1.665.038	1.665.038	19.980.456	31.243.439
Auxiliar Administrativo	2	1.502.136	3.004.272	36.051.264	56.373.362
TOTALES	299		\$ 1.039.922.625	\$ 12.479.071.500	\$ 19.513.524.105

Se deben acoger todas las recomendaciones incorporadas en el desarrollo del presente documento técnico, que se convierte en la guía de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío para los próximos cinco (5) años, plazo suficiente para hacer realidad las propuestas incorporadas al presente estudio.

NOTA: La aplicación real de la propuesta anteriormente expuesta, estará sujeta a las dinámicas propias de la institución y a las decisiones de las instancias correspondientes, a partir de los análisis técnicos, administrativos, financieros y jurídicos.

14. Actualización de las remuneraciones salariales según Decreto 473 de marzo 29 de 2022.

Es oportuno resaltar que la propuesta de la nueva planta de empleos se realizó bajo los siguientes criterios:

- No supresión de empleos de carrera (por lo que no es necesaria la estimación de indemnizaciones) derivado de las conclusiones del estudio de cargas de trabajo, que identificó que las actividades y procedimientos y los tiempos promedio del número de veces que se repite la tarea venían siendo suplidos por el personal de planta, apoyados por el personal técnico y profesional vinculado bajo la figura de contrato de trabajo, generando equilibrio entre cargas y personal disponible.
- Permanencia de los empleos en vacancias temporales por cuanto sus titulares se encuentran en situación temporal de encargo.
- Conservación de los empleos ocupados por personal vinculado bajo la modalidad de provisionalidad para conservar el capital intelectual (Know How).
- Nivelaciones salariales frente a las cargas de trabajo identificadas
- Formalización laboral de trabajadores vinculados bajo la modalidad de “contratos de trabajo” con todas las prestaciones de ley pero que se hayan con una relación laboral a termino definido, renovadas paulatinamente, dejando entrever la necesidad del servicio por corresponder a funciones equivalentes a las de carácter permanente.

Recuérdese que el proceso de modernización y fortalecimiento institucional de la Universidad del Quindío se sustenta en la adecuada articulación y armonización del modelo burocrático piramidal, de fuerte raigambre en el sector público, con el enfoque basado en procesos en cadena de valor, orientado a resultados y considerando las demandas de los grupos de valor.

Este aspecto se hace fundamental en el desarrollo del estudio técnico y se ha constituido en el paradigma que orientó la consolidación de las propuestas, estimadas presupuestalmente a valores del año 2021, por cuanto al mes de febrero del año 2022 aún no se conocían los decretos de incrementos salariales y de las nuevas escalas de remuneración para las distintas categorías de empleos.

En efecto, luego de definida la nueva planta de empleos entre los meses de febrero y marzo de 2022, gracias al trabajo conjunto entre el equipo de consultoría y el equipo directivo de

la Universidad del Quindío, el gobierno nacional expide el Decreto No. 473 del 29 de marzo de 2022 por el cual se definen las escalas de remuneración para las distintas categorías de empleos (aplicable a las Universidades Públicas) como consecuencia de la promulgación del incremento salarial del año 2022 dictado mediante el Decreto No. 447 del 29 de marzo de 2022, adoptando las siguientes escalas de remuneración:

Decreto 473 de 2022**EVA - Gestor Normativo****Departamento Administrativo de la Función Pública**

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
1	3.638.046	3.550.512	2.143.616	1.000.000	
2	4.068.457	3.839.479	2.369.490	1.000.068	
3	4.295.945	4.190.104	2.476.410	1.123.315	
4	4.566.052	4.768.833	2.607.609	1.190.237	
5	4.683.553	4.891.258	2.758.356	1.266.165	1.000.000
6	4.891.258	5.538.344	2.854.405	1.523.922	1.026.348
7	5.183.730	6.183.280	2.995.712	1.623.878	1.123.315
8	5.298.053	6.766.728	3.144.660	1.665.038	1.190.237
9	5.494.432	7.111.364	3.280.023	1.832.406	1.266.165
10	5.902.590	7.394.917	3.391.945	1.917.516	1.391.661
11	5.994.140	7.775.515	3.534.752	2.021.496	1.502.136
12	6.183.280	8.166.650	3.750.184	2.143.616	1.612.900
13	6.450.957	8.953.897	4.063.165	2.285.992	1.665.038
14	6.798.474	9.451.323	4.348.155	2.369.490	1.701.514
15	6.939.914	9.645.768	4.807.338	2.476.410	1.754.400
16	7.035.874	10.598.987	5.182.990	2.798.005	1.832.406
17	7.420.592	11.710.044	5.451.582	2.995.330	1.871.103
18	8.036.755	12.710.497	5.871.080	3.291.615	1.917.516
19	8.654.300		6.315.248		1.966.979
20	9.516.676		6.798.215		2.028.092
21	9.647.021		7.245.775		2.113.446
22	10.674.969		7.793.061		2.242.757
23	11.724.758		8.234.287		2.476.410
24	12.651.712		8.879.305		2.701.048
25	13.641.341				2.995.712
26	14.350.689				3.258.955
27	15.062.183				
28	15.901.409				

Con las anteriores escalas de remuneración, se hace necesario recalcular los emolumentos de la nueva planta de empleos con los salarios del año 2022, cuyo resultado es el siguiente:

DENOMINACION DE EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
NIVEL DIRECTIVO					
			83		511.050.780
Rector	0045	23	1	11.724.758	11.724.758
Vicerrector	0060	19	4	8.654.300	34.617.200
Decano	0085	18	7	8.036.755	56.257.285
Director Administrativo	0100	17	3	7.420.594	22.261.782
Director Financiero	0100	17	1	7.420.594	7.420.594

DENOMINACION DE EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
Director Técnico	0100	17	3	7.420.594	22.261.782
Jefe de Oficina	0137	14	6	6.798.474	40.790.844
Jefe de Oficina	0137	12	1	6.183.280	6.183.280
Secretario General	0185	11	1	5.994.140	5.994.140
Jefe de Oficina	0137	11	1	5.994.140	5.994.140
Jefe de Oficina	0137	10	2	5.902.590	11.805.180
Jefe de Departamento	0095	09	3	5.494.432	16.483.296
Director de Programa	0095	09	32	5.494.432	175.821.824
Director de Centro	0095	09	2	5.494.432	10.988.864
Director Instituto	0095	09	2	5.494.432	10.988.864
Jefe de Departamento	0095	07	11	5.183.730	57.021.030
Director de Centro	0095	07	2	5.183.730	10.367.460
Director de Centro	0095	02	1	4.068.457	4.068.457
NIVEL ASESOR					
			1		6.183.280
Asesor	1020	07	1	6.183.280	6.183.280
NIVEL PROFESIONAL					
			150		519.464.061
Profesional Especializado	2028	18	2	5.871.080	11.742.160
Profesional Especializado	2028	17	1	5.451.582	5.451.582
Odontólogo (M.T.)	2087	16	1	2.591.495	2.591.495
Médico (M.T.)	2085	16	2	2.591.495	5.182.990
Profesional Especializado	2028	15	13	4.807.338	62.495.394
Profesional Especializado	2028	14	22	4.348.155	95.659.410
Profesional Especializado	2028	12	24	3.750.184	90.004.416
Profesional Universitario	2044	10	18	3.391.945	61.055.010
Profesional Universitario	2044	09	6	3.280.023	19.680.138
Profesional Universitario	2044	07	28	2.995.712	83.879.936
Profesional Universitario	2044	03	33	2.476.410	81.721.530
NIVEL TECNICO					
			59		165.195.775
Técnico Operativo	3132	18	9	3.291.615	29.624.535

DENOMINACION DE EMPLEOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO SUELDOS POR MES
Técnico Administrativo	3124	18	5	3.291.615	16.458.075
Técnico Operativo	3132	17	18	2.995.330	53.915.940
Técnico Administrativo	3124	17	2	2.995.330	5.990.660
Técnico Administrativo	3124	16	1	2.798.005	2.798.005
Técnico Operativo	3132	15	8	2.476.410	19.811.280
Técnico Administrativo	3124	15	7	2.476.410	17.334.870
Técnico Operativo	3132	14	3	2.369.490	7.108.470
Técnico Administrativo	3124	14	1	2.369.490	2.369.490
Técnico Operativo	3132	12	2	2.143.616	4.287.232
Técnico Administrativo	3124	09	3	1.832.406	5.497.218
NIVEL ASISTENCIAL					
			160		306.099.625
Secretario Ejecutivo	4210	24	1	2.701.048	2.701.048
Secretario Ejecutivo	4210	23	5	2.476.410	12.382.050
Secretario Ejecutivo	4210	22	16	2.242.757	35.884.112
Auxiliar Administrativo	4044	22	19	2.242.757	42.612.383
Auxiliar Administrativo	4044	20	7	2.028.092	14.196.644
Secretario Ejecutivo	4210	20	4	2.028.092	8.112.368
Auxiliar Administrativo	4044	17	11	1.871.103	20.582.133
Conductor Mecánico	4103	17	5	1.871.103	9.355.515
Auxiliar Administrativo	4044	16	4	1.832.406	7.329.624
Secretario	4178	16	39	1.832.406	71.463.834
Secretario	4178	14	6	1.701.514	10.209.084
Auxiliar Administrativo	4044	13	35	1.665.038	58.276.330
Secretario	4178	13	5	1.665.038	8.325.190
Operario Calificado	4169	13	1	1.665.038	1.665.038
Auxiliar Administrativo	4044	11	2	1.502.136	3.004.272
TOTALES			453		1.507.993.521

15. Análisis de la viabilidad de las Plantas Temporales.

Para analizar la posibilidad de formalizar algunos contratos de trabajo o de prestación de servicios, estudiados durante todo el proceso de modernización institucional, y que no fueron caracterizados como actividades asociadas a funciones de carácter permanente, ampliamente explicadas en el presente documento, es menester comenzar por asegurar que, conforme a lo señalado en el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia, los empleos en las entidades y organismos del Estado deben cumplir con tres condiciones mínimas básicas:

1. Todo empleo público debe acompañarse del correspondiente mapa funcional que incorpora las especificaciones del empleo, así como su contenido funcional y de competencias laborales que se integran con los demás empleos al respectivo manual específico de funciones y competencias laborales.
2. Los empleos deben contar con una asignación salarial que está determinada por el nivel jerárquico y la categoría señalada en el correspondiente acto administrativo que define las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleo, el cual debe estar en vigencia previa.
3. La entidad u organismo debe contar con la correspondiente “Planta de Empleos” remunerados, todos los cuales deben contar con la apropiación presupuestal de salarios y prestaciones, además de los pagos asociados a la nómina, debidamente incluidas en el presupuesto de la vigencia fiscal en la cual se aplica la correspondiente planta.
4. La provisión de tales empleos se dará conforme a su clasificación (libre nombramiento y remoción, periodo fijo o carrera) y suponen, como regla general, que son empleos de tiempo completo, es decir, cuarenta y cuatro (44) horas a la semana, como lo establecen las normas laborales para empleados públicos hasta el presente año (decreto Ley 1042 de 1978, artículo 33; Sentencia C-1063 de 2000).

No obstante, en la reglamentación de este artículo constitucional, realizada a través de la Ley 909 de 2004 y demás normas equivalentes o de similar naturaleza para las entidades con régimen especial, incorporadas al Decreto Ejecutivo No. 1083 de 2015, se ha establecido la posibilidad de la existencia de empleos de carácter temporal, de medio tiempo o de tiempo parcial.

En efecto, el artículo 22 de la ley 909 de 2004 señala que:

“ARTÍCULO 22. ORDENACIÓN DE LA JORNADA LABORAL.

1. El ejercicio de las funciones de los empleos, cualquiera que sea la forma de vinculación con la administración, se desarrollará bajo las siguientes modalidades:

a) Empleos de tiempo completo, como regla general;

b) Empleos de medio tiempo o de tiempo parcial por excepción consultando las necesidades de cada entidad.

2. En las plantas de personal de los diferentes organismos y entidades a las que se aplica la presente ley se determinará qué empleos corresponden a tiempo completo, a tiempo parcial y cuáles a medio tiempo, de acuerdo con la jornada laboral establecida en el Decreto-ley 1042 de 1978 o en el que lo modifique o sustituya”.

Como se lee en la norma jurídica citada, la regla general de empleos de tiempo completo da pie a la posibilidad de que existan otros tipos de empleos como los de “*medio tiempo o de tiempo parcial*” lo que debe quedar evidenciado en el respectivo acto administrativo de adopción de la “Planta de Empleos”.

No obstante, la misma ley prevé la posibilidad de coexistencia de la Planta de Empleos de tiempo completo, de medio tiempo o de tiempo parcial con “empleos de carácter temporal”, de manera excepcional, como lo señala en el artículo 21:

“ARTÍCULO 21. EMPLEOS DE CARÁCTER TEMPORAL.

*1. De acuerdo con sus necesidades, los organismos y entidades a los cuales se les aplica la presente Ley podrán contemplar **excepcionalmente** en sus plantas de personal empleos de carácter temporal o transitorio. Su creación deberá responder a una de las siguientes condiciones:*

a) Cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración;

b) Desarrollar programas o proyectos de duración determinada;

c) Suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales;

d) Desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a doce (12) meses y que guarde relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución.

2. La justificación para la creación de empleos de carácter temporal deberá contener la motivación técnica para cada caso, así como la apropiación y disponibilidad presupuestal para cubrir el pago de salarios y prestaciones sociales.

3. El ingreso a estos empleos se efectuará con base en las listas de elegibles vigentes para la provisión de empleos de carácter permanente, sin que dichos nombramientos ocasionen el retiro de dichas listas. De no ser posible la utilización de las listas se realizará un proceso de evaluación de las capacidades y competencias de los candidatos.

4. Numeral adicionado por el artículo 6 del Decreto Ley 894 de 2017. El nuevo texto es el siguiente: El nombramiento en los empleos temporales se efectuará mediante acto administrativo en el que se indicará el término de su duración, al vencimiento del cual quien lo ocupe quedará retirado del servicio

automáticamente. Sin embargo, antes de cumplirse dicho término, el nominador en ejercicio de la facultad nominadora podrá declarar la insubsistencia del nombramiento, cuando el servidor no cumpla las metas del proyecto o actividades que dieron lugar a la creación de los mismos, de acuerdo con la evaluación que se establezca para el efecto y mediante acto administrativo motivado; ~~o darlo por terminado, cuando no se cuente con las disponibilidades y apropiaciones para financiar el empleo de carácter temporal, como consecuencia de los ajustes a los montos aprobados para su financiación.~~ (Aparte tachado declarado inexecutable. Sentencia C-527-17 de 14 de agosto de 2017, Magistrada Ponente Dra. Cristina Pardo Schlesinge.).

De igual manera, el retiro del servicio de los empleados temporales se podrá efectuar por las causales consagradas en los literales d), h), i), j), k), m) y n) del artículo 41 de la Ley 909 de 2004”.

Una lectura sencilla del texto citado en la normativa, visible en el artículo 21 de la Ley 909 de 2004, evidencia que la figura de “empleos de carácter temporal”, en la mayoría de las ocasiones, es desdibujada bajo la forma de “contrato de prestación de servicios” previsto en el estatuto de contratación administrativa (Ley 80 de 1993; Ley 1150 de 2007; Decreto 1510 de 2013).

La diferencia sustancial entre la figura de “Planta Temporal” y “Contratos de Prestación de Servicios” radica, fundamentalmente, en que la primera hace parte de la Función Pública, vale decir, quienes hacen parte de ella constituyen una planta de personal de funcionarios públicos (empleados públicos), a los que se le deben aplicar las reglas mínimas de función pública previstas en el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia, vinculados mediante una relación legal y reglamentaria, es decir, pre existencia del empleo con funciones detalladas en ley o reglamento, hacer parte de la planta de empleos de la entidad u organismo, contar con el respaldo presupuestal suficiente y ser provisto mediante disposiciones excepcionales similares a las aplicables a la carrera administrativa (provenientes de lista de elegibles, fundamentalmente).

Adicionalmente, las plantas temporales se caracterizan por no corresponder con funciones de carácter permanente sino meramente ocasionales o transitorias con duración definida, lo que las asimila con el contrato de prestación de servicios, a pesar de sus grandes diferencias.

En efecto, la segunda figura de “contratos de prestación de servicios” supone una relación de carácter contractual entre empleador y trabajador, medida a través de un “contrato” que se caracteriza por los acuerdos bilaterales de objeto, alcances y obligaciones y las remuneraciones por el servicio prestado por lo que existe plena autonomía e independencia del contratista y sus emolumentos contienen la figura de “honorarios”, muy diferentes de salarios. Adicionalmente, por no tratarse de un “contrato de trabajo” al que se refiere el Código Sustantivo del Trabajo, para el sector privado, o la Ley 6ª de 1945, complementada con el Decreto 2129 de 1945, para trabajadores oficiales, no se pactan prestaciones sociales por ser completamente ajeno a un vínculo laboral formal o de contrato realidad.

Para el caso en estudio, durante el proceso de desarrollo de la Consultoría se pudo constatar que los déficits de personal por exceso de cargas de trabajo, en las distintas dependencias, han venido siendo suplidos mediante “contratos de trabajo” con vínculo laboral a tiempo definido en los cuales existe una relación laboral y por ende unos pagos de salarios y prestaciones sociales, bajo el régimen del Código Sustantivo del Trabajo, figura equivalente, pero no igual, al Régimen del Trabajador Oficial (ley 6ª de 1945 y decreto 2127 de 1945). Esto significa que la Universidad ha venido garantizando los derechos laborales de quienes se han vinculado bajo esta modalidad.

No obstante, con el estudio y análisis de los “contratos de trabajo” y “contratos de prestación de servicios” en una cantidad superior a 350 contratos, se pudo evidenciar que muchos de ellos, alrededor de 150, pueden corresponder a “funciones de carácter permanente” lo que hizo necesaria la recomendación de “formalizar” la mayor cantidad posible, de estos contratos, creando los empleos correspondientes, en acatamiento a lo señalado en la Sentencia C-614 de 2009 y la Sentencia de Unificación del Consejo de Estado de septiembre de 2021, en el mismo sentido de “prohibir” la informalidad laboral o la evasión de los derechos laborales por entidades y organismos del Estado mediante el uso indiscriminado del “contrato de prestación de servicios” para funciones o actividades de carácter permanente.

Adicionalmente, los demás contratos analizados permitieron evidenciar que no se asimilan a las características propias de una “Planta Temporal” por lo que no se recomienda su utilización. Es más, considera la Consultoría que se debe continuar con el uso de los “contratos de prestación de servicios” de apoyo a la gestión para actividades no permanentes, sin dedicación específica de tiempo, es decir, sin apego a un horario de trabajo y por ende sin vínculo laboral alguno.

También recomienda la Consultoría que se racionalice para uso excepcional y cuando las circunstancias lo ameriten el uso de los “contratos de trabajo” que se rigen por el régimen laboral privado, dado que la naturaleza jurídica de la Universidad del Quindío, esta tipología solo debe de acudir de manera excepcional, para atender proyectos de extensión e investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde que la Constitución Política de 1991 fue promulgada, se evidenció la intencionalidad de los constituyentes de buscar la Modernización del Estado, en el componente institucional, pero también dictar reglas generales para el mejoramiento de la gestión pública en respuesta a las demandas crecientes de los ciudadanos, entendiendo el tránsito necesario de un modelo de oferta institucional vigente hasta la época, hacia el enfoque a demandas, con creación de valor público y con resultados efectivamente producidos que generaran la confianza y la legitimidad que solo ciudadanos conformes con sus instituciones políticas puede reconocer.

Entre las grandes reformas institucionales se incluye la separación funcional de algunos organismos que asumen el carácter de autónomos e independientes, sin que ello implicara la separación del principio de colaboración vigente en nuestra Carta. Entre estos organismos, la constitución incluyó a la Universidades Públicas dotándolas, no solamente

de la autonomía e independencia que les da no hacer parte de ninguna de las ramas del poder público, sino de un régimen especial para que, a través de sus propias reglas de organización y funcionamiento, determinaran la mejor forma de prestar el servicio público de educación superior, elevado a derecho y a prestación social del Estado según el capítulo de derechos de segunda generación (sociales, económicos y culturales).

A pesar de los esfuerzos de los constituyentes, muchas universidades se quedaron sumidas en el obsoleto modelo de oferta institucional y preservaron el modelo burocrático piramidal que es proclive a la oferta institucional. Vale decir, la inercia institucional, derivada de las múltiples obligaciones entregadas a estos organismos, las hizo persistir en el statu quo y posponer en el tiempo la necesaria renovación de sus estructuras administrativas y de gestión acogiendo las recomendaciones de organismos multilaterales dedicados a los procesos de modernización de los Estados Iberoamericanos.

En buena hora, la Universidad del Quindío, en cabeza de su rector y cuerpo directivo, tomaron la determinación, luego de incorporar esa iniciativa al plan de gestión rectoral, de adelantar un proceso de cambio estructural hacia un modelo de gestión pública orientada a resultados, con cadenas de creación de valor público (modelo de demandas) adecuadamente armonizado y articulado con el modelo burocrático piramidal propio de las entidades públicas.

Después de cerca de diez (10) meses de trabajo continuado y en equipo, entre el grupo de profesionales de la Consultoría y las directivas universitarias, se logró establecer un diagnóstico riguroso de sus realidades acumuladas al 2021, un análisis estratégico prospectivo en aplicación de la metodología de marco lógico y el diseño de unas propuestas integrales, coherentes y pertinentes que permitirán el inicio de ese largo camino de renovación institucional (implementación) en un horizonte de cinco (5) años. De allí el reto de los actuales directivos y los que han de hacer parte del próximo equipo de dirección, de mantener el timón de la transformación de manera firme y en aplicación gradual y paulatina de todas las recomendaciones presentadas en este documento.

*Redacción: José Fernando García Gómez
Economista
Especialista en Administración Pública
Especialista en derecho Administrativo
Consultor Senior*

Armenia, Abril 30 de 2022