

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD
INSTITUCIONAL: UN REFERENTE EN LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

Autor:

Wilmar Leonardo Cruz Romero

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA

MANIZALEZ, COLOMBIA

2016

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INSTITUTIONAL CAPACITY ANALYSIS:
A BENCHMARK AT UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

Writer:

Wilmar Leonardo Cruz Romero

NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA

FACULTY OF ADMINISTRATION

MAGISTER IN ADMINISTRATION - MBA

MANIZALES, COLOMBIA

2015

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD
INSTITUCIONAL: UN REFERENTE EN LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

Wilmar Leonardo Cruz Romero

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Director de Trabajo de Grado:

URIEL BUSTAMANTE LOZANO, Ph.D.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA

MANIZALEZ, COLOMBIA

2016

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INSTITUTIONAL CAPACITY ANALYSIS:
A BENCHMARK AT UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

WILMAR LEONARDO CRUZ ROMERO

Final work presented as partial requirement to choose to the title of:

Magister in Administration

Director Of Degree Work:
URIEL BUSTAMANTE LOZANO, Ph.D.

NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA

FACULTY OF ADMINISTRATION

MAGISTER IN ADMINISTRATION - MBA

MANIZALEZ, COLOMBIA

2015

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico en primera instancia a Dios, quien me guio por el buen camino, dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi esposa María Fernanda que jamás encontraré la forma de agradecer su apoyo, comprensión y confianza, espero que llegue a comprender que mis logros son también tuyos e inspirados en ti.
Eres parte de este triunfo y quiero compartirlo por siempre contigo.

¡A mi familia quienes por ellos soy lo que soy!

Agradecimientos

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento al director de este trabajo de grado el Ph.D. Uriel Bustamante Lozano, por el apoyo brindado, el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas.

Así mismo, agradezco a mis compañeros de universidad por su apoyo personal y humano, especialmente al Dr. Oscar Domínguez Gonzales, Rector de la Universidad de los Llanos, quien me ofreció su confianza y apoyo en la realización de este gran aprendizaje.

Este estudio es fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos, que corresponden a otras personas y a la vez a la necesidad de una organización como la Universidad de los Llanos que es la mejor opción de educación superior en la Orinoquia.

A la Universidad de los Llanos, a los docentes de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, al proyecto NUFFIC y su Comité Coordinador por el apoyo en su gestión.

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de la maestría, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, y por brindarme una vida de conocimiento, experiencia y felicidad.

Gracias a mi familia, a mi esposa, madre, padrinos, suegros, cuñados, sobrinos, porque con ellos comparto el esfuerzo de este logro. Gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

A todos, muchas gracias.

Tabla de Contenido

Resumen.....	16
Introducción	22
1.Objetivos	28
1.1 Objetivo General	28
CAPITULO I.....	29
2.Marco Teórico	29
2.1 Modelo de rediseño organizacional a partir de teorías y enfoques.....	29
2.1.1 La relación de la configuración del rediseño con en el enfoque sistémico	32
2.1.2 El modelo de rediseño organizacional y el entorno general.....	34
2.1.3 El modelo de rediseño organizacional y el entorno específico	37
2.2 La Alineación Estratégica	43
2.2.1 Direccionamiento Estratégico	56
2.2.2 Estructura Organizacional.....	62
2.2.3 Mecanismos de Coordinación.....	66
2.2.4 División del Trabajo.....	70
2.2.5 Capacidades Organizacionales.....	80
2.3 Los modelos de configuración de la estructura organizacional	85
2.3.1 Estructura Funcional	87
2.3.2 Estructura por grupos o asociación	88
2.3.3 Estructura Divisional o de unidades de negocios.....	91
2.3.4 Estructura Matricial.....	92
2.3.5 Estructura híbrida.....	93
2.4 Tamaño Organizacional.....	102
2.5 Capacidades Internas	106
2.5.1 Estructura de gobernabilidad	107
2.5.2 Capacidad de Talento Humano	108
2.5.3 Capacidad de Gestión Financiera.....	109

2.5.4	Capacidad en Infraestructura	110
2.5.5	Capacidad de Gestión.....	111
2.5.6	Toma de decisiones.....	112
2.5.7	Capacidad de Planeación	113
2.5.8	Comunicación	114
2.5.9	Capacidad de Monitoreo y Evaluación	114
2.5.10	Desarrollo Histórico.....	115
2.5.11	Capacidad de la Cultura Organizacional.....	116
2.6	Los subsistemas Organizacionales.....	116
2.7	Modelo integral de gestión organizacional	118
2.7.1	La Alineación estratégica.....	119
2.7.2	El Gobierno.....	119
2.7.3	Estructura	119
2.7.4	Articulación entre estructura, alineación estratégica y gobierno	120
2.7.5	Articulación entre la alineación estratégica y la estructura.....	120
2.7.6	Articulación entre la alineación estratégica y el gobierno	120
2.7.7	Articulación entre el gobierno y la estructura.....	121
2.8	Los Procesos Integrales de Gestión	121
2.9	La microestructura organizacional	126
CAPÍTULO II		129
3. Metodología		129
3.1	Tipo de investigación	129
3.1.1	Tamaño y selección de la muestra	130
3.1.2	Instrumentos.....	130
3.2	Dimensión Estructura organizacional.....	137
CAPITULO III.....		140
4. Resultados de la Investigación		140
4.1	Descripción de la Universidad de los Llanos	140
4.1.1	Naturaleza Jurídica.....	140
4.1.2	Domicilio	140
4.2	Análisis a la Dimensión de Factores Externos.....	141
4.3	Categoría social y subcategoría de la Educación superior	150
4.3.1	Tecnologías	156

4.4	Dimensión del entorno específico	156
4.5	Dimensión Alineación Estratégica	162
4.5.1	Misión	162
4.5.2	Visión.....	162
4.5.3	Principios	163
4.5.4	Políticas.....	163
4.6	Taller de gestión universitaria: “Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa en la Universidad de los Llanos”	174
4.6.1	Primera exposición de la plenaria. “gestión administrativa y financiera”	175
4.6.2	Segunda exposición de la plenaria. “Gestión Directiva”	178
4.6.3	Tercera exposición de la plenaria. “Gestión comunitaria”.....	180
4.6.4	Cuarta exposición de la plenaria. “Gestión universitaria”	182
4.6.5	Quinta exposición de la plenaria. “gestión administrativa y financiera”	184
4.7	Dimensión estructura organizacional	186
4.7.1	Evolución de la Estructura Orgánica de la Universidad de los Llanos (1974-2015)	186
4.8	Capacidades organizacionales	204
	Conclusiones	219
	Recomendaciones	228
	Bibliografía	226

Lista de Tablas

Tabla 1. Características de los sistemas abiertos	33
Tabla 2. Parámetros de diseño organizacional (Mintzberg)	45
Tabla 3. Efectos de la falta de alineación estratégica	48
Tabla 4. Configuraciones organizacionales a partir de una estrategia.....	49
Tabla 5. Comparación de estructuras mecanicistas y orgánicas	51
Tabla 6. Principales modelos de Universidad.....	53
Tabla 7. Tipologías de universidad que pueden definir estrategia y estructura.....	55
Tabla 8. Definiciones de Estructura.....	64
Tabla 9. Herramienta de evaluación en el análisis de los mecanismos de coordinación	70
Tabla 10. Niveles y subniveles organizacionales.....	76
Tabla 11. Relación entre los grados de Especialización horizontal y vertical.....	79
Tabla 12. Herramienta de evaluación en el análisis en la división del trabajo, diseño organizacional	80
Tabla 13. Nuevas formas de configuración organizacional.....	86
Tabla 14. Estrategias y estructura funcional	87
Tabla 15. Ventajas y desventajas de la estructura funcional.....	88
Tabla 16. Estrategias y estructura por grupos o asociación	89
_Toc443236667Tabla 17. Ventajas y desventajas estructura por procesos	90
Tabla 18. Ventajas y desventajas estructura divisional.....	91
Tabla 19. Ventajas y desventajas estructura Matricial.....	92
Tabla 20. Características del modelo colegial y el modelo político	100
Tabla 21. Variables estratégicas.....	103
Tabla 22. Variables de estructura, en general	103
Tabla 23. Variables de procesos organizacionales.....	104
Tabla 24. Variables Tecnológicas y del entorno.....	105

Tabla 25. Capacidades de Gobernabilidad.....	107
Tabla 26. Capacidades de Talento Humano.....	108
Tabla 27. Capacidades de Gestión Financiera	109
Tabla 28. Capacidades en Infraestructura	111
Tabla 29. Capacidades para resolución de problemas	112
Tabla 30. Capacidades para la toma de decisiones	113
Tabla 31. Capacidades para de planeación	113
Tabla 32. Capacidades de comunicación	114
Tabla 33. Capacidades en Monitoreo y evaluación	115
Tabla 34. Desarrollo Histórico.....	115
Tabla 35. Capacidades cultura organizacional.....	116
Tabla 36. Definiciones de modelos de gestión	125
Tabla 37. Características de un manual de funciones	127
Tabla 38. Herramienta de evaluación de las capacidades organizacionales	132
Tabla 39. Dimensión contexto general	134
Tabla 40. Dimensión entorno específico.....	135
Tabla 41. Dimensiones de alineación estratégica	136
Tabla 42. Mecanismos de Coordinación.....	137
Tabla 43. Elementos de estructura interna	137
Tabla 44. Capacidades organizacionales	138
Tabla 45. Dimensión entorno general	141
Tabla 46. Principales Indicadores Económicos	144
Tabla 47. Gasto público y privado en educación superior como porcentaje del PIB	146
Tabla 48. Evolución del gasto público por sectores e instituciones	146
Tabla 49. Fase I, estudio de desfinanciamiento de la educación superior en Colombia.....	148
Tabla 50. Estudio Fase II, Desfinanciamiento de la Educación Superior.....	149
Tabla 51. Instituciones de Educación Superior, según su carácter 2014	150
Tabla 52. Evolución de las IES, según su naturaleza jurídica	151
Tabla 53. Instituciones Acreditadas por el CNA	151
Tabla 54. Instituciones con acreditación vigente por departamento.....	152
Tabla 55. Tasa bruta de cobertura.....	152

Tabla 56. Matriculas Por Departamento (Pregrado y Posgrado)	153
Tabla 57. Matricula total por instituciones	155
Tabla 58. Dimensiones del entorno específico	157
Tabla 59. Cobertura en educación superior y potenciales clientes	158
Tabla 60. Matricula por nivel de formación	159
Tabla 61. Absorción Inmediata de Bachilleres	160
Tabla 62. Dimensión Alineación estratégica	170
Tabla 63. Mecanismos de coordinación.....	193
Tabla 64. Mecanismos de coordinación - normalización	203
Tabla 65. Capacidad de talento humano	206
Tabla 67. Planta Administrativa AS. 024-98, con todas sus modificaciones	213
Tabla 68. Capacidad Financiera.....	213

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Configuración del rediseño organizacional	31
<i>Figura 2.</i> Niveles de Entorno.....	38
<i>Figura 3.</i> Niveles de Entorno.....	39
<i>Figura 4.</i> Análisis estratégico del entorno factores potenciales	40
<i>Figura 5.</i> Diseño mecanicista y orgánico.	52
<i>Figura 6.</i> Modelo de diseño organizacional	62
<i>Figura 7.</i> Esquema del modelo general del diseño organizacional	63
<i>Figura 8.</i> Coordinación del trabajo en una organización	67
<i>Figura 9.</i> Secuencia de aplicación de los mecanismos de coordinación de trabajo	68
<i>Figura 10</i> La estructura orgánica de Mintzberg	75
<i>Figura 11.</i> Esquema comprensivo del cambio organizacional desde la perspectiva de control externo.....	81
<i>Figura 12.</i> Modelo General: Universidad, sus Procesos, Productos, Clientes, y Recursos y Capacidades	83
<i>Figura 13.</i> Estructura Funcional	87
<i>Figura 14.</i> Estructura por procesos.....	90
<i>Figura 15.</i> Estructura Divisional	91
<i>Figura 16.</i> Estructura Matricial	92
<i>Figura 17.</i> Tipos de estructura universitaria.....	94
<i>Figura 18.</i> Modelo Burocrática u organización profesional (H. Mintzberg)	94
<i>Figura 19.</i> Modelo Burocrático (Weber).....	95
<i>Figura 20.</i> Modelo de la Anarquía Organizacional (James March)	96
<i>Figura 21.</i> Modelo de decisión de la anarquía organizada.....	96
<i>Figura 22.</i> Cuatro culturas universitarias	97

<i>Figura 23.</i> Tipología organizacional	98
<i>Figura 24.</i> Los subsistemas organizativos.....	117
<i>Figura 25.</i> Modelo integral de gestión organizacional.....	118
<i>Figura 26.</i> Gestión Funcional vs Gestión por procesos.....	122
<i>Figura 27.</i> Sistema Integrado de Gestión	124
<i>Figura 28.</i> Microestructura.....	126
<i>Figura 29.</i> Recursos financieros de las IES públicas	147
<i>Figura 30.</i> Plataforma Estratégica Institucional	166
<i>Figura 31.</i> Modernización Institucional	168
<i>Figura 32.</i> Modernización Institucional Año 2000 / PEI.....	169
<i>Figura 33.</i> Estructura organizacional de la Universidad Tecnológica de los Llanos, 1975	187
<i>Figura 34.</i> Estructura orgánica de la Universidad Tecnológica de los Llanos, 1994.....	188
<i>Figura 35.</i> Estructura orgánica Universidad de los Llanos, 2015	190

Lista de Graficas

<i>Grafico 1.</i> Evolución de la estructura organizacional de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales, 1975	188
<i>Grafico 2.</i> Estructura orgánica de la Universidad Tecnológica de los Llanos, 1994.....	189
<i>Grafico 3.</i> Unidades Organizacionales según el Modelo de Mintzberg (2.015)	191
<i>Grafica 4.</i> Distribución planta administrativa de Universidad de los Llanos 2015.....	209
<i>Grafica 5.</i> Distribución del nivel directivo, planta Universidad de los Llanos 2015	210
<i>Grafica 6.</i> Distribución del nivel directivo, planta Universidad de los Llanos 2015	211
<i>Grafica 7.</i> Distribución del nivel profesional, planta Universidad de los Llanos 2015.....	212
<i>Grafica 8.</i> Distribución del nivel técnico, planta Universidad de los Llanos 2015	212
<i>Grafica 9.</i> Distribución del nivel asistencial, planta Universidad de los Llanos 2015.....	213
<i>Grafica 10.</i> Grado de Formación Nivel Directivo, planta Universidad de los Llanos 2015	214
<i>Grafica 11.</i> Grado de Formación Nivel Directivo, planta Universidad de los Llanos 2015	215
<i>Grafica 12.</i> Grado de formación nivel profesional, planta Universidad de los Llanos 2015	215
<i>Grafica 13.</i> Grado de formación nivel Técnico, planta Universidad de los Llanos 2015	216
<i>Grafica 14.</i> Grado de formación nivel Técnico, planta Universidad de los Llanos 2015	216
<i>Grafica 15.</i> Distribución del nivel asistencial, planta Universidad de los Llanos 2015.....	217

Resumen

La Universidad de los Llanos, como institución pública del orden nacional, está experimentado transformaciones importantes que son producto, principalmente, de los cambios producidos por el contexto y su alineación estratégica. Dentro de estos cambios se encuentran: las presiones financieras sobre la universidad, y la búsqueda de la reducción del déficit, las cuales han producido una creciente preocupación por la medida de la eficiencia con la que se desarrolla sus actividades en la estructura organizacional, para lo cual se requiere del estudio y análisis interno, que como resultado generara nuevas soluciones y permite una mayor transformación y consolidación de su misión.

El estudio de una estructura organizacional, ya sea a partir del diseño, rediseño organizacional, nace en primera instancia de las teorías, enfoques, modelos, experiencias y estudios organizacionales. El estudio nos permitió realizar una revisión teórica y formular una propuesta general para el rediseño organizacional de instituciones tan complejas como las universidades, la idea nace de la articulación de cuatro dimensiones, categorías y subcategorías que rodean a una organización, tales como, el entorno general, entorno específico, alineación estratégica y estructura organizacional, de esta forma se configura una organización ordenada, eficiente y comprometida con el cumplimiento de las estrategias y propósitos organizacionales.

Basado en lo anterior, es importante analizar la capacidad de toda organización para configurar o agrupar todas sus partes como un sistema a partir de sus estrategias y objetivos

organizacionales, mediante los mecanismos de coordinación, división del trabajo, los cuales son representados en la macroestructura y en la microestructura, reconociendo los procesos organizacionales que conllevan a la generación de un valor agregado, que parte de la competitividad.

La articulación de las dimensiones de la estructura, alineación estratégica, el gobierno y su relación con el entorno, son la representación y el reflejo de la capacidad de la organización en definir y desarrollar sus principios y valores, gestión de la infraestructura física y tecnológica, talento humano, comunicación organizacional, procesos misionales, bienestar, políticas, proveedores, clientes y procesos integrales de gestión.

La articulación entre la alineación estratégica y la estructura, representa la planeación estratégica, conformada por la misión, visión, objetivos estratégico, planes, programas, políticas, proyectos y procesos, los cuales integran la estructura interna de una organización.

La articulación entre la alineación estratégica y el gobierno refleja ¿el que queremos ser?, ¿Quiénes somos?, ¿En qué creemos?, ¿Cómo se generan las relaciones de poder y participación de toda la comunidad organizacional?

La articulación entre el gobierno y la estructura, crean todas las relaciones formales y de burocracia, las cuales cumplen con la autonomía, los niveles autoridad organizacional, toma de decisiones, niveles de centralización y empoderamiento organizacional.

En relación con lo anterior, se logró articular una propuesta señalada por un modelo que plantea el rediseño organizacional como un instrumento de capacidad organizacional (CO), el cual nos permite diagnosticar y determinar el déficit de capacidad organizacional (DCO). El instrumento es conformado por la dimensión a evaluar, las categorías logrando una predicción a la variable general que se pretende evaluar según las subcategorías o variables específicas, justificación de la brecha o argumento que se está evaluando, su importancia y relevancia dado la afectación o vacío a esa categoría y subcategoría en la organización, calificación de la brecha como la calificación numérica que va desde 1 a 5, donde 1 es el menor grado de afectación y 5 es el mayor, como se señala en la columna cuatro. Por lo tanto, el déficit en forma clara, concisa y oportuna de la problemática identificada, es señalado por las evidencias, el tipo de afectación, si son variables internas o externas, y se vuelve a calificar con el fin de determinar el impacto bajo, medio o alto.

Finalmente, los resultados permitirán a la alta dirección y la organización señalar los procesos de transformación o consolidación de la institución, en este caso la Universidad de los Llanos, la cual deberá reflexionar y establecer procesos de mejoramiento para el cumplimiento de su misión y visión.

Palabras Claves: estructura, organización, universidad, alineación estratégica, división del trabajo, mecanismos de coordinación, capacidades, déficit

SUMMARY

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INSTITUTIONAL CAPACITY ANALYSIS: A BENCHMARK AT UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

The Universidad de los Llanos, as a national public institution, is experienced important changes which are the result, primarily, of the changes produced by the context and its strategic alignment. Among these changes are: the financial pressures on the University, and the search for reducing the deficit, those which have produced a growing concern about the measure of the efficiency with which develops its activities in the organizational structure, that requires internal study and analysis, it generates new solutions and allows a greater transformation and consolidation of its mission.

The study of an organizational structure, whether it is from the design, organizational redesign, is born in the first instance from theories, approaches, models, experiences and organizational studies. This study allowed us to conduct a theoretical review and formulate a general proposal for the organizational redesign of institutions as complex as the universities, the idea was born of the articulation of four dimensions, categories and subcategories that surround an organization, such as, the overall environment, specific focusing, strategic alienation / alignment and organizational structure, thus it configures a ranked, efficient organization committed to the fulfillment of strategies and organizational purposes.

Based on the above, it is important to analyze the capacity of any organization to set up or grouped all of its parts as a system based on their strategies and organizational objectives,

through the mechanisms of coordination, division of work, which are represented in the macrostructure and microstructure, recognizing the organizational processes that lead to the generation of added value, as part of the competitiveness.

The articulation of the structure dimensions, strategic alignment, the Government and its relationship with the environment, are the representation and reflection of the the Organization capacity in defining and developing its principles and values, management of physical and technological infrastructure, human resources and organizational communication, mission processes, welfare, policies, suppliers, customers and integrated management processes.

The articulation between the strategic alignment and structure, represents the strategic planning, consisting of the mission, vision, strategic goals, plans, programs, policies, projects and processes, which make up the internal structure of an organization.

The articulation between the strategic alignment and the Government reflects what we want to be?, about us, what we believe in?, how are generated power relationships and all organizational community involvement?

The bond between the Government and the structure, creates all formal relations and bureaucracy, which comply with the autonomy, organizational authority levels, decision making, levels of centralization and organizational empowerment.

In relation to the foregoing, it was articulate designated a model posed by the organizational redesign as an instrument of organizational capacity (CO), which allows us to diagnose and determine the organizational capacity (DCO) deficit. The instrument is comprised of the dimension to evaluate, the categories making a prediction variable overall which is intended to evaluate according to the subcategories or specific variables, justification of the gap or argument that is being evaluated, their importance and relevance given the involvement or empty that category and subcategory in the Organization, qualification of the gap as the numerical score ranging from 1 to 5, where 1 is the lowest degree of affectation and 5 is the largest, as indicated in column four. Therefore, the deficit in clear, concise and timely manner of the identified problems is designated by the evidence, the type of involvement, if they are internal or external variables, and turns to qualify in order to determine the low, medium or high impact.

Finally, the results will allow senior management and the organization noted processes of transformation or consolidation of the institution, in this case the Universidad de Los Llanos, which should reflect and establish processes of improvement for its mission and vision fulfillment.

Keywords: structure, organization, university, strategic alignment, division of Labour, Coordination mechanisms, capacity, shortfall

Introducción

El presente trabajo se sustenta en la revisión teórica organizacional, aplicado a una institución de educación superior, a partir de diferentes dimensiones, categorías, subcategorías y momentos, a través de una herramienta que permite el análisis de la relación de las influencias o incertidumbres del entorno general y específico, la relación con la alineación estratégica de la organización que se reflejan en su misión, visión, propósitos, políticas, planes, estrategias y metas. Finalmente el análisis de la estructura organizacional en relación a los mecanismos de coordinación, división del trabajo, capacidades organizacionales, desarrollo histórico y los sistemas de gestión integral.

Sin embargo, el mundo de la administración organizacional, se enfrenta a nuevos desarrollos teóricos, la aparición de nuevos condicionantes tecnológicos y el reconocimiento de individuos más capacitados y competentes, que la circunscriben en nuevos ámbitos y formas que intentan reducir y/o aplanar dichas estructuras, y en otros casos, la eliminación de estructuras formales (Montoya, 2001). Ante tales transformaciones, resulta determinante identificar las acciones de que han permitido a las organizaciones hacer frente a los cambios generacionales y a las nuevas prácticas administrativas, de cara a hacerlas más eficientes, flexibles y adaptativas al devenir del siglo XXI.

Para iniciar con la discusión del problema de esta investigación, se hace necesario adentrarse a la teorización de las estructuras organizacionales y definir los cambios más simbólicos, que han acompañado su evolución, hasta contrastarla con las teorías de las capacidades institucionales.

La estructura organizacional ha sido objeto de numerosos estudios (Aiken, 1980); Audretsch, 2001; Birkinshaw, Nobel & Ridderstrale, 2002; Dess & Origer, 1987; Fredrickson, 1986; James & Jones, 1976; Johnston, 2000; Meijaard, Brand & Mosselman, 2005; Prakash & Gupta, 2011; Pugh, Hickson, Hinnings & Turner, 1968; Williams & Rains, 2007, pero a menudo se ha tratado de confundir con la representación conocida como organigrama (Friesen, 2005; Gellerman, 1990; Williams & Rains, 2007). La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización (Galbraith, 2001; Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978; Miller, 1986a). Empero, en muchas oportunidades el desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura que conlleva a disfunciones entre lo estimado y lo obtenido, e incluso a conflictos de jerarquía antes de la puesta en operación de la organización, incluso su puesta en marcha no resulta condición suficiente y necesaria para apoyar la sostenibilidad de la organización, como lo plantean Nadler (1992) y Nadler & Tushman (1997) y citado por (Marín, 2012)

El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de muchas aproximaciones teóricas y de diferentes investigaciones, pero aún no se define una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967) citado por (Marín, 2012).

Específicamente, los trabajos que complementan a la estructura organizacional, desde sus múltiples aproximaciones contingentes, abordan variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, los procesos de su auto división, y las rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997) citado por (Universidad ICESI, 2012)

Aunque esto ubica al fenómeno de estructuración en un plano de pre-definición formal de la organización, muy en la idea determinista de Burrell & Morgan (1979), no hay que desatender que lo informal también tiene un poder de influencia en la estructura (Nadler & Tushman, 1997; Sewell, 1992), y como lo expone Gerstein (1992), termina siendo un espacio de valoración en donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados, que son fundamentales en el diseño de la arquitectura organizativa, citado por (Marín, 2012).

“Siguiendo el trabajo sumario de Marín (1999), se puede observar que los diferentes paradigmas que se han ocupado del fenómeno de estructuración organizacional han gravitado entre el determinismo conductista (lo menos formal) y la especialización del trabajo (lo racional)” (Marín, 2012, p.3). Tal perspectiva hace que el fenómeno de la estructuración también sea asumible desde una perspectiva de pensamiento institucional.

El institucionalismo organizacional aparece como aquella corriente teórica que se ocupa de analizar y comprender el comportamiento de los agentes organizacionales, donde, a partir de la influencia que tienen los sistemas formal e informal en la interacción socio-organizacional, subyacen pautas para guiar la conducta de los individuos (Powell & DiMaggio, 1999; Selznick, 1949), Meyer & Rowan (1977) reconocen que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados, haciendo que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura. (Universidad ICESI, 2012, p.46)

Miles et al. (1978), Mintzberg (1984) y Galbraith (1992, 2001), desarrollaron esquemas que suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, sin estar necesariamente determinada por las imposiciones sociales (Marín, 2012)

Este último planteamiento aproxima el estudio de la estructura organizacional a los trabajos que se han adelantado en el campo del análisis y diseño organizacional como un proceso racional, en el marco de la contingencia estructural; entre ellos los de Hage & Aiken (1967), Litterer (1979), Starbuck & Nystrom (1981), Ansoff & Brandenburg (1971), Daft & Lengel (1986), Kazanjai & Drazin (1987), Miller (1987) y Hall (1996). Citado por (Marín, 2012, p.3)

Son muchas las variables determinantes en el diseño de la estructura organizacional. “Sin embargo, los estudios señalan diversos acercamientos heurísticos, en general contemplan como elementos comunes para la estructuración de la organización, variables relacionadas con la diferenciación y la integración” (Universidad ICESI, 2012, p.48).

Estudios más jóvenes, se han ocupado de analizar las distintas decisiones de diseño de la estructura que pueden ser tomadas y las implicaciones de ellas en la práctica (Aiken et al., 1980; Audretsch, 2001; Birkinshaw et al., 2002; Daft & Lengel, 1986; Dalton, Todor, Spendolini, Fielding & Porter, 1980; Dess & Origer, 1987; Fombrun, 1986; Galbraith, 2001; Kazanjai & Drazin, 1987; Kilduff, 1993; Miller, 1986a; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997; Ranson et al., 1980). Cuyo hilo conductor está definido por la coordinación de las diferentes unidades organizacionales. (Universidad ICESI, 2012, p.48)

Basado en lo anterior, se puede concluir que la perspectiva de los diferentes autores y su teorización, se centra en diseñar la estructura de la organización, alrededor de las variables puntuales de coordinación, especialización, formalización, departamentalización, tramo de autoridad y toma de decisiones. “Esto sugiere, como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario”(Universidad ICESI, 2012, p.46).

De otro lado, la capacidad es un término abstracto que describe una amplia gama de capacidades, conocimientos y recursos que las organizaciones necesitan para ser efectivas. ¿Qué

hace que una organización sea efectiva? Según lo señalado por Grantmakers for Effective Organizations, es la “rededicación para lograr resultados” (GEN-GEO, 2000, p.2)

Como elemento común en éstos, se asume que el diseño de la organización implica un doble proceso a través del cual se dimensiona o redimensiona la estructura de la organización. En este sentido, el trabajo investigativo propuesto está encaminado a determinar la relación de las capacidades institucionales y los planes con los que se conciben, fragmentan y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significado para la población objeto de estudio, construir un ejercicio aplicativo mediante el cual se operacionalicen las acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva, todo ello enmarcado en una fase de diagnóstica y otra de intervención, atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores exógenos (Head, 2005), y la aplicación orgánica desde la complejidad, la centralización y la formalización, (Reimann,1973) citado por (Universidad ICESI, 2012).

En aras de dar respuesta a la modernización institucional de la Universidad de los Llanos, para que sea altamente eficiente en sus procesos y en el cumplimiento de sus propósitos, este estudio pretende generar en sus conclusiones, sobre el déficit de la estructura que guarde causalidad con las teorizaciones antes expuestas y permita encontrar los puntos críticos y generar alternativas, propuestas de mejoramiento, rediseño y una transformación de la organización para el cumplimiento de su misión.

La pregunta de investigación es la siguiente:

¿Qué teorías organizacionales le permite generar una herramienta de rediseño organizacional, que pueda ser aplicado a una organización: caso Universidad de los Llanos?

Hipótesis

La Universidad de los Llanos obedece de una estructura organizacional obsoleta que le impide responder a nuevos desafíos, a procesos de acreditación institucional, al cumplimiento de su misión, y al desarrollo de una cultura organizacional propia.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Generar una herramienta metodológica de conceptualización y aplicación para realizar el rediseño y ajuste de la estructura orgánica de la Universidad de los Llanos, a partir de las teorías organizacionales.

1.2 Objetivos Específicos

Proponer una herramienta de rediseño organizacional a partir de las teorías y modelos organizacionales.

Elaborar el marco referencial que describa las bases históricas, teóricas, legales sobre estructura organizacional y la capacidad institucional.

Analizar la estructura organizacional y funcional de la Universidad de los Llanos.

CAPITULO I

2. Marco Teórico

2.1 Modelo de rediseño organizacional a partir de teorías y enfoques

Basándonos en que la característica esencial de toda ciencia es la aplicación del método científico el cual está orientado a partir de conceptos claros, teorías y conocimientos acumulados desde la hipótesis que se plantea como principio de experimentación y análisis de investigación. Por tal razón, las teorías organizaciones se han conformado a lo largo del tiempo a través de la evolución de los conocimientos administrativos, los cuales son oportunos para la realización de los procesos internos de la estructura orgánica, en este caso el estudio de la modernización organizacional de la Universidad de los Llanos.

Las Universidades son organizaciones, señala (Jiménez Nieto, 1975), que las estructuras están conformadas por dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para lograr objetivos comunes.

Para Mintzberg (1991), la organización significa una acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un puñado de personas se ha reunido bajo un nombre común para producir un producto o servicio.

Por otra parte, John Henry Newman definió a la Universidad moderna como un lugar para la comunicación y la circulación del pensamiento, por vía del encuentro profesional, en un campo extenso de saberes. (Newman, 2013).

Según la Ley 30 de 1992, en el Artículo 19 señala: por el cual se organiza el servicio de educación superior en Colombia, las universidades son instituciones de educación superior, son 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. (30, 1992)

Como se señaló anteriormente toda organización debe ser eficaz para cumplir la finalidad o misión de la organización, logrando los objetivos que se han propuesto; ser eficiente logrando la finalidad de la organización, optimizando el empleo de los recursos y maximizando los resultados y ser productiva que es la combinación de las dos anteriores con el fin de mantener la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen.

Una organización competitiva es toda aquella que tienen un desempeño superior con relación a sus competidores, en aspectos como calidad, precio, servicios, innovación, pertinencia, que son percibidos por los grupos de interés y la sociedad. Señala Michael Porter, que las ventajas

competitivas es el conjunto de habilidades de gestión para combinar los recursos y capacidades que posee y que generan como resultado utilidades superiores al promedio de los competidores del sector.

El estudio de una organización, para el caso de un rediseño, modernización o transformación, no puede ser vista desde solo sus capacidades internas, sino de elementos que interactúan permanentemente como respuesta a un gran propósito organizacional, en la figura mostramos una estructura, que integra diferentes teorías y enfoques organizacionales, que le permitan a una empresa, institución o entidad, diagnosticar y proponer nuevas estructuras organizacionales.

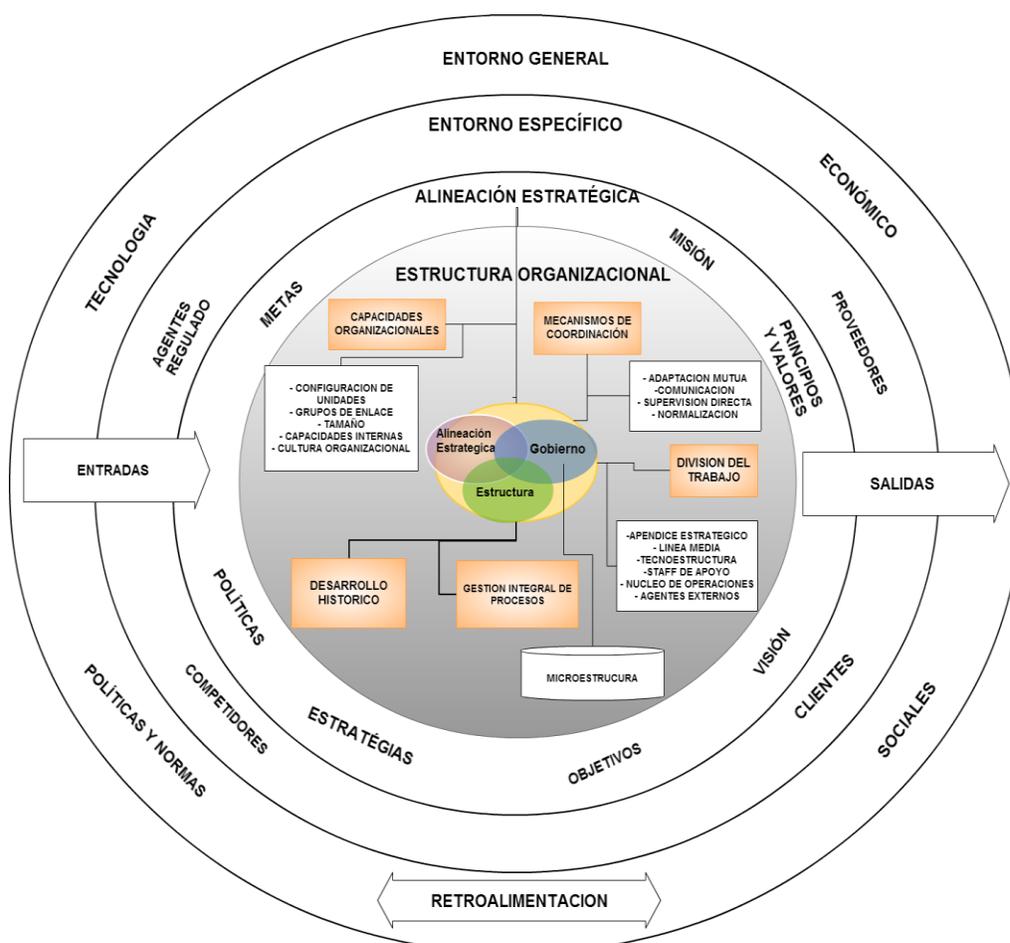


Figura 1. Configuración del rediseño organizacional
Fuente: Elaboración propia.

La Configuración está compuesto por cuatro dimensiones, el primero es el entorno general y están las variables macro, entre ellas, lo económico, político y legal, sociocultural, ambiental, demográfico y tecnológico. En el segundo anillo es el entorno específico, que fue definido por autores como Bertalanffy en el enfoque sistémico y Michel Porter, en las cinco fuerzas, en el tercer enlace la alineación estratégica y el enlace central de la estructura organizacional, compuesto por varias categorías y subcategorías y capacidades.

2.1.1 La relación de la configuración del rediseño con en el enfoque sistémico

El esquema propuesto parte desde el enfoque sistémico, el cual “Lawrence y Lorsh (1967) llegaron a la conclusión de que no existía una única estructura idónea, sino muchas distintas que cambiaban según las condiciones de la organización por el contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales” (Pinto, 2003, p.71).

De manera que, según Ruiz Bolívar (2001) afirma: La Universidad es un reflejo de la crisis de gobernabilidad actual, sus indicadores son: rigidez de la organización académico-administrativa, excesiva burocracia institucional, preeminencia de criterios político-gremiales en la toma de decisiones, ausencia de sistemas de evaluación financiera, rendición de cuentas. (Chirinos, Figueredo, Goyo, Méndez y Rivero, 2009, p.36).

El enfoque sistémico en los procesos de transformación y diseño organizacional está orientado según Morín (1996) en un “sistema complejo en el que las partes está en el todo y el todo está en las partes que tienen sus reglas de funcionamiento y en cuyo interior juegan las leyes de la sociedad en su totalidad” citado por (Universidad de Antioquia, 2011, p.5). Este enfoque permite definir un nuevo paradigma científico, basado en la teoría de los sistemas.

A la propuesta de entender el enfoque sistémico como un método de la administración se refiere Simón (1969), cuando lo describe como respuesta a una presión cada vez mayor para sintetizar y analizar la complejidad. El objetivo de este enfoque consiste en lograr una comprensión más completa de los elementos individuales de un sistema. Una vez analizado el problema en partes manejables, se deben reunir los diversos fragmentos antes desagregados. Citado por (Gilli, 2011, p.22)

Asimismo, Cicuendez (2009) afirma: “El sistema es un todo unitario y organizado compuesto por dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas, y definido por límites identificables que lo separan de su medio ambiente o supra sistema ambiental” (p.3). Por esto, la suma de sus partes funcionan como un todo.

Para profundizar el enfoque sistémico se tiene que analizar el concepto de sistema como un “todo aquello que usted quiere que sea este concepto el cual es utilizado como objeto de estudio”. Por otra parte, Schoderbek (1984) manifiesta que un sistema es “un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad”. Citado por (Gilli, 2011, p.23) Sin duda alguna, el entorno de cada sistema se encuentra en una nueva perspectiva en donde

La complejidad de la organización es un factor que predomina la relación con el ambiente “los sistemas están estructuralmente orientados al entorno y sin él, no podrían existir. Sistema y entorno mantienen una unidad indisoluble. Por tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación” (Velásquez, 2007, p.140).

Tabla 1.

Características de los sistemas abiertos

Principios	Implicaciones para la organización
Importación de energía	Las organizaciones no son autosuficientes, deben tomar energía de otras instituciones, de la gente o del ambiente material
Procesamiento de energía	Una organización crea un nuevo producto, procesa materiales, presta servicios, por tanto, en el sistema se realiza algún trabajo
Resultado	La transformación de la energía aporta un resultado (producto o servicio) que es propio de la organización
Ciclo de acontecimientos	El producto exportado al ambiente proporciona energía para que se repita el ciclo de actividades propias de la organización
Entropía negativa	La entropía negativa detiene el proceso entrópico conducente a la desorganización y a la muerte
Insumo de información	Los insumos de información introducidos en la organización son señales respecto del ambiente
Estado estable y homeostasis dinámica	La importación de energía mantiene cierta constancia de modo que un estado estable caracteriza a las organizaciones que sobreviven
Equifinalidad	Una organización puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos

Nota. Fuente: Basado en KATZ y KAHN (1977) citado por Figueroa (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional.* (p.39).

2.1.2 El modelo de rediseño organizacional y el entorno general

Por tanto, García (1987:142) citado por (Álamo y García) definen el entorno de una organización como:

El conjunto de todos aquellos factores externos a la organización que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados y que, agrupados bajo ciertas dimensiones, definen dos segmentos de influencia. Uno de estos segmentos está integrado por variables de carácter general que afectan a la totalidad de las organizaciones (macro entorno general). El otro, de índole más particular, está integrado por un conjunto de grupos de interés con los cuales interactúa la empresa (entorno específico). (p.118)

El entorno general de la Universidad está constituido por aquellas variables que influyen de forma general o indirecta a todas las organizaciones. Stoner y Wankel (1986) señalan que los elementos del entorno general pueden afectar a cualquier tipo de organización de dos maneras: influyendo a través de uno o más elementos del entorno de acción directa, esto es, sobre el entorno específico; o creando una situación (cambios rápidos en los factores como la tecnología, la economía, el desarrollo, lo social, el trabajo y el medio ambiente) donde la organización tiene que tomar las medidas pertinentes para poder adaptarse a tales cambios. Las principales categorías del entorno general son las siguientes: económicos, políticos, sociales, cultural, legales, demográficos, ambientales y tecnológicos. (Martín, 2006).

Entorno económico: son todas aquellas categorías que ejercen mayor influencia en una organización, dentro de estas variables o subcategorías están crecimiento económico, tipos de interés y políticas monetarias, gasto público, políticas en materia de desempleo y tributación, tipos de cambio. Por lo anterior las preguntas serían ¿Qué nuevas normas y/o regulaciones son aprobadas y tengan un impacto en el sector educativo y la universidad?, ¿Qué cambios presupuestales pueden esperarse como reacción al déficit fiscal del gobierno y cómo ha sido los ingresos girados por el gobierno en los últimos años?, ¿Qué incentivos podría

otorgar el gobierno para incrementar el desempeño de la economía del sector? y ¿De qué forma podríamos modificar nuestra estrategia para beneficiarnos de los cambios esperados? (UNAL, 2013)

Entorno social: Son todas aquellas categorías que ejercen influencia sobre una organización y están determinadas condiciones de vida, condiciones de trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo, está determinado o relacionado a los grupos a los que pertenece. Por lo anterior las preguntas a dar respuesta en los diferentes momentos pasado y presente son, ¿Cómo está afectando del entorno a nuestro sector y a la Universidad?, ¿El ingreso de alumnos cada vez más jóvenes a la educación superior como afecta al sector, así como la movilidad regional, nacional e internacional?, ¿Qué nuevas tendencias con respecto a estilos de vida se perciben en la población que accede a la educación superior?, ¿Cómo afectan las demandas del sector laboral al sector de la educación superior?, ¿Qué medidas podríamos introducir para beneficiarse de esos cambios y tendencias?, ¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios o incertidumbres?. (UNAL, 2013)

Entorno político y legal: son todas aquellas categorías que ejercen influencia en la organización, entre ellas las leyes, normas, dependencias de gobierno y grupos de interés que influyen e impactan en diversas organizaciones y comunidades de una sociedad que los limitan o impulsan a actuar en determinada dirección. Las preguntas a esas subcategorías de análisis serían, ¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un impacto en el sector educativo y en la universidad?, ¿Qué cambios presupuestales pueden esperarse como reacción al déficit fiscal del gobierno?, ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno

para incrementar el desempeño de la economía o de nuestro sector?, ¿Cómo nos beneficiaríamos con todos estos posibles cambios?, ¿De qué forma podríamos modificar nuestra estrategia para beneficiarnos de los cambios esperados?, ¿Qué podemos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?. (UNAL, 2013).

Entorno Tecnológico: son todas aquellas categorías que ejercen una influencia en la organización con relación a los cambios tecnológicos, que inciden en la generación de nuevos productos y servicios y crean nuevas oportunidades del entorno. Esta variable tienen gran influencia en el tamaño de la organización, en la eficiencia, innovación organizacional, y vive en permanente cambio

Entre las principales subcategorías encontramos los niveles de desarrollos tecnológicos en la industria (potencial de innovación en la industria) /competidores y niveles de inversión, financiamiento para la investigación, gasto en investigación de la administración pública-políticas, tecnologías asociadas/ dependientes, ciclo de vida de las tecnologías (velocidad obsolescencia tecnológica)/soluciones sustitutas, nivel de transferencia tecnológica en la industria, capacidad y nivel de obsolescencia de la manufactura actual, información y comunicación, mecanismos/tecnología de compra, legislación tecnológica, potencial de innovación, acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes, asuntos de propiedad intelectual, nuevas invenciones y tasa de transferencia tecnológica.

Para el entorno tecnológico se deben realizar preguntas de análisis como, ¿Cuál es el desarrollo tecnológico de la Universidad, (sistemas de información, redes, internet?, ¿Qué

tecnologías se están imponiendo entre los jóvenes?, ¿Cómo ha asimilado el sector esas tecnologías?, ¿Qué inversiones debemos realizar para aprovechar las nuevas tecnologías y realizar ahorros significativos y sostenibles?, ¿Qué tecnologías pueden tener un impacto disruptivo en el sector de la educación?, ¿Qué tecnología podría permitirnos realizar una innovación disruptiva y sacar ventaja a nuestros competidores?. (UNAL, 2013).

2.1.3 El modelo de rediseño organizacional y el entorno específico

Tanto las Universidades como las organizaciones se encuentran en un entorno marcado por factores que afectan directa e indirectamente los procesos que integran la alineación estratégica y la maximización de los recursos. Por ello, Michael Porter (1991) presentó las bases de la teoría de la competitividad la cual enuncia:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual se produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una organización y la calidad del ambiente microeconómico de la competitividad es vital para la política económica nacional. (Lombana y Rozas, 2009, p.6)

A través del modelo de Porter, las organizaciones tienen una mayor facilidad al analizar la eficacia y efectividad de los procesos internos en dos dimensiones del entorno organizacional: el macro ambiente, puede tener implicaciones en el comportamiento del sector y en un modo particular la competitividad organizacional (Baena Montoya y Sánchez, 2003).

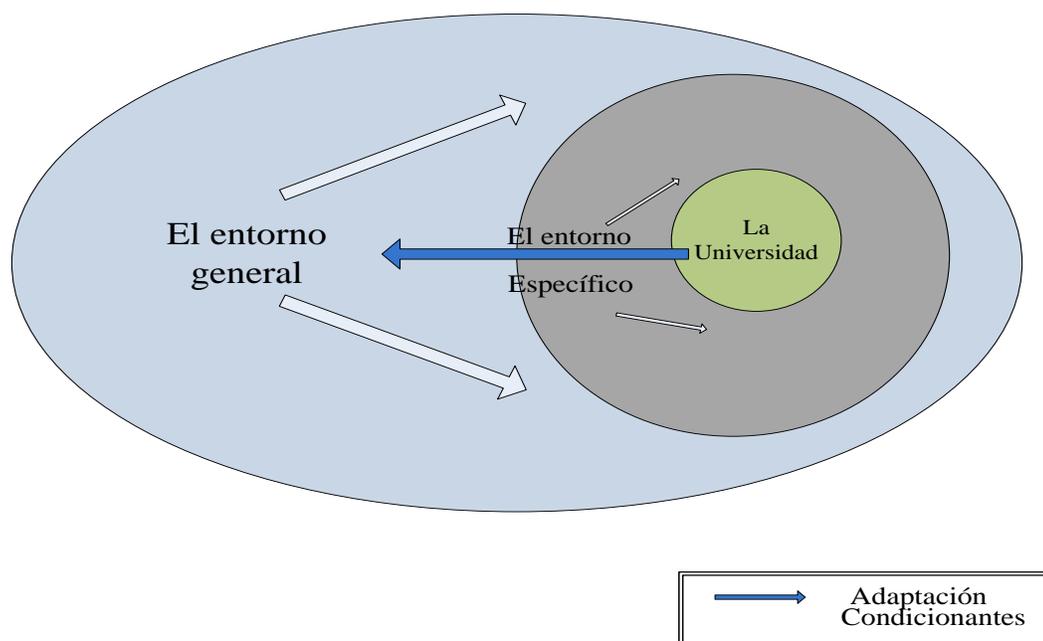


Figura 2. Niveles de Entorno

Fuente: Padilla. E. (s.f.). Análisis estratégico del entorno. Gestión Estratégica. (p.2)

El progreso de una nación o una región se centran básicamente en la calidad y la forma de interacción de las instituciones, esto resulta necesario para vincular los principales actores regionales involucrados con el sector empresarial (Caballero, Morales y Sanabria, 2015).

El rol de la universidad ha tenido una interesante evolución a través del tiempo en la medida en que se ha reconocido la importancia que ésta tiene dentro de la sociedad como un agente formador, creador de conocimiento y de desarrollo para una comunidad (Mejía, 2009). Citado por (Caballero, Morales y Sanabria, 2015, p. 191)

Estas concepciones solo podrán ser alcanzadas en un contexto donde la política del gobierno empiece a hacerse evidente en planes nacionales, regionales y municipales, es decir, la competitividad en un escenario globalizado son la base del cambio social y cultural.



Figura 3. Niveles de Entorno

Fuente: Universidad Metropolitana. (s.f.). Análisis estratégico del entorno y del sector económico. (p.7).

Sin embargo, al analizar la universidad en un ambiente competitivo se establecen los principales elementos del mercado que son de suma importancia para la toma de decisiones. Por tal razón, “el micro-entorno puede influir en aquellas variables sobre las cuales la organización puede intervenir u operar de algún modo en un contexto determinado” (Padilla, s.f, p.2).

Cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura. En un entorno estable, donde nada cambia la organización, puede prever su situación futura y, de permanecer invariables los demás factores, puede en consecuencia aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo (estableciendo reglas, formalizando el trabajo y planificando acciones) o quizás, en lugar de ello, normalizando sus habilidades. (Padilla, s.f, p.10).

Michael Porter, (1980), se define cinco fuerzas que afectan a una organización, como a continuación se ilustran.



Figura 4. Análisis estratégico del entorno factores potenciales

Fuente: Mintzberg, H. Citado por Universidad Metropolitana. (s.f). *Análisis estratégico del entorno*, p.25.

La amenaza de nuevos entrantes. En la educación superior a medida que un país o una región exigen mayor desarrollo, los jóvenes y las personas exigen una actualización permanente del saber, en el momento que el joven termina su nivel de básico y media, se genera una nueva demanda, que debe ser garantizada por las instituciones de educación superior, a través de la formación de técnicos, tecnólogos y profesionales con herramientas científicas e innovadores que den respuesta a las necesidades del entorno, con lo anterior inicia una nueva etapa, el proceso laboral, científica y social, donde aparece de nuevo la universidad con la formación de los posgrados en profundización e investigación, dando respuesta a los problemas del contexto y apareciendo una nueva sociedad de conocimiento (Banco Mundial, 2003).

Como se pueden presentar las barreras de entrada, que son todos aquellos obstáculos que dificultan a una organización acceder a un sector. Dentro de las principales barreras para la universidad pública, identificamos, regulación gubernamental, que limita la competitividad entre universidades, cultura, idioma, movilidad, doble titulación, pruebas de ingreso, contratación, en investigación las regulaciones y exigencias internacionales y nacionales, como también las relaciones universidad – empresa – estado, entre otras.

El poder de negociación de los clientes. Los clientes principales de las instituciones de educación superior son los estudiantes, su poder de negociación principalmente está en las exigencias de calidad y los grupos colectivos de estudiantes que exigen al gobierno y a la universidad el respeto de sus derechos, los recursos económicos, los niveles de retención y finalmente las pruebas de saber y competencia con que finalizan los estudiantes.

El poder de negociación de los proveedores. Estos pueden afectar a la Universidad mediante el cambio de los precios o de la calidad de los bienes que suministran. “Así, cualquier incremento en el coste de los productos o servicios suministrados por los proveedores pueden afectar a los presupuestos de las universidades” (Martin, 2006, p.50).

La amenaza de productos o servicios sustitutivos. La universidad pueden surgir servicios sustitutivos relacionados con organizaciones que en un primer momento no compiten directamente con las universidades tradicionales. “Normalmente, no es fácil anticiparse a estos servicios e incluso en ocasiones son difíciles de reconocer inicialmente, debido a que emergen conjuntamente con cambios en la regulación gubernamental o desarrollos tecnológicos sin relación directa con las instituciones” (Martin, 2006, p.44).

Con relación servicios sustitutivos, en relación a la investigación, se pueden presentar en aquellos grandes institutos y centros de investigación que pueden competir con costes, procesamiento y transmisión de información. El impacto de la tecnología de la información se ve reflejado en el incremento de las conexiones a Internet, este se puede ver reflejado en los programas online o virtuales, donde cada vez son más demandados.

Los competidores actuales. La rivalidad entre las instituciones de educación superior, es otro factor del entorno inmediato de la universidad a tener en cuenta, dado el incremento que está experimentado en la actualidad. Dicha rivalidad viene determinada, en parte, por los elementos del entorno. Otros, la acreditación nacional e internacional, la globalización, la

internacionalización y la movilidad de los estudiantes, los cambios demográficos, los recursos financieros, los proyectos, las regalías, hace que las universidades tengan que competir para atraer a los alumnos o grupos de interés, en las universidades públicas, el principal rival es ella misma, en regiones donde son escasas las universidades.

El gobierno. La educación superior se convierte en una medida crucial del logro de los objetivos económicos. Las discusiones políticas sobre el papel social de la educación superior se centran en su función, en la producción, en la estabilidad económica y en las innovaciones empresariales. Los objetivos principales de las instituciones de educación superior son la creatividad y la excelencia en la producción de ciencia y en los avances tecnológicos. Este hecho, junto a la percepción por parte de los gobiernos de la dificultad e inconveniencia de seguir manteniendo un control rígido sobre las universidades en un mundo tan cambiante, da lugar al surgimiento de una nueva estrategia gubernamental: “la estrategia de autorregulación” (Self-Regulation) (Van Vught (1988, 1989), Kells (1989)). Citado por (Martin, 2006, p.63)

En Colombia surge una contradicción en el tema de la autonomía institucional, el sistema de educación superior, genera mayor centralización, lo más importante para el gobierno es la cobertura, las exigencias de calidad cada vez son más, creando grupos de universidades de primer nivel, segundo nivel y tercer nivel, pero sin analizar la causa inicial de la baja calidad que es la falta de políticas públicas eficientes.

2.2 La Alineación Estratégica

Después de una mirada del entorno general y el específico, diferentes autores han justificado porque es importante articular entre el entorno, la estrategia y la estructura, por los diferentes factores de contingencia, que influyen en el quehacer de una organización, como se señala a continuación.

Las variables de contingencia han sido relacionadas con la estructura organizativa (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Con todo, conforme se han ido observando los cambios que se producían en el entorno de las organizaciones han ido surgiendo

nuevas y diferentes configuraciones organizativas, que han tratado de dar forma a la organización para poder adaptarse a su entorno conforme éste evolucionaba. Como apunta Galbraith (2002, 7), el mundo de los negocios ha cambiado, y muchas de las soluciones a los problemas actuales tienen sus raíces en nuevos diseños organizativos. (Claver, Pertusa y Molina, 2005)

Uno de los principales exponentes de la vinculación entre entorno, estrategia y estructura es Porter (1980), que vincula el éxito de una organización con las cinco fuerzas competitivas, la amenaza de nuevos entrantes, la rivalidad entre competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

Alfred Chaldler (1962), se le debe el origen sobre el estudio de la alineación entre estrategia y la estructura, donde señala que la “estructura de la organización se ajusta a su estrategia una vez que se le ha concedido en el debido tiempo” (Huamán. y Ríos, 2011, p.69). Sin embargo, Nadler y Tushman (1988), complementan el rediseño o ajuste organizacional a través de tres elementos importantes:

- Un buen diseño organizativo debe existir ajuste entre los factores de contexto, especialmente la estrategia, y entre las distintas variables del mismo (Narayanan y Nath, 1993).
- No existe una única forma de conseguir el ajuste en el diseño organizativo, por lo que varias combinaciones de variables pueden conducir a los mismos resultados en términos de eficacia organizativa (Nadler y Tushman, 1980, 1988).
- El ajuste es una situación dinámica, por lo que debemos buscar la coherencia, ya que ésta cambia a medida que cambia el entorno, la estrategia o las condiciones internas de la organización (Miles y Snow, 1984), citado por (Hernández, 2014, p. 8).

“Para Naman y Slevin (1993), un modelo integrado de ajuste ofrece la posibilidad de contener un amplio número de variables organizativas tanto externas como internas” Citado por (Hernández, 2014, p. 8).

Para Mintzberg, en su libro “La estructuración de las organizaciones” (1991) plantea las variables básicas para llevar a cabo la adopción de las decisiones de diseño organizativo. Cada uno de los parámetros intentan dar respuesta a un modelo importante que se trata en cada organización y además según dicho autor, estos parámetros los utilizan las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo, con el propósito de establecer pautas estables de comportamiento. (Hernández, 2014, p. 9)

Asimismo, Mintzberg señala que existen cinco modelos administrativos, los cuales parten del tipo de estructura funcional formalizada a través de parámetros que son importantes para la transformación del diseño organizacional.

Tabla 2.

Parámetros de diseño organizacional (Mintzberg)

Parámetros de diseño	Estructura funcional	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Estructura divisional	Adhocracia
Especialización de puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización horizontal y vertical entre divisiones y gerencias	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formalización de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las divisiones, burocrática	Poca formalización orgánica
Estilos de trabajo en equipo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	Mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en lo alto	Pequeño
Sistemas de planeación y control	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de acciones
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en la administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización vertical y horizontal	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

Nota. Fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*. Prentice Hall 1979. USA, pág.467. Citado por Rivas. L. (2002). *Nuevas formas de organización. Estudios gerenciales*. (82), p. (18).

Según Henry Mintzberg es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término. "Una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente". La primera la estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente. La segunda la estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente. Tercera la estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no. La cuarta la estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente. La quinta la estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones. (Montoya Restrepo, 2015).

Mintzberg (1990, 183) explica que "la estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo sigue al derecho al andar" (Claver, Molina y Pertusa, 2005, p.205). Debido a que la estrategia como la estructura sirven de soporte a la organización, ninguna de las dos toma un lugar precedente, cada una siempre precede y sigue a la otra.

El modelo general de análisis de las organizaciones de Nadler y Tushman (1988) denominado *Modelo de congruencia o modelo de ajuste* es un modelo básico a la hora de analizar las organizaciones, y tiene sus raíces en la concepción de sistemas, ya que concibe a la organización como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados entre sí y con el entorno que la rodea. Según Nadler y Tushman, esta concepción sistémica permite centrar la atención no sólo en los elementos de la organización individual, sino en las interrelaciones entre los mismos y con el entorno. (Hernández, 2014, p.10)

Por otro lado, el modelo de Galbraith busca complementar al modelo de Mintzberg según Hernández (2014) está conformado por tres características principales:

- Identifica las principales variables de diseño a disposición de la dirección.
- Relaciona el diseño de la estructura y los procesos de la estrategia elegida con la integración de los individuos en la organización formal,
- Asume como elemento lógico la idea de ajuste entre la estrategia y la organización formal a través de la tarea.(p.11)

La universidad como organización estratégica a veces se aparta de la alineación estratégica, en aquellos casos donde las instituciones universitarias tienen brechas de conocimiento, alineación y efecto; por ello, la planeación solo se convierte en un instrumento y no en una fuerza medidora entre la organización y el entorno.

Mintzberg señala Quinn y Voyer (1997), refieren que los modelos de planeación estratégica están liderados por el aparato burocrático de la organización, quien diseña las estructuras y los sistemas de los planes, los cuales, al menos de apariencia, saca del análisis del contexto interno y externo, y a partir de ellas formula el conjunto de estrategias que considera son las acertadas. En cualquier caso, toda universidad tiene que darle la relevancia necesaria al proceso de definir su proyección institucional a través del tiempo para ubicarse dónde quiere llegar, y esto, no compromete, exclusivamente, a un número reducido de directivos sino a un equipo de miembros de la comunidad académica que representa diferentes instancias institucionales y que sobretodo conoce profundamente la institución. La ausencia de un análisis profundo del contexto interno y externo, constituye una falencia que impacta negativamente la formulación y el alcance de los objetivos del proceso, por ende, también las acciones planteadas para alcanzar las metas a largo plazo, las cuales constituyen la estrategia que permite avanzar en la ubicación que la institución proyecta en el futuro. En este sentido, Mintzberg, afirma que la planificación no crea la estrategia sino que sirve para hacerla operativa. (Daza, 2012, p.3)

En consecuencia cuando la organización no tiene una alineación estratégica adecuada y la estructura no responde a ella, se pueden presentar síntomas como confusión, desorganización, desorden, anarquía, caos, fricción, ausencia de poder, enfrentamientos, estancamientos, parálisis, incompetencia, bajo desempeño, entre otros síntomas.

Tabla 3.
Efectos de la falta de alineación estratégica

ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	COORDINACION	RENCOMPENSAS	PRACTICAS DE PERSONAL
Sí la estrategia no está presente, no está clara o no acordada	Sí la estructura no está alineada con la estrategia	Sí el desarrollo de los mecanismos de coordinación se deja al azar	Sí las métricas y las recompensas no son compatibles con los objetivos	Sí las personas no están habilitados y capacitados
SINTOMA	SINTOMA	SINTOMA	SINTOMA	SINTOMA
Confusión, desorganización, desorden, anarquía y caos	Fricción, rose, enfrentamiento, desacuerdo	Estancamiento, parálisis, estático, inmovilización	Incompetencia interna, ineficiencia, ineficacia	Bajo desempeño, baja productividad
EFEECTO	EFEECTO	EFEECTO	EFEECTO	EFEECTO
No hay una dirección común: talento humano tirando en direcciones diferentes	Incapacidad para movilizar recursos	Falta de colaboración a través de fronteras	Resultados Erróneos; Energía difusa	Esfuerzo sin Resultados
No hay criterios para la toma de decisiones	Ejecución ineficaz	Ciclos largos para toma de decisiones e innovación	Estándares Bajos	Baja Satisfacción del empleado
Incapacidad para retener y gestionar los conocimientos inherentes al giro de la razón de ser de la institución y su buena marcha	Se pierde la oportunidad para logra ventajas competitivas	Dificultad para compartir información y mejores prácticas de operación	Frustración y rotación	Pérdida de valores
La visión, misión, principios y valores, propósitos, políticas no son la guía de la organización	Crecimiento desordenado de la estructura	La normalización de los procesos, habilidades y resultados no son coherentes y no existe	Baja productividad	Ineficiencia
Uso ineficientemente de los recursos	Mecánica	La comunicación formal e informal no es adecuada		No hay respuesta adecuada a las cadenas de valor
Incapacidad para identificar oportunidades	Falta de coherencia entre la estructura y la planta de cargos	Se pierden los niveles de Poder, legitimación, Jerarquía, unidad de mando.		Baja competitividad
Conflicto de intereses y luchas de poder por diferentes áreas	Perfiles, funciones y competencias no corresponde a la estructura	Crecimiento de la burocracia		

Nota. Fuente. Elaboración propia a partir de las teorías organizacionales

Según Fred (2013), “la estructura debe diseñarse de manera tal que facilite las intenciones estratégicas de la empresa y, por tanto, la aplicación de la estrategia. Sin una estrategia o una

razón de ser (misión), para las instituciones será difícil diseñar una estructura efectiva (p.220-221)” Citado por (Muñoz, 2014, p.11).

Para Mintzberg, Ahlstran y Lampel (1999, 383), señala que la configuración es la manera en la que las distintas dimensiones de una organización se agrupan, en condiciones particulares, de acuerdo al tipo de organización que adopta. (Claver Cortés, Pertusa Ortega, & Molina Azorín, 2005).

Tabla 4.

Configuraciones organizacionales a partir de una estrategia

Autores	Modelo	Concepto
Mintzberg (1979)	Configuración de una organización	Señala que la organización es el resultado de la selección de elementos internos y externos, y estos elementos se articulan en cinco partes, núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecno estructura, staff de apoyo.
Burns y Stalker (1961)	Modelo orgánico y mecánico	Define dos modelos de organización la mecánica o burocrática que toma aspectos de la Weber, que presentan altos grados de especialización y división del trabajo, formalización, centralización y la orgánica es el extremo, presenta mayo descentralización, baja formalización y división del trabajo.
Miles y Snow (1978)	Cuatro estrategias	Señalan que existen una serie de interacciones entre estrategia, estructura y entorno, en un extremo se trabaja en ambientes estables, en búsqueda de la eficiencia, con una estructura formalizada y centralizada y con alta división del trabajo, en el otros extremo el éxito está en la estructura flexible, con innovación, baja formalización y con descentralización y la una intermedia combinando las dos anteriores.
Michel Porter (2000)	Estrategias Genérica	Una de las estrategias es el liderazgo de costos, donde la estructura tendrá pocos niveles jerárquicos, poco nivel de staff corporativo y donde los presupuestos y comités directivos tendrán un sistema de control de costos, con relación a la estrategia de diferenciación se logra a través de equipos de trabajo temporal para el desarrollo de productos.
Daff (2000, 53)	Estrategias de bajo costo, de diferenciación y segmentación	La estrategia de bajo costo, se caracteriza por una fuerte autoridad central, procedimientos operativos estándares, tecnologías de fabricación fáciles de usar, estricta supervisión y poca delegación de autoridad. La estrategia de diferenciación requiere una estructura orgánica, con muchas coordinaciones entre departamentos, fuerte capacidad de investigación básica, calidad y liderazgo tecnológico. Y la estrategia de segmentación es una combinación de las dos anteriores

Miller (1986, 234)	Estrategias de diferenciación vía innovación diferenciación vía marketing	La estrategia diferenciación vía innovación a través de nuevos productos y nuevas tecnologías, y la estrategia de diferenciación vía marketing a través buen servicio, localizaciones adecuadas y productos de calidad y servicio. Mediante una estructura mecánica, para reducir costos.
---------------------------	---	---

Nota. Fuente: (Claver Cortés, Pertusa Ortega, & Molina Azorín, 2005), Configuraciones Organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura. 2005, Revista Economía Empresa, paginas 197 – 208.

Las universidades como las organizaciones son afectadas por un contexto determinado el cual está estructurado por diferentes categorías y subcategorías que en relación con el enfoque contingente según Cicuendez (2009) se agrupan en dos tendencias las cuales provienen de la estructura organizacional.

Las organizaciones mecánicas, a las que muchas veces también se las llama burocráticas por incluir aspectos similares a la burocracia definida por Weber (1969, 1991), típicamente son delimitadas en términos de altos grados de especialización y división del trabajo, numerosas reglas y programas formales, centralización de la toma de decisiones, una estructura de mando jerárquica y rígida basada en la que predomina la coordinación mediante la estandarización del trabajo. En ellas, el formalismo conductual está integrado en la estructura de las relaciones interpersonales y el clima de trabajo (Monrand, 1995, 841), y el poder se sitúa en manos de altos directivos (Miller, 1986, 243). Por su parte, las organizaciones orgánicas, en el extremo opuesto, se delimitan en relación con un conjunto de disposiciones estructurales tales como un bajo grado de formalización en términos de especificación de las obligaciones del trabajo y escasa división de las actividades a realizar, pocas reglas, comunicación lateral significativa, y descentralización de la tomad de decisiones (Burns y Stalkerm 1961,11). Citado por (Claver, Molina y Pertusa, 2006, p. 188)

La teoría de la organización se fundamentan en un modelo formal y organicista que concibe la estructura como una visión mecanicista, la cual simplifica la trama de relación entre la causa-efecto. Por ello, se analiza la realidad físico-natural que coincide con el enfoque clásico, centralizado en la división del trabajo, las cuales se especializan según la estructura de la organización de acuerdo con los principios científicos de estas teorías. (Gilli, 2011).

Sin embargo, el modelo burocrático está basado en la formalización del comportamiento logrando un control organizacional, por tanto, el modelo organicista se encuentra establecido a

través de la homeostasis, el cual está incorporado en las organizaciones sociales, logrando una estabilidad y adaptabilidad a través del tiempo (Gilli, 2011).

Tabla 5.

Comparación de estructuras mecanicistas y orgánicas

	Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
División del trabajo	Funcional	Tareas amplias (desafíos y enriquecimiento laboral)
Estructura de control, autoridad y comunicación	Jerarquía	Red (autoridad distribuida)
Definición de cargos, procedimientos y asignación de responsabilidades	* Definición precisa * Clara asignación de responsabilidades	* Redefinición continua * Responsabilidades distribuidas
Formas de interacción	Vertical	Horizontal * Mucha información y consejos, pocas instrucciones formales * Conflictos externamente negociados
Comportamientos típicos	* Lealtad institucional * Obediencia hacia superiores * Importancia del al prestigio interno	* Dedicación a tareas de la institución * Camaradería con superiores * Importancia a las afiliaciones con el medio externo
¿Cuándo es más apropiada?	En condiciones de estabilidad del medio	En condiciones cambiantes, que hacen poco apropiada la segmentación de funciones

Nota. Fuente: CINDA. 1992. *Administración Universitaria en América Latina*. Una perspectiva estratégica, p.42.

La universidad, está caracterizada por una tendencia “mecanicista” debido a la complejidad en la que se encuentra inmersa la educación superior en Colombia a raíz de las políticas públicas y la formalización de un modelo burocrático. Sin duda alguna, la regeneración de los modelos y la aplicación de las teorías en el diseño organizacional han permitido una evolución circunstancial de la gestión universitaria.

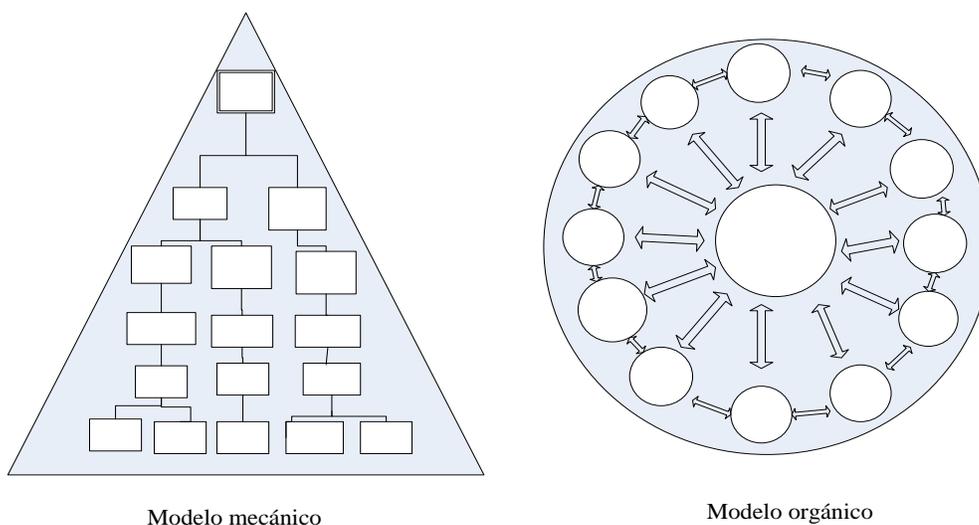


Figura 5. Diseño mecanicista y orgánico.

Fuente: Chiavenato. I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (p.35- p.38)

Es importante señalar el aporte de las teorías organizacionales en un contexto tan incierto como el de las universidades públicas. Sin embargo, estas nuevas tendencias han permitido una mayor contribución en los modelos gerenciales “se logra identificar cuatro subsistemas de gestión, a partir, de la planificación, el control de la gestión, la comunicación formal e información y la gestión de los recursos humanos” (CINDA, 1992, p.38).

Sin duda alguna, los diferentes enfoques han contrastado dos tipos básicos de estructura: una centrada en las funciones, cargos o responsabilidades, lo que equivale a centrarse en los insumos, y otra centrada en los productos o servicios que la organización ofrece. Las primeras de estas estructuras se llaman funcionalistas, burocráticas o “tradicionales” y se han definido aquí como mecanicistas. Las segundas, que se centran más en los sujetos como unidades de análisis, y que se pueden adscribir, en general, a las corrientes de las relaciones humanas, se definen en este contexto como orgánicas. (CINDA, 1992, p.39)

La siguiente tabla N°6, permite evaluar los principales modelos de Universidades Públicas en el mundo, en este caso se puede observar que la Universidad de los Llanos orienta la estrategia y la estructura organizacional, a un modelo de Universidad enfocado a la docencia y la investigación o en su defecto una Universidad Investigativa.

Tabla 6.
Principales modelos de Universidad

CATEGORIAS	MODELO ALEMAN Universidad de Instituto	MODELO FRANCES Modelo de la Academia	ANGLOSAJON Universidad – departamento de grado	UNIVERSIDAD PUBLICA– Facultades por áreas de conocimiento
MISION	-Formar personas con amplios conocimientos, no necesariamente relacionadas con la demanda de la sociedad o del mercado laboral. -La investigación como elemento estructurante de las universidades -Taxativamente separada “ciencia “de “profesión”.	-Formar a los profesionales que necesita el Estado. -La docencia -La Universidad al servicio del Estado. -Profesionalizante.	-Generar investigación, apoyados en unidad de investigación, docencia y estudios.	-Forma integralmente profesionales, científicos y ciudadanos, a través de sus funciones misionales.
META	La ciencia, no necesariamente relacionado con las demandas sociales o el mercado	Al servicio del Estado, no de la sociedad, buscando una identidad nacional	Responder a las demandas sociales con características de empresa.	Dar respuesta a los problemas de la Región y del país, a través de la formación integral
INSTITUCIONES ENCARGADAS	-La universidad formada por institutos -Además de las universidades, se involucran en las actividades investigativas	-La Universidad académica -Las écoles: correspondía al sector de élite de la educación francesa	-Universidades con sus departamentos de grado y posgrados	Nivel directivo: Vicerrectorías, nivel de facultades según áreas de conocimiento, Escuelas, Departamentos, Centros, Institutos, laboratorios...
TIPO DE GESTION	Pública (Estatal)	Pública (Estatal)	Pública (Estatal – Cívica - Privada)	Pública (Estatal)
FUNCIONES	Investigación Docencia	Docencia Investigación	Docencia	Docencia Investigación Proyección Social
RELACION CON EL ESTADO	Independencia del Estado para hacer ciencia con libertad	Limites inexistentes, objetivo de la universidad igual objetivo del Estado	Estado solo financiando (USA) Estado controla todo (Inglaterra)	El estado provee parcialmente los recursos financieros, -Poder sobre las Universidades. -Control central
FORMACION	División entre la ciencia y profesión	Formación para transformar la sociedad en base a los objetivos del Estado.	Universidad como empresa	Formación de ciudadanos, profesionales y científicos
PROFESORES Y ESTUDIANTES E INVESTIGACIÓN	-Funcionarios Investigadores -Integración de la docencia, la investigación y el estudio. La investigación estudiantil es una actividad subsidiaria	-Funcionarios servidores del Estado. -La investigación era una actividad realizada fuera de la Universidad. -Dependía del Centro Nacional de Investigación	-Funcionario público -Alto grado de participación de profesores y estudiantes	-Servidores públicos -Escasa participación de profesores y estudiantes en investigación -Más Docencia - Nula en Extensión
FINANCIAMIENTO	-Financiamiento interno -Posteriormente se suma el financiamiento Estatal y privado	-Financiación pobre -Casi el 90% de sus ingresos derivan del tesoro nacional - No reciben financiación sino del Estado	- Financiamiento interno - Financiamiento externo -Financiación Estatal	-Financiamiento Estatal -Financiamiento Interno -Generación de recursos propios
ACTORES DECISORES Y SU FUENTE DE LEGIMITACION	Académicos	Académicos con posibilidades de cambiar objetivos del Estado	Autoridades no académicas elegidas por consejos	Autonomía Universitaria, Órgano principal decisión el Consejo Superior
PROGRAMAS DE POSGRADOS	-Los estudios avanzados tienen un currículo deficiente -Los estudios de doctorado no están bien	-Los programas doctorales se desarrollan en los centros de élite en grades écoles.	Caracterizados por ofrecer programas de posgrados muy bien estructurados y de alta calidad.	Programas de posgrados muy diversificados y pocos estructurados

	estructurados		-Doctorados altamente estructurados	
HERRAMIENTAS DE APOYO	-El laboratorio de investigación – docencia -Seminario de investigación docencia -Instituto de Investigaciones	-La universidad se encarga de formar a los funcionarios públicos -Centro Nacional de Investigación	-La mejor infraestructura, tecnología -La conjunción operativa entre la instrucción avanzada (posgrados) y la actividad avanzada	Escuelas, centros, institutos, laboratorios para los procesos de docencia e investigación
AUTONOMIA	La Universidad conquista su autonomía de enseñanza y hace uso pleno de ello.	Subordinada al régimen Estatal	Goza de autonomía académica y aprendizaje	En uso de su autonomía la Universidad podrá 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.

Nota. Fuente. Elaboración propia, revisión Bibliográfica

Otra forma de orientar la estrategia, se puede dar en una tipología de universidad según si es universidad de investigación, universidad de docencia con investigación y universidad de docencia, las estructuras se orientarían a ser de un modelo mecánico a un modelo orgánico y pasar de una estructura funcional a una estructura por grupos o asociación.

Tabla 7.

Tipologías de universidad que pueden definir estrategia y estructura

Universidad de investigación	Universidad de docencia con investigación	Universidad de Docencia
<p>Tiene una gran cantidad para desarrollar cuatro componentes claves relacionados con el proyecto institucional:</p> <p>(a) gran énfasis en la formación doctoral (se convierte en lo que la carnegie foundation denomina doctorate-granting universities).</p> <p>(b) tiene un alto nivel de inversión en investigación, basado en su capacidad para movilizar recursos financieros externos (ninguna universidad del mundo hace investigación en gran escala con sus recursos propios y con su presupuesto anual; todas dependen de esa capacidad crítica de poder movilizar recursos financieros externo.</p> <p>(c) se caracteriza por tener una extensa red de grupos de investigación o investigadores de alta calidad, con una importante dedicación a la investigación, apoyados por la capacidad anteriormente mencionada para movilizar recursos financieros externos.</p> <p>(d) tiene una alta producción científica, medida en términos de artículos en revistas internacionales indexadas (reflejado en indicadores tales como ISI, Scopus, y otros).</p> <p>Los cuatros factores se refuerzan entre sí.</p>	<p>Le asigna una alta importancia a la investigación y a su papel en la generación de conocimiento, pero:</p> <p>(a) considera que debe concentrar más recursos en lograr una docencia de alta calidad, apoyada evidentemente en una investigación y extensión de calidad.</p> <p>(b) tiene un nivel importante de inversión en investigación.</p> <p>(c) tiene un alto número de investigadores</p> <p>(d) tiene un alto número de publicaciones científicas</p> <p>Pero estos componentes no alcanzan los niveles que caracterizan al primer grupo de universidades. Hay una clara diferencia entre las dos. Esta universidad le asigna una gran importancia a preparar los profesionales que su entorno requiere. Esta universidad se aproxima a lo que carnegie foundation denomina master's colleges and universities. Generalmente le asigna un papel importante a su participación en el sistema regional de innovación de su territorio y a proyectarse en su entorno por medio de investigación aplicada y de sus actividades de extensión.</p>	<p>Realiza investigación, junto con la docencia y la extensión, pero la función de dicha investigación se orienta especialmente al desarrollo de las competencias que un buen profesional requiere. Esto incluye una capacidad de hacer buenos estudios que le permita analizar su entorno y plantear soluciones a problemas, para lo cual se requiere un buen conocimiento de las técnicas y métodos de investigación y experiencia en su manejo.</p> <p>a). En esta universidad el mayor énfasis se pone en los programas de pregrado, en las especializaciones y en las maestrías de profundización y responde a la misión de la universidad de formar buenos profesionales para el ejercicio de su profesión.</p>

Nota. Fuente. 1 Várelo, A. R., Pacheco, I. F. (ed.). (2014). Educación superior en Colombia: doce propuestas para la próxima década. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

2.2.1 Direccionamiento Estratégico

Después de analizar la relación entre el entorno, la estrategia y la estructura de las organizaciones, se logra normalizar su planeación en un plan de direccionamiento estratégico, donde queda reglamentada la alineación estratégica.

En los procesos de planeación de cualquier organización se tienen en cuenta las siguientes categorías para formular, implementar y evaluar, en las instituciones de educación superior, se formaliza en proyecto educativo institucional – PEI o planeación normativa, que es el plan misional a largo plazo y responde a la preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos y para quienes?, ¿Dónde estamos?, ¿Qué y cómo queremos ser? y ¿En que creemos como organización? el Plan de Desarrollo Institucional o planeación estratégico que integra la planeación normativa , que es un plan mediano plazo y que integra los elementos del primero y responde a las pregunta ¿Qué resultados queremos lograr?, ¿Cómo queremos llegar? y ¿Cómo mediremos el desempeño? y finalmente cuando llega el gerente o rector los traducen a planes de acción institucional a corto y mediano plazo, en alineación con los planes del nivel táctico, operativo e individual.

Lo anterior se traduce en los siguientes elementos mínimos que debe tener la planeación estratégica de una organización; visión, misión, propósitos, principios y valores, objetivos, políticas, estrategias, metas y programas.

Visión: es una declaración que responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”.

Algunas de las preguntas y elementos a evaluar en el rediseño organizacional serian:

Elementos de la Visión ¿Qué queremos ser?
¿Cómo queremos ser?
¿Qué Tratamos de conseguir?
¿Cómo queremos que nos describan?
¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
¿En qué queremos ser más competitivos?

Nota. Fuente. (Lerma & BÁCerna , Planeación Estratégica por Areas Funcionales, 2013) (Serna, 2014). Gerencia Estratégica.

Otros elementos que la visión de toda organización debe cumplir es que sea visual, alcanzable, flexible y fácil de comunicar, como se definen a continuación.

Visual: que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será en el futuro
Deseable: genera motivaciones e interés en las personas que van a participar en ella.
Alcanzable: Abarca objetivos realistas y aplicables
Enfocada: Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
Flexible: Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
Fácil de comunicar: Que sea fácil de transmitir y explicar a las personas quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores, o empleados

Nota. Fuente. Serna. (2014). Gerencia Estratégica.

Misión: es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares y responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Para el caso de la misión en la evaluación al rediseño organizacional, las preguntas serian.

Preguntas a evaluar con respecto a la Misión ¿Razón de ser?
--

¿Quiénes somos?

¿Por qué existimos? Propósito básico

¿Qué hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Cuáles son nuestros valores?

¿Qué necesidades satisfacemos?

¿En que nos distinguimos?

¿Qué características especiales tenemos?
--

¿La misión es ambiciosa? Un reto

¿La misión es clara y de fácil interpretación?
--

¿La misión es sencilla? Para que todos la comprendan
--

¿La misión es corta? Para que se pueda recordar fácilmente.

Nota. Fuente. (Lerma & BÁCerna , Planeación Estratégica por áreas Funcionales, 2013) (Serna, 2014). Gerencia Estratégica.

Principios Institucionales: (Serna Gómez , 2014) Señala “la misión, visión, objetivos de una organización, se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura” (p. 109).

“Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en el campo técnico, económico, estético, social, político y religioso, estos son los que guían la dinámica de la sociedad y de los hombres como individuos” (Serna, 2014, p.109).

Para la Academia de la Lengua Española, la definición de las actuaciones judiciales y aun las no judiciales son en primera instancia, el punto que se considera como primero en una extensión o en una cosa, base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discutiendo en cualquier materia, causa, origen de algo, cada una de las primeras proposiciones o verdades fundamentales por donde se empiezan a estudiar las ciencias o las artes, y norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. Citado por (Nisimblat, s.f, p.1)

Sin entrar a profundizar los principios los podemos definir como parámetros que nos permiten medir las consecuencias de las conductas, son universales y atemporales.

Por otra parte, Stephen Covey (2003) señala que las organizaciones y el talento humano deben tener en cuenta los principios y valores para un liderazgo efectivo.

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están tan «allí» como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física.
(p. 20)

Preguntas a Evaluar ¿En qué creemos?

¿En que creemos como empresa?

¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a nuestros clientes?

¿Cuáles son los valores más importantes con respecto al talento humano?

¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la sociedad?

¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los proveedores?

¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la alta dirección?

¿Cuáles son los valores más importantes con respecto al gobierno?

¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la responsabilidad social?

Nota. Fuente. (Lerma & Bácerna , Planeación Estratégica por áreas Funcionales, 2013) (Serna, 2014). Gerencia Estratégica.

Los valores Institucionales: son definidos por diferentes autores y sirven para lograr la visión, misión y propósitos de la organización, norman la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros y son aquellos indicadores de la conducta, son personales y sociales, son temporales y pueden cambiar en el tiempo.

Los valores organizacionales son definidos por Andrade (1995) como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones". Según Ravlin y Meglino, citado por Judge y Bretz (1992) "los valores están organizados jerárquicamente en la memoria y la gente tenderá a responder, dentro del contexto de sus deberes, para aplicar sus valores dominantes ante las situaciones inciertas". Los valores sirven como conectores instrumentales entre las necesidades humanas y los objetivos específicos que impulsan a la elección y a la acción, explica Locke (1983, 1986, 1990, 1991). Para Deal y Kennedy (1986), los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa". Citado por (Vargas, s.f, p.2)

Objetivos a largo plazo: se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Son resultados deseados y alternativas para ser

alcanzados, su función es alcanzar lo que la misión establece y busca, los objetivos se expresan en términos medibles y alcanzables, flexible, motivador, comprensible, obligatorio dentro de un tiempo específico. Las preguntas a evaluar en el rediseño organizacional son las siguientes:

Preguntas a Evaluar ¿Qué?
¿Qué quiero lograr?
¿Cuál es la magnitud de lo que quiero alcanzar?
¿Existen elementos cuantitativos en el objetivo?
¿Cuándo quiero haberlo logrado?
¿Es factible lo que quiero lograr?
¿Cómo quiero lograrlos?
¿Quién es o quiénes son los responsables de cumplir los objetivos?

Nota. Fuente. (Lerma & BÁCERNA , Planeación Estratégica por áreas Funcionales, 2013) (Serna, 2014). Gerencia Estratégica.

Estrategias: son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. (Fred, 2013), “otras definiciones son como la de Alfred Chaldler como la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas” (Serna, 2014, p.20).

Michel Porter, define la estrategia como “la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras” (ALTAIR, s.f, p.12). La estrategia busca: definir la posición competitiva de la organización, alinear las actividades con la estrategia, constituye una diferencia con la competencia, asegura la gestión por procesos, facilita la sostenibilidad organizacional y gestiona la eficiencia organizacional.

Cuando se formula las estrategias de una organización se logra formular tres etapas de la estrategia:

1. Determina los cursos de acción: busca el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación: analiza y evalúa cada una de las alternativas, considerando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. Selección de alternativas: considera las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficacia los objetivos de la organización.(Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2015 p.43)

Preguntas a Evaluar ¿Cómo?

¿Cuál es la razón de ser por la que la organización necesita adoptar una estrategia?

¿A qué objetivos organizacionales responde la estrategia?

¿Cuáles son los cursos de acción?

¿Cómo se van a lograr la misión y la visión de la organización?

¿Con que recursos se van a lograr las estrategias?

¿Cuánto tiempo tienen para lograr las estrategias?

¿Quiénes son los responsables de cumplir con las estrategias?

¿Por qué las políticas o lineamientos de conducta que debe seguir la estrategia?

Nota. Fuente. (Gallardo, 2011). Administración Estratégica. (2011)

Metas: “son aquellos que se desean alcanzar a corto plazo en la organización, deben ser alcanzables para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Amitai Etzioni (1964), son resultados deseados de los asuntos o resultados preferidos por las organizaciones procuran realizar y alcanzar” (Lerma y Barcena, 2013, p. 50.).

Preguntas a Evaluar ¿Cuánto o Cuándo?

¿Qué quiero lograr con la meta?

¿Cuál es la magnitud de lo que quiero alcanzar?

¿Existen elementos cuantitativos en la meta?

¿Cuándo quiero haberlo logrado?

¿Es factible lo que quiero lograr?

¿Cómo quiero lograrlos?

¿Cuál es el área responsable de cumplir con la meta?

¿Quién es o quiénes son los responsables de cumplir los objetivos?

Nota. Fuente.(Lerma & Bácerca, Planeación Estratégica por áreas Funcionales, 2013)

Las políticas: “son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para

alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes” (Fred, 2013, p.12). Las políticas también son definidas como lineamientos generales o formas ideales de comportamiento general entendidas por todos.

Preguntas a Evaluar -¿Por Qué?

¿Las políticas definen los comportamientos generales de la organización?

¿Las políticas tienen un título?

¿Las políticas tienen una justificación o razón de ser de la política?

¿La política describe que es aceptable hacer y qué no hacer?

¿La política establece alcances y excepciones, quienes deberán cumplirla y quienes no y por qué?

¿Responsables: quién hace qué?

Nota. Fuente. (Lerma & Bárcena, Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, 2013), (Münch & García, 2014)

2.2.2 Estructura Organizacional

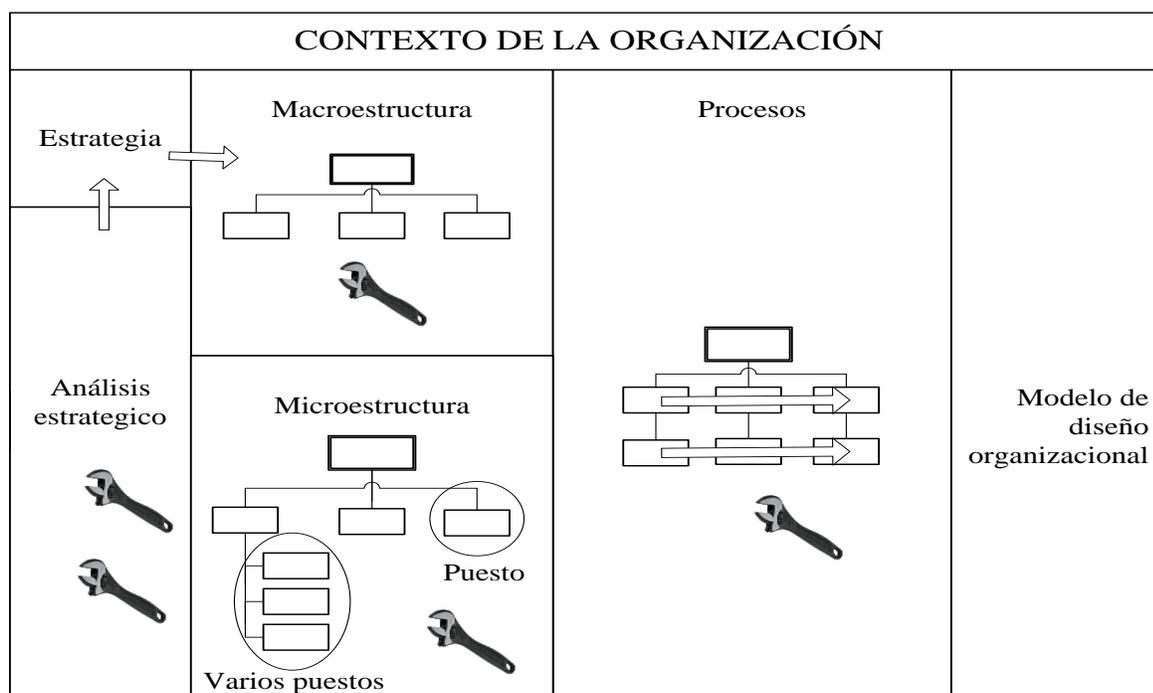


Figura 6. Modelo de diseño organizacional

Fuente: Gilli. J. (2011). Diseño organizativo Estructura y Procesos. Buenos Aires: Granica

Las organizaciones están compuestas por dos estructuras, una parte dura o estructura interna y procesos y una parte blanda, que es la cultura organizacional, y al final las dos por procesos del ambiente, la gestión y la eficiencia se complementan y se convierten en una sola.

(Hintze, 1999), señala que la representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama, una forma clásica de graficación que establece las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas. (p.6)

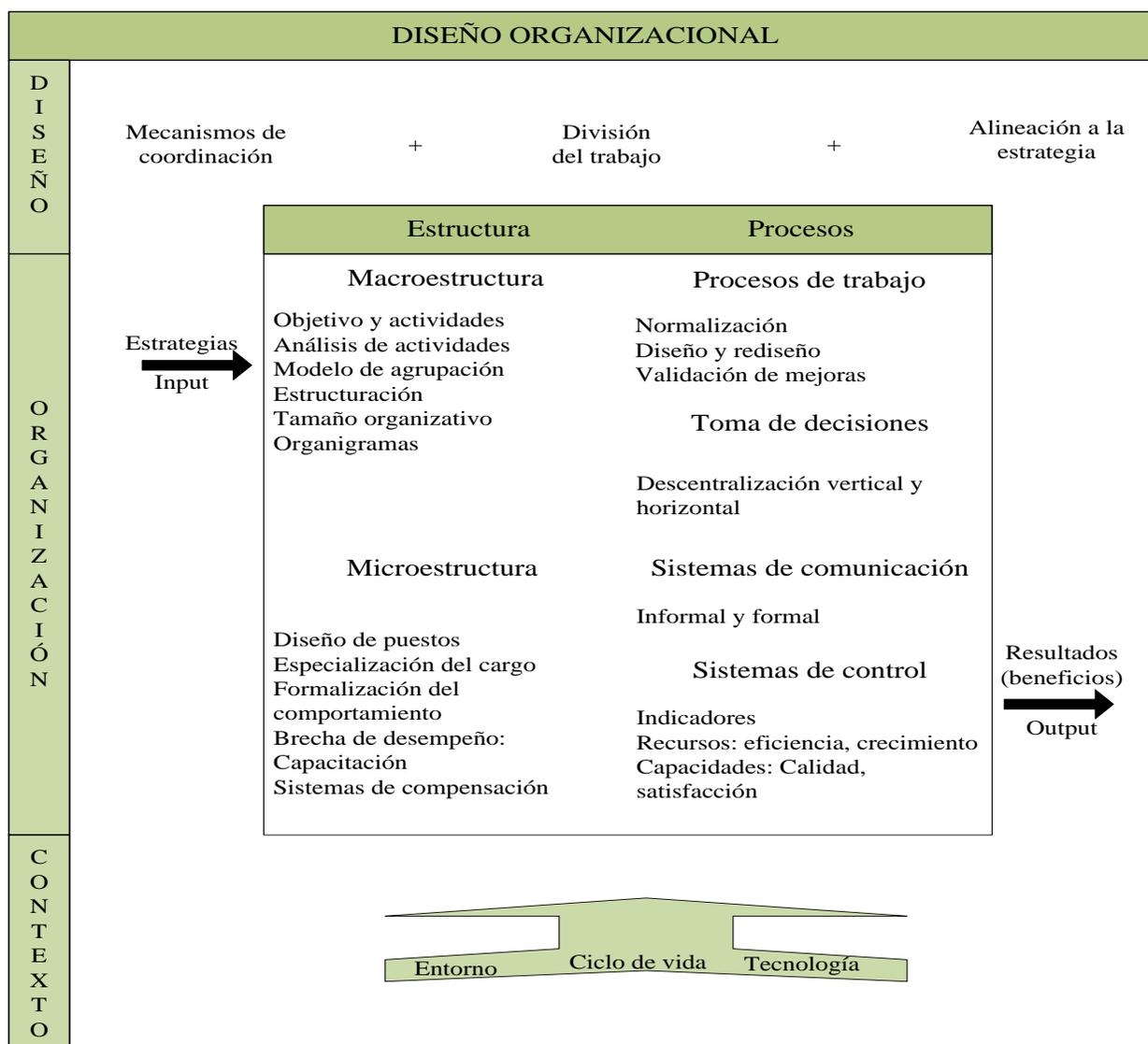


Figura 7. Esquema del modelo general del diseño organizacional

Fuente: Gilli, J. (2011). Diseño organizativo Estructura y Procesos. Buenos Aires: Granica

Algunas definiciones de estructura organizacional, por parte de teóricos, las encontramos a continuación:

Tabla 8.

Definiciones de Estructura

Autores	Definición
(Hintze, 1999)	La descripción de la estructura es, al campo organizativo, lo que a la cartografía al territorio físico o la anatomía a los organismos vivos: la utilización de una serie de categorías analíticas, propias de la disciplina, para representar la realidad objeto de estudio de la misma. Al igual que en otras disciplinas, la pertinencia y precisión de las categorías descriptivas es uno de los indicadores clave de su grado de avance y, en consecuencia, de la posibilidad de desarrollo y aplicación de tecnologías y métodos eficaces para actuar sobre la realidad.
(Blau, 1974; p. 12)	Estructura organizacional significamos “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”
(Sewell, 1992: p. 4).	“ La estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura”
(Ranson, Hinings y Greenwood: 1980, p.3)	“Un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”
(Hall, 1996)	Las estructuras organizacionales sirven tres funciones. Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones —la estructura es la arena para las acciones organizacionales.

Nota. Fuente. (Hall, 1996). Organizaciones, estructura, procesos y resultados, 1996.

La estructura formal es aquella que responde a un direccionamiento estratégico, como su misión, visión, objetivos y estrategias, a través de las relaciones esquematizadas que permiten cumplir con los objetivos de la organización. Basado en lo anterior, la estructura formal cumple con las siguientes funciones:

- Es un medio de relación entre la autoridad, la comunicación y la división del trabajo del talento humano de la organización.
- Se definen los lineamientos o comportamientos desde la alta dirección como políticas, normas, procedimientos y reglas.
- Mediante los mecanismos de coordinación y la división del trabajo, se busca lograr los objetivos eficientemente y lograr las capacidades organizacionales.
- Una estructura formal eficiente, articula la gestión de procesos, identifica claramente la cadena de valor y logra las ventajas competitivas adecuadas para la organización.

Otra forma de ver a la estructura de la organización es desde el grado de complejidad, ya que esta define características organizacionales y se dan principalmente entre tres variables, la tecnología, la gestión y el talento humano.

Por otra parte, Hall (1983) señala: “La complejidad puede definirse como el grado de conocimiento requeridos para producir el resultado de un sistema” (p. 78). Asimismo, (Cornejo, 2004) señala que “la complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente” (p. 3.).

La organización es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuales formamos parte. Existen Gente, redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en proceso de transformación, etc. y todas ellas se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento. Los resultados de las acciones de algunas variables sirven para alimentar procesos y conductas de otras variables en una serie de ciclos y lazos de retroalimentación invisibles para el ojo humano pero con

vida propia. La Organización es compleja porque es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la forman. (Cornejo, 2004, p.4)

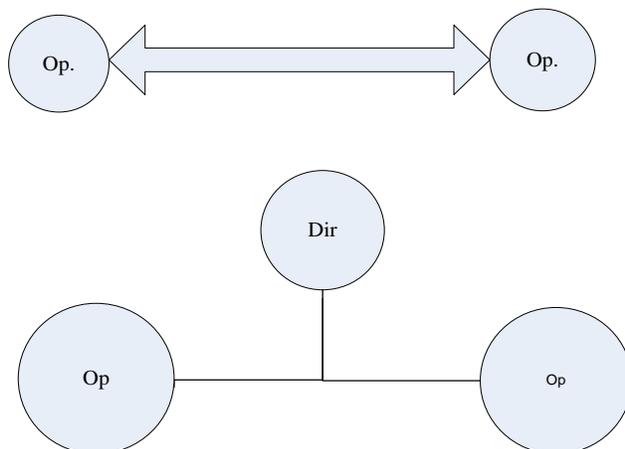
Robbins (1990) citado por (Cornejo, 2004), define la complejidad organizacional en base a las siguientes variables:

- Diferenciación horizontal: Grado de diferenciación entre las unidades, basado en la orientación de sus miembros, la naturaleza de las tareas que ejecutan y su educación y entrenamiento.
- Diferenciación vertical: Los niveles de la jerarquía
- Dispersión espacial: grado de dispersión geográfica entre las facilidades y las personas. (p.7)

La estructura informal es aquella que por procesos de crecimiento organizacional, no ha sido formalizada o por procesos espontáneos y naturales del talento humano que ocupan dentro de la organización formal, que pueden nacer a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados, son “centros de poder” carentes de reconocimiento oficial.

2.2.3 Mecanismos de Coordinación

Para controlar los diferentes procesos de la organización Mintzberg propone cinco herramientas derivadas del proceso de coordinación, las cuales funcionan de la siguiente manera:



Adaptación mutua, la coordinación del trabajo se realiza mediante la simple comunicación informal entre quienes realizan un trabajo.

Supervisión directa, a medida que el trabajo se hace más complejo y la cantidad de ellos crece, se requiere que una persona realice la coordinación de los trabajos y tareas que los operarios realizan

Normalización de los procesos de trabajo, es aplicado cuando el contenido del trabajo queda programado y la actividad del operario es independiente entre aquellos trabajos similares.

La normalización de los resultados, es aplicado al especificarse las dimensiones de los productos o requerimientos.

Normalización de las habilidades, en este caso puede ser que la normalización de los procesos de trabajo o resultados no sean necesarios o suficientes.

Figura 8. Coordinación del trabajo en una organización

Fuente: Codagnone. T., y González. M. (2004). *La organización Universitaria*. Universidad Nacional de Mar del Plata, (p.3).

La importancia de los mecanismos de integración o coordinación ha sido resaltada por numerosos autores (De la Fuente et al., 1997; Galbraith, 1994; Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979; Nadler y Tushman, 1988). Ello ha permitido trasladar una visión vertical de la organización hacia una visión horizontal mucho más acorde con la forma de organización actual (Johannessen, Olaisen y Olsen, 1999; Terziovski et al., 2000; Gold y Campbell, 2002; Woodbridge y Minsky, 2002). Citado por (Lloria, 2008, p.128)

“Henry Mintzberg sugiere coordinación tienen un cierto orden de aplicación en la medida que el trabajo en la organización tiende a una mayor complejidad y cantidad. Esa aplicación, como un continuo, se inicia y termina en la **Adaptación mutua**” (Codagnone y González, 2004, p.4).

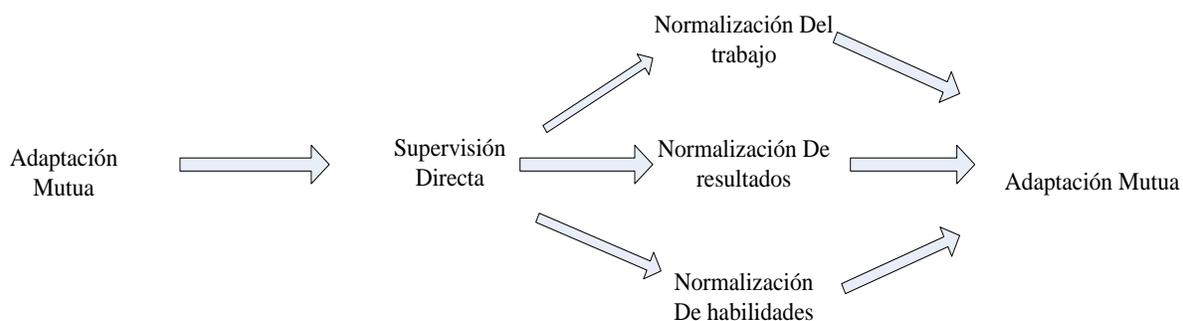


Figura 9. Secuencia de aplicación de los mecanismos de coordinación de trabajo

Fuente: Codagnone. T., y González. M. (2004). *La organización Universitaria*. Universidad Nacional de Mar del Plata, (p.4).

Para Hage y Aiken (1967) citados por Hall (1996, p.74) proporcionan la siguiente definición de la formalización:

La formalización representa el uso de reglas en una organización. La codificación de los puestos es una medición de cuántas reglas definen lo que los ocupantes de los puestos desarrollan. En otras palabras. La variable de la codificación de puestos representa el grado hasta el que se especifica la descripción de los puestos. Y la variable de observancia de la regla se refiere al grado en el que los ocupantes de los puestos son supervisados para verificar su conformación con las normas establecidas por la codificación de los puestos. La codificación de los puestos representa el grado de estandarización de labores. Mientras que la observancia de la regla es una medición de la variación tolerada del comportamiento respecto de las normas. Citado por (Bentata, Madero y Ulibarri, s.f, p.7)

“Hage y Aiketí (1967) encontraron que la formalización estaba algo débilmente asociada con un sistema centralizado de toma de decisiones. De esta manera, la presencia de un personal bien capacitado se relaciona con menor necesidad de extensas reglas y políticas” (Hall, 1996, p.18).

Entre tanto, Blau (1970) señala que a veces la formalización y la burocracia, puede en algunos casos, presentar grados de descentralización.

La rigidez en algunos aspectos engendra flexibilidad en otros. No todos los aspectos de la burocratización son concomitantes. La elaboración burocrática de los procedimientos formalizados del personal y la conformación rígida con estas normas de personal no necesariamente ocurren juntas. Y ningún aspecto de la burocratización de procedimientos da lugar a una estructura de autoridad más rígida, por lo menos no en las agencias para la seguridad en el empleo. En realidad, tanto la conformidad estricta con las normas del servicio civil como el establecimiento de estas normas formalizadas tienen el efecto opuesto de fomentar la descentralización, lo que permite mayor flexibilidad. (p. 160) Citado por (Hall, 1996, p.18).

Basado en los principios administrativos las organizaciones sociales como las universidades públicas, presentan altos grados de formalización en donde según la Constitución Política de Colombia y la Ley 30 de 1992 por la cual es reglamentada la educación superior en Colombia señala en el artículo 3: “El estado, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación

superior”. Cabe señalar que el grado de burocracia es alto por la normalización y la reglamentación de la distribución del trabajo basada en la especialización funcional y el nivel de jerarquía la cual es definida por la autoridad (Halls, 1963; Owens, 1976) citado por (López, 2006).

Una forma de ver la normalización en las organizaciones actuales es a través de las estructuras por procesos la cual centra sus principios en la eficiencia y la eficacia organizacional. No obstante, se logra incorporar procesos de trabajo, procesos de toma de decisiones, procesos de sistemas de comunicación y procesos de control.

(Harrintog, 1993) y citado por (Huamán & Rios , 2015), proceso es “cualquier actividad o proceso de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” (López, Molina, Ospina y Ríos, 1999, p.12). Para ICONTEC, el término de proceso, es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ICONTEC, 2009, p.7)

La mayoría de los estudios que se han discutido han llegado a la conclusión de que la profesionalización y la formalización son incompatibles. Mientras más profesionalizada, esté la fuerza laboral, más probable es que la formalización lleve al conflicto y la enajenación. Una implicación fundamental de estos resultados es que la formalización y la profesionalización están en realidad diseñados para hacer la misma cosa —organizar y regular el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso donde la organización pone las reglas, los procedimientos y los medios para asegurarse de su cumplimiento. En cambio, la profesionalización es un medio con base no organizacional para llevar a cabo la misma cosa. Desde el punto de vista de la organización, cualquiera de las dos técnicas sería apropiada, siempre que se desarrolle el trabajo. (Hall, 1996, p.24)

Cuando se habla de normalización o formalización se plantea los modelos de burocracia, para el caso de organizaciones como las universidades, se presentan por sus grados de complejidad,

la burocracia mecánica y la burocracia profesional, donde presenta una gran formalización, que logra incorporar barreras en la autonomía profesional.

.. La mayor burocratización amenaza la autonomía profesional. Es en estas relaciones donde se encuentra una fuente potencial de conflicto entre el profesional y la organización. El fuerte impulso para la autonomía de parte del profesional entra en conflicto directo con los requisitos del puesto con base organizacional. Al mismo tiempo, la organización está amenazada por fuertes deseos profesionales de por lo menos algunos de sus miembros (Hall, 1968: pp. 102-103). Citado por (Hall, 1996, p.24)

Tabla 9.

Herramienta de evaluación en el análisis de los mecanismos de coordinación

Categoría	Subcategoría	Descripción	Pregunta
Adaptación mutua	Grupos de trabajo de alto rendimiento, Equipos de trabajo interdisciplinario	Son todos aquellos equipos de alto rendimiento y sus actividades son complejas, equipos multidisciplinarios, de varias personas con diferente perfil	• ¿Cuáles son los grupos de trabajo de alto rendimiento que existen en la Universidad?
	Poder, Legitimación, Jerarquía, unidad de mando.	La Autoridad se define como el derecho de mandar y el poder de hacer obedecer (Fayol), el <i>poder</i> es la capacidad de inducir a la aceptación de las ordenes, <i>legitimación</i> , la aceptación del ejercicio del poder (Max Weber), <i>Jerarquía</i> que va desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores de supervisión (Mintzberg 1992), <i>unidad de mando</i> , por el cual todo subordinado tiene un solo jefe (Fayol).	¿Cuáles son los tipos de autoridad más representativos en la Universidad? ¿Cuáles son los grados de delegación en la universidad?, ¿cuáles son los grados de unidad de mando en la Universidad?, ¿Cual son los niveles de jerarquía en la Universidad?, ¿Cuáles son los niveles de supervisión en la Universidad?, ¿Cuáles son los grados de poder en la universidad?
Normalización	Normalización de habilidades	Normalizar las habilidades es especificar el tipo de formación requerida para la ejecución de una actividad.	¿Cuáles son los grados de formación del talento humano en la Universidad? ¿Cuál es el grado de burocracia profesional en la Universidad?
	Normalización de procesos de trabajo	Se normaliza el proceso de trabajo, cuando la actividad puede ser programada, especificada y detallada a través de procedimientos.	¿Cuál el nivel de normalización de los procesos, subproceso, procedimientos en la Universidad?
	Normalización de resultados	Se normalizan los resultados cuando se especifican estos, pudiendo ser indicadores de rendimientos y producción.	¿Cuáles son los indicadores de gestión de la Universidad?
	Normalización de reglas o normas	Son las reglas o normas que afectan el trabajo, las que se controlan, generalmente a nivel de toda la organización, para que el talento humano funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.	¿Cuáles el grado de normalización de las reglas de la Universidad?

Nota. Fuente. Elaboración propia. Revisión bibliográfica

2.2.4 División del Trabajo

Desde los principios de la administración científica, hasta el día de hoy con teorías como las de sistemas complejos de Kauffman (1995), se debe tender concebir a las universidades como

organizaciones abiertas al aprendizaje, organizaciones inteligentes, y en este caso que viven en permanente cambios por la universalidad del conocimiento, las tendencias y las transformaciones organizacionales.

Cabe señalar que el principal logro del precursor de la Teoría clásica y la Administración científica Frederick W. Taylor (1911), direcciono sus aportes a la elevación de la productividad la cual generó una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos para los trabajadores, a través de la aplicación del método científico (Vilcarromero, 2013). Durante la aplicación se re planteo aprovechar las condiciones en las que se tiene que mejorar la fuerza de trabajo y la maquinaria con el fin de combatir las problemáticas que pueden llegar a desmejorar los procesos internos y externos de las organizaciones.

Así mismo, Taylor sostenía que no había trabajo humano por sencillo que pareciera que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Paralelamente el contexto donde se desarrolló la teoría se fundamentó en la industrialización rápida, donde el modelo imperante tenía una concepción que se establecía a partir del individuo como “hombre económico”, siendo sus principales principios una herramienta fundamental para los procesos de gestión y modernización de las organizaciones (López, 2006).

Sin duda alguna, el enfoque clásico está caracterizado por la centralización del poder en la estructura funcional de las organizaciones de modo que este enfoque está sujeto a una reducción sistemática de la autonomía y la autosuficiencia de las unidades que integran los procesos administrativos de las organizaciones.

En resumen la aplicación de la teoría científica generó una mayor eficiencia en los procesos a través de la medición del esfuerzo individual mediante un sistema de trabajo basado en cuatro principios fundamentados por Taylor (Rivas, 2009).

1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
2. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los trabajadores se entrenaban por si mismos lo mejor que podían.
3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.
4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador. (p.13)

Es necesario aplicar este instrumento como generador de estrategias mediante la reducción de la ineficiencia que existe en un sistema productivo a través de la estandarización de las tareas y la especialización que es derivada de un control interno el cual amerita un sistema de remuneración basado en el rendimiento personal. Por tal motivo el postulado de Koontz (1995), fundamenta sus principios en el uso de la ciencia, la maximización de la producción y el desarrollo de los trabajadores dentro de una organización (López, 2006).

Paralelamente el periodo de 1900 trajo consigo postulados que fueron argumentados por “Henry L. Gantt (1901) el cual instó a la selección científica de los trabajadores y creó la Gráfica de Gantt; mientras que Frank Gilbreth (1900) se le conoce por sus estudios de tiempo y movimiento” (López, 2006, p.57). Esta técnica de trabajo consistía en obtener un mayor rendimiento de los procesos productivos a partir de la conducta humana.

Cabe señalar que durante el periodo de 1920 a 1966 se desarrolla la teoría de relaciones humanas iniciada por Elton Mayo con experimentos sobre el efecto de las condiciones

ambientales de los obreros en situaciones que afectan la productividad de compañías industriales modernas de la época (Rivas, 2007). A partir de este principio se generó un aporte fundamental para el desarrollo de las teorías administrativas debido al planteamiento de la organización como algo más que una estructura formal por lo cual el rendimiento no depende de factores materiales sino de las condiciones laborales en las que se encuentran los trabajadores.

Según Rodríguez (1995), entre los principales postulados de la escuela de relaciones humanas se encuentran las siguientes:

- La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos
- La importancia de las recompensas no económicas en la motivación de los trabajadores.
- Existencia de líderes informales
- El supervisor más efectivo es el centrado en los empleados.
- Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo. (Citado por López, 2006, p.61)

Algunos representantes de esta escuela, Kurt Lewin (1947), Likert (1961-1967), Argirys (1957-1962) y Herzberg (1966), fueron determinantes en la realización de organizaciones con cultura organizacional en donde según Owens (1976) se reconocen sus aportes en los nuevos conceptos administrativos del trabajo, con dinamización en la moral, dinámica de grupos, supervisión democrática y relaciones interpersonales basadas en las condiciones laborales de la estructura organizacional (citado por López, 2006).

A partir del análisis motivacional se logra abordar la jerarquización de las necesidades de Maslow el cual plantea la teoría de las necesidades una metodología que actúa a partir de la motivación como fuente generadora de satisfacción, dependiendo del nivel alcanzado desde el primer nivel que va definido por las necesidades básicas que logran la supervivencia física del individuo, esto va dirigido hacia la relación con el ámbito fisiológico que dependen de la autorrealización Rodríguez (1995) citado por (López, 2006). Este análisis sugiere una

dependencia limitada por el grado de satisfacción generada por las necesidades que son desarrolladas por los individuos.

Es importante señalar la contribución de la teoría de las relaciones humanas en la aplicación de las organizaciones a partir de la importancia del talento humano el cual recae en el desarrollo organizacional partiendo de la naturaleza humana, la vida institucional se ve reflejada en el clima y la cultura organizacional, la satisfacción de sus necesidades, y el cumplimiento de sus fines institucionales.

Estas transformaciones organizacionales permitieron que Henry Fayol (1841-1925) estableciera la innovación como pensamiento administrativo, el consistía en la aplicación del principio de efectividad como medida de desempeño en los procesos productivos. Basado en lo anterior Rivas (2009) afirma: “Las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas” (p.15).

A partir de los ochenta algunos teóricos como Henry Mintzberg, comienza a observar a la división del trabajo como un principios de la especialización del trabajo, de modo que las organizaciones no solo se ven como tareas y actividades, sino como grupos de individuos más competentes, que pueden realizar más eficiente y productivamente las tareas en la organización.

La Administración es una herramienta que tienen las organizaciones para el logro de sus fines, ella tenderá en este proceso de crecimiento a la “normalización” como medio para coordinar sus tareas (Codagnone y González, 2004, p.5).

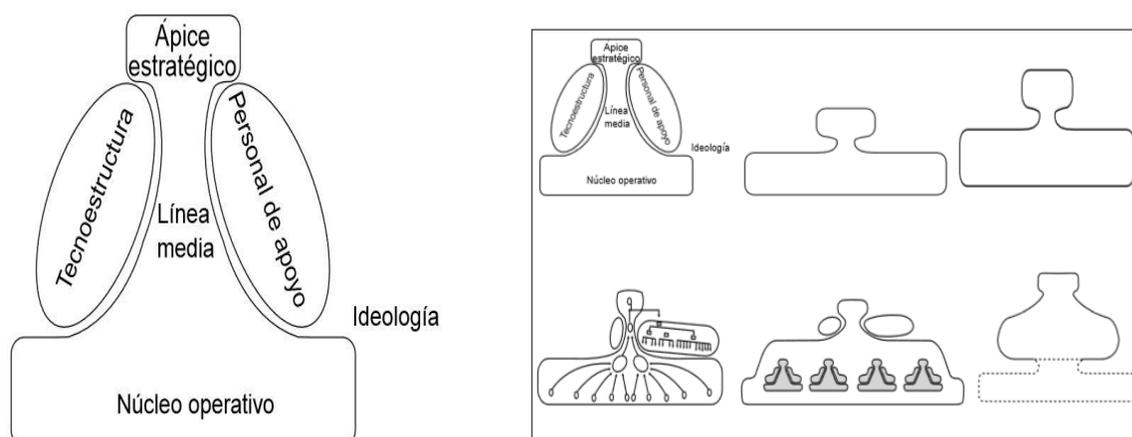


Figura 10 La estructura orgánica de Mintzberg

Fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*, Prentice Hall, 1979, USA. Citado por Rivas, L.A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*. (82), (p.17).

Sin embargo, el modelo propuesto por Mintzberg se da con mayor facilidad en una estructura organizacional en red, la cual tiende a contribuir con la reducción del tamaño estableciendo una mayor competitividad en el sector, es decir, a través de la demanda, pero la realidad ha sido más aplicada a estructuras funcionales.

Según Mintzberg, la organización está subdividida en cinco partes, la primera es llamada **Grupo estratégico** el cual es el encargado de asegurar que la organización cumpla con los propósitos de la misión que le fue asignada de un modo efectivo y atienda los requerimientos de aquellas gentes que mantienen el poder en la organización.

La segunda parte de la organización es la **Gerencia de línea**, la cual constituye la primera línea de mando sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa.

En la tercera parte de este modelo está la **Tecno-estructura**, que incluye a los analistas quienes sirven a la organización diseñando los flujos de trabajo, modificándolos y entrenando a la gente para llevarlos a cabo.

El cuarto grupo de este modelo es el **Staff de apoyo**, que reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades sustantivas de la organización.

Finalmente el **Grupo operativo**, se refiere a los miembros de la organización que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios. (Rivas, 2002, p.16)

Tabla 10.

Niveles y subniveles organizacionales

Niveles Organizacionales	Sub niveles Organizacionales	Conforman
Nivel Institucional	Ápice Estratégico	Directivos de alto nivel, que poseen mayor jerarquía y controlan la totalidad de la organización. Se ocupan de garantizar el cumplimiento de la misión
	Tecnoestructura	Analistas que influyen en el trabajo ajeno, planificándolo y controlándolo, sin participar en el flujo de actividad de la organización. Estudian la adaptación el cambio la normalización y el control
	Línea Media	Directivos de mando medio quienes provistos de autoridad formal actúan como el puente que une al ápice estratégico con el núcleo de operaciones
Nivel Divisional	Staff de Apoyo	Los agentes especializados cuya función consiste en proporcionar orientación a la organización fuera del flujo de trabajo
	Operación	Lo conforman los empleados de base operativa, quienes son responsables de todas las tareas relacionadas con la producción directa de bienes y servicios
Nivel Operativo		

Nota. Fuente: Mintzberg (1984). Citado por Padilla. J., y Torres. M. (s.f). *Teorías Organizacionales aplicadas en las universidades públicas: Estudio de caso de la ciudad de Bogotá.* (p.8)

Se puede señalar que, “la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización” (Padilla y Torres, s.f, p.8). Basado en los aportes realizados por Mintzberg (2001) la estructura organizacional es considerada como la suma total de los componentes internos los cuales se coordinan entre sí, a través de los niveles y subniveles establecidos en la organización.

La coordinación de las distintas actividades productivas de la empresa se da sobre la base de la división del trabajo. Este proceso de especialización supone laborar con distintos recursos internos o externos, cuya característica principal es que son heterogéneos. Dado el carácter tan disímil que existe entre los individuos, la maquinas, las materias primas y la información se requiere de procesos de coordinación. (García, 2013, p.4)

La historia reconoce que las universidades se encuentran en una permanente transformación por su complejidad la cual refleja una permanente interacción entre las actividades y disciplinas que conlleva a la división del trabajo en tareas definidas y la coordinación entre ellas, generando

nuevas actividades de gestión. Para Mintzberg “la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en donde se divide el trabajo mediante las diferentes tareas las cuales se convierten en la coordinación de las mismas” (Codagnone y González, 2004, p.3).

A través de la estructura, las organizaciones logran dos propósitos: 1) la racionalidad limitada; en tanto la dirección fija responsabilidades, controla los recursos y se establece fronteras de actuación, y 2) se facilita la acción coordinada de los distintos elementos que son interdependientes. Así mismo, la supervivencia de la organización dependerá del nivel de coordinación que la dirección logre entre: a) los procesos internos de producción y las necesidades institucionales; b) la tecnología, el ambiente-tarea y el campo de acción, y c) el diseño y la estructura organizativa dado el campo de acción. (Thompson, 1994) citado por (García, 2013, p.5)

Mediante el “desarrollo de la teoría Organizacional, se formuló los procesos administrativos y los 14 principios de la administración, algunos de estos principios como la división del trabajo, unidad de mando y cadena escalar se refieren a los principios de organización” (Algrávez, 2013, p.602).

Al hacer esta distinción de funciones, Fayol separa claramente la administración de otras operaciones de la empresa y más aún enfatiza la necesidad de formarse para aquellos que ejercían funciones directivas, señalando que la habilidad administrativa podía y debía adquirirse de la misma manera que la habilidad técnica, primero en la escuela y luego en el lugar de trabajo. Owens (1976) citado por (López, 2006, p.59)

“Los principios, Fayol estaban fundamentados en una Organización lineal, con unidad de mando y líneas claras de autoridad, cuyas funciones estaban clasificadas en técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad, administrativa” (Rodríguez, 1995) citado por (López, 2006, p.58). Estos elementos son aplicados en las organizaciones a través del entorno misional que integra las dimensiones socioeconómicas que afecta el sistema funcional de las organizacionales.

Taylor como Fayol, estaban destinados a resolver problemas prácticos administrativos, para lograr la efectividad en las metas, el interés de Max Weber (1864-1920) estaba en los hechos fundamentales de cómo las estructuras están conformadas. Sus ideas concebidas al inicio del siglo XX fueron conocidas hasta que fueron publicadas en 1920, eran prescriptivas en su naturaleza contrastaban con las recomendaciones de Taylor y Fayol, y su contribución fue diseñar las características del término Burocracia. (Bedeian & Zammuto, 1991) citado por (Algrávez, 2013, p.602)

Al mismo tiempo se empezó a tejer nuevos aportes al modelo burocrático impulsado por Weber y Mintzberg, los cuales consistían en el análisis organizacional a través de la estructura jerárquica y los principios administrativos.

La burocracia nace del Estado y puede decirse que se desarrolla con él. No hay Estado sin burocracia y está extendiendo sus funciones a medida que el Estado se hace más Estado, es decir, a medida que este se hace más centralista y autoritario. (Cappelletti, s.f, p.12).

El modelo burocrático aplicado a las universidades desarrolla un nivel de complejidad en la organización, debido a la gran dependencia que hay sobre el Gobierno Nacional. Paralelamente, se logra identificar relaciones burocráticas de autoridad las cuales son ejecutadas mediante una jerarquía formal desde el consejo superior, consejo académico, rector, vicerrectores, directores, jefes de oficinas, decanos, directores de escuelas o departamentos, centros y programas; otro aspecto son los canales de comunicación y reglas formales determinadas por Acuerdos y Resoluciones.

Así mismo, es importante señalar que la división social del trabajo no actúa en base a personas sino a los cargos los cuales operan en una organización, la cual debe especializarse permitiendo un apropiado desempeño funcional. Por tal motivo, el sistema de administración del estado Colombiano y las entidades públicas incluyendo sus entes autónomos como las Universidades, están formalizadas bajo este enfoque el cual introduce también el concepto de función y visualiza a la organización como un sistema de coordenadas que relaciona las funciones asociadas a las facultades u obligaciones con las funciones operativas vinculadas a la ejecución de los trabajos, de modo que las Universidades señalan cada una de las funciones dependiendo de los cargos desde el nivel directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial (López, 2006).

Una de las categorías es analizar es la división del trabajo es el grado de especialización vertical y horizontal, donde se analiza contenido del cargo (cuantas tareas distintas están contenidas y que tan repetidamente ocurren) y al poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo y como se relaciona con los grupos y niveles organizacionales.

Tabla 11.

Relación entre los grados de Especialización horizontal y vertical

	Especialización Horizontal	
	Alta (Es cuando el cargo contiene pocas tareas)	Baja (Es cuando el cargo contiene muchas tareas no repetitivas)
Especialización Vertical	Alta (Es cuando quien ocupa el cargo no lo controla).	-Núcleo operativo no calificado -Staff de apoyo no calificado
	Baja (Es cuando quien ocupa el cargo lo controla)	-Núcleo operativo calificado - Cumbre estratégica - Línea media superior - Staff de apoyo calificado - Tecnoestructura

Nota. Fuente. Gabriela Hutt y M. Belen Marmiroli.

Otro aspecto importante en las organizaciones, está dada en la reducción de costos de personal, que en algunos casos, las instituciones no cumplen con la legislación laboral, solo por reducir o lograr economías de escala. La tercerización es una forma de organización empresarial que se incrementado en las instituciones del público, donde la organización principal, contrata o delegada el desarrollo de una o más partes de su actividad principal (proceso) a una o más. Estas empresas tienen como fin prestar un servicio u obra a través de sus propios trabajadores, quienes se encuentran bajo su exclusiva subordinación, considerándose como empresas tercerizadoras, tanto las empresas contratistas, como las subcontratistas, los procesos más tercerizados son en el nivel de staff, en procesos asistenciales, como el aseo, la vigilancia, el mantenimiento o en proyectos de construcción.

Con la siguiente tabla, se articula las categorías y subcategorías con el modelo, a través de una herramienta de análisis.

Tabla 12.

Herramienta de evaluación en el análisis en la división del trabajo, diseño organizacional

Categoría	Subcategoría	Descripción	Pregunta
Núcleo Operativo	Unidades y cargos misionales	Son todos aquellos cargos que intervienen directamente con la generación de los servicios de docencia, investigación, proyección social	¿Cuáles son los cargos del núcleo operativo que intervienen en los procesos misionales?
Cumbre Estratégica	Nivel estratégico o nivel directivo	Asignan recursos, emiten ordenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, resuelven conflictos, nombran talento humano, controlan, motivan y recompensan	¿Cuáles cargos de la universidad intervienen en el direccionamiento estratégico?
Línea Media	Nivel funcional	Unidades que intercambian información entre las diferentes partes de la organización, intervienen en las decisiones, administran recursos y desglosan la estrategia.	¿Cuáles cargos de la universidad hacen parte de la línea media?
Tecno estructura	Nivel asesor	Analistas de personal que planifican y controlan el trabajo de otros.	¿Cuáles cargos de la Universidad hacen parte de la tecno estructura?
Staff de Apoyo	Nivel de apoyo	Unidades que apoyan a la organización.	¿Cuáles cargos de la Universidad hacen parte del staff de apoyo?
Agentes Externos	Outsourcing	Proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias.	¿Cuáles son los tipos de Outsourcing?, ¿Cuál es la eficiencia por la tercerización que realiza la Organización?
Especialización Horizontal Alta	Tareas simples o complejas que se repiten	Es cuando el cargo contiene pocas tareas (simples o complejas) repetitivas.	¿Cuál es el número de tareas que se repiten en cada uno de los cargos a nivel organizacional?
Especialización Horizontal Baja	Tareas simples o complejas que no se repiten	Es cuando el cargo contiene muchas tareas no repetitivas. También conocida como Ampliación horizontal de tareas.	¿Cuánto es el número de tareas que no se repiten?
Especialización Vertical Alta	Control del cargo	Es cuando quien ocupa el cargo no lo controla.	¿Cuál es el grado de control que tienen los cargos de cada nivel organizacional en la universidad?
Especialización Vertical Baja	Control del cargo	Es cuando quien ocupa el cargo lo controla y posee sobre el diseño del mismo.	¿Cuál es el grado de control que tienen los cargos de cada nivel organizacional en la universidad?

Nota. Fuente. Elaboración propia. Revisión teórica

2.2.5 Capacidades Organizacionales

En esta dimensión de análisis, se retoma algunos elementos de las primeras dimensiones, el efecto del entorno general y específico sobre la estructura, la relación de la estrategia y la

estructura y la articulación de los mecanismos de coordinación, la alineación estratégica y la división del trabajo. Lo anterior quedaría reflejado en la macroestructura y sus diferentes sistemas de agrupamiento, representados en gráficamente en un organigrama, los niveles de enlace entre los grupos formales e informales de la organización.

También permite evaluar o diseñar los grados de centralización, formalización, flujos de información, modelos de organización, tamaño organizacional, capacidades internas, con relación al desempeño del talento humano, recursos financieros, tecnología, infraestructura, y finalmente se pueden mirar sus efectos con relación al clima la cultura organizacional.

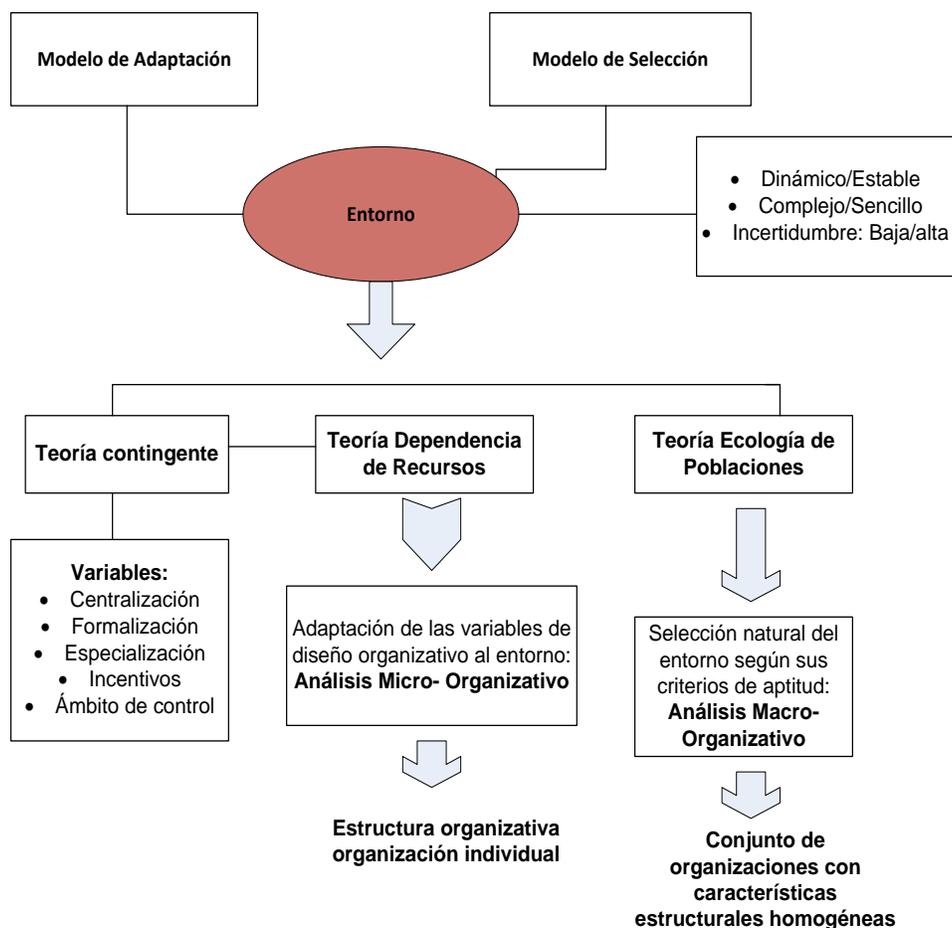


Figura 11. Esquema comprensivo del cambio organizacional desde la perspectiva de control externo

Fuente: Mirabal, A., y Zapata, G. (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Revista Estudios Gerencias*, 27 (119). p.93.

De acuerdo con las condiciones internas y externas en las que situé la organización en un contexto determinado se logra definir los factores en las que se desarrolla el comportamiento de las variables estructurales de un sistema, mediante la teoría de la contingencia se logra “establecer los fundamentos esenciales en materia de definición de la estructura organizativa más adecuada, frente a un determinado entorno (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009)” citado por (Mirabal y Zapata, 2011, p.83)

“La teoría de las contingencias es uno de los enfoques neoclásicos de la Teoría de la organización. Tiene como fuentes de conocimiento elementos de las distintas corrientes científicas anteriores y especialmente la Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo, Likert, McGregor)” (Universidad de Antioquia, 2011, p.6).

“De este modo, la teoría contingente afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales y los factores contingentes internos y externos” (Mirabal y Zapata, 2011, p.84).

Esta teoría busca explicar las características internas de las organizaciones en función de la situación del entorno. La organización, en tanto sistema, es entendida en términos de conjunto de subsistemas que, a su vez, pueden subdividirse en otros sistemas que generan una compleja red de relaciones de interdependencia. De manera general, esta teoría diferencia los siguientes subsistemas en una organización: el subsistema ambiental o del entorno; el subsistema estratégico que refiere las metas, objetivos y valores del sistema; el subsistema tecnológico que comprende la tecnología, sistemas de información y recursos materiales, entre otros; el subsistema humano o psicosocial que comprende los recursos humanos de la organización; el subsistema estructura que refiere los puestos de trabajo, órganos, criterios de diferenciación y de integración, y el subsistema de proceso administrativo o de dirección que representa aquella zona donde se cruzan e interrelacionan el resto de los subsistemas internos (Ramio, 2010). Citado por (Universidad de Antioquia, 2011, p.7)

Desde la perspectiva de la organización universitaria como sistema abierto, político, científico y técnico caracterizado por la interacción con el ambiente, en su capacidad de

crecimiento, adaptación y auto reproducción de su estado original (Universidad de Antioquia, 2011).

La complejidad emerge de las interrelaciones que la Universidad tiene con su entorno, el cual se caracteriza por ser incierto y cambiante, con una competencia agresiva, innovación tecnológica que impacta tanto en los medios necesarios para el cumplimiento de la misión, como en los servicios académicos, de investigación y extensión. (Universidad de Antioquia, 2011, p.9)

Partiendo del modelo anterior, se entiende que una estructura organizacional es un sistema abierto que está influenciado por las variables internas y externas permitiéndoles una mayor competitividad, lo cual implica que las universidades desde una perspectiva estratégica logre un direccionamiento desde áreas de investigación en la disciplina científica.

La teoría de recursos y capacidades sostiene cómo tesis central la existencia de heterogeneidad entre las empresas por las diferencias en la cartera de recursos, capacidades o competencias básicas que poseen y su posible valor como fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Se concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, convirtiéndose éstas en el elemento clave del análisis estratégico (Casablanca, 2011, p.14).

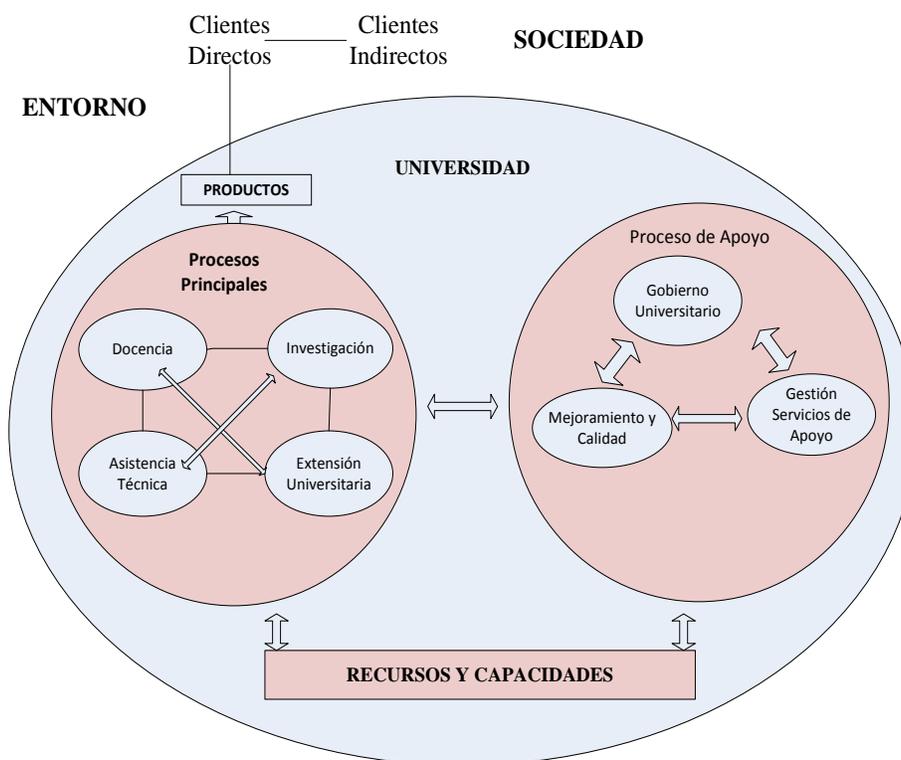


Figura 12. Modelo General: Universidad, sus Procesos, Productos, Clientes, y Recursos y Capacidades

Fuente: Araya, S., y Chaparro, J. (2005). *Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de Instituciones de educación superior Universitaria*. (p.6).

Esta teoría explica la relación que tiene el entorno competitivo frente a los elementos, factores recursos y capacidades que tiene una organización para combinar, gestionar, explorar mediante estrategias los rendimientos de cada proceso.

El análisis de los recursos y capacidades tiene como objetivo, como señalan Navas y Guerras (1998), “identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder”. Lo importante es, entonces, que las empresas se conozcan a sí mismas, comprendiendo completa y profundamente los recursos y capacidades que poseen (Grant, 1996), centrando su atención en la identificación, desarrollo, protección y despliegue de aquellos recursos y capacidades que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles, lo que hará posible la obtención de rentas superiores en el largo plazo (Ventura, 1996). Citado por (Araya y Chaparro, 2005, p. 4)

La estructura organizacional se puede evaluar desde sus capacidades organizacionales, las cuales hay que tener en cuenta la interacción interna y externa, para definir el grado de desempeño organizacional y poder realizar el rediseño adecuado.

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

Sin embargo, las nuevas tendencias han redefinido la estructura organizacional, logrando establecer nuevos modelos evolutivos.

A comienzos del siglo XX los escritos se centraban en la estructura formal (Weber, 1947), la cual evolucionó hacia diversas maneras de organizar el trabajo (Taylor, 1947). Esto llevó a un período de consideración de la estructura informal (Roethlisberger y Dickson, 1939). Esta evolución, a su vez, llevó a una variedad de nuevos enfoques: “Adhocracia” (Bennis, 1969), matriz (Galbraith, 1973), imprevistos (Lawrence y Lorsch, 1967) y TQM (Deming, 1986), citado por (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus y Montalván, 2002, p.43)

2.3 Los modelos de configuración de la estructura organizacional

Según (Martínez , 2012), el rediseño de una estructura se refiere al cambio, al ajuste a la adaptación con relación a las nuevas necesidades de crecimiento o expansión de la estructura organizacional. El análisis evalúa las alternativas de nuevas unidades, cargos, funciones, procesos de decisión y control, de resultados, adaptación a cambios sociales y tecnológicos del entorno.

Según los teóricos el término configuración se refiere a cualquier forma de organización consistente y altamente integrada (Mintzberg; 1991, p.56). Como indica Mintzberg, en principio todas las configuraciones son posibles, pero en la práctica solo se dan algunas. El estudio de las configuraciones estructurales o formas organizativas es un tema relevante y central en la disciplina de la Economía de la Empresa (Femández Rodríguez, 99) y son numerosos los autores que han tratado el tema, recogiendo clasificaciones de las mismas, entre otros, Galbraith (1977), Mintzberg (1979), Luthans (1980), Valle (1986), Daft (1992), Butler (1991), Koontz y Weihrich (1994), Jones (1995), Strategor (1995), Bueno (1996), Hall (1996), De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernán Gómez (1997), Robbins (1998), Adame y Peris (2000) y Padilla (2001). Citado por (Del Águila y Padilla, 2003, p.69)

En la evolución histórica de la configuración de estructuras, se señala que se inició con la estructura simple, pasa a la estructura funcional, después la estructura divisional, la matricial, la estructura en red y una de las últimas la organización virtual.

Existen multitud de propuestas de denominaciones sobre las nuevas formas organizativas. Este tema se suele relacionar, además, con el empleo de diversos términos que hacen referencia a prácticas directivas novedosas, como downsizing (Kets de Vries y Balazs, 1997; Shaw y Barrett Power, 1997; Budros, 1999); rightsizing; lean management (Cusumano, 1994; Guillén, 1994); learning organization (Senge, 1990; Kim, 1993; Kidd Y Teramoto, 1995; Nicolini y Meznar, 1995; Hendry, 1996; López y Madrid, 1996; Easterby-Smith, 1997; Tsang, 1997, entre otros) y reengineering (Harnmer y Champy, 1993; Hall, Rosenthal y Wade, 1993; Teng, Grover y Fiedler, 1996). Y otros como spin-off; outsourcing (Harrison y Kelley, 1993; Lacity y Hirschheim, 1993; Oraa, 1994; Quinn y Hilmer, 1994; Dertina, 1995; Lacity, Willcoks y Feeny, 1995; Gidrón y Rueda, 1998); y outplacement (Annet, 1990; Coeurnelle, 1990; Henrard, 1990; Pianetti, 1990; Toussaint, 1990). La existencia de todas estas prácticas nos permite afirmar que el contexto del diseño organizativo está en la actualidad en un continuo proceso de cambio y de innovación. Es interesante, en este punto, señalar como algunos autores van más allá y afirman que para ver el futuro de las organizaciones es necesario analizar como las compañías de Internet se organizan hoy (Hagel ID y Singer, 1999). Citado por (Del Águila y Padilla, 2003, p.75)

Tabla 13.

Nuevas formas de configuración organizacional

Denominación	Autor
Adhocracia	Mintzberg (1983); Malone y Rockart (1991)
Organización post-industrial	Huber (1984)
Organización circular	Ackoff (1989)
Mercado interno	Malone, Yates y Benjamín (1987); Ouchi (1980)
Heterarchy	Hedlund (1986)
Organización en red	Miles y Snow (1986, 1992); Eccles y Crane (1987); Ghoshal y Barlett (1990)
Organización federal	Handy (1989, 1992)
Organización basada en el conocimiento	Badaracco (1991) Cluster organización Milis (1991)
Open corporati3n	Wagner (1991)
Organización virtual	Davidow y Malone (1992); Bridges (1994)
Internal network	Snow, Miles y Coleman (1992)
Organización infinitamente plana	Quinn (1992)
Tecnocracia	Burris (1993)
Organización horizontal	Ostroff y Smith (1992)
Forma postburocrática	Heckscher (1994)
N-form	Hedlund (1994)
Organización lateral	Galbraith (1994)
Estructuras hipertextuales	Nonaka y Takeuchi (1995)
Platform o estructura plana	Ciborra (1996)
T-form	Lucas (1996)
Cellular	Miles, Snow, Mathews, Miles y Coleman (1997)
Estructuras fractales	Morales (1999)

Nota. Fuente. Del Águila y Padilla. (2003). La Evoluci3n de las formar de organizaci3n. (p.76).

El agrupamiento de unidades en la situaci3n actual, la estrategia actual, y futura, permite una articulaci3n en el modelo de organizacional que se quiera, ya sea por procesos, por servicios o productos, territorio y por cultura organizacional.

La importancia del modelo de rediseño est3 en dar respuestas como (¿deberían las nuevas organizaciones estructurarse en forma diferente de las antiguas?), el tamaño de la organizaci3n ¿cuándo debería el tamaño determinar la manera en que debe dividirse el trabajo? y

centralización versus descentralización en términos de estructura organizacional, ¿La estructura corresponde a la estrategia?

Entre tanto, Ríos (2011) señala algunas de las configuraciones más utilizadas son:

- “Estructura funcional
- Estructura por grupos o asociación
- Estructura matricial
- Estructura híbrida” (p.17)

2.3.1 Estructura Funcional

"Es la manera básica y general para agrupar las actividades a realizar según la especialización de las funciones. Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo” (Huamán y Ríos, 2011, p.200)

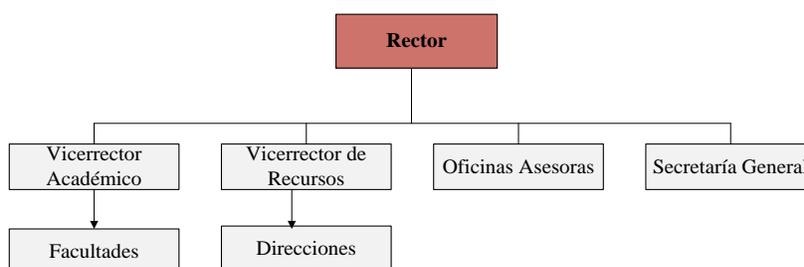


Figura 13. Estructura Funcional

Fuente. Elaboración propia

Tabla 14.

Estrategias y estructura funcional

Estrategia	Configuración
Negocio único	Estructura Funcional
Estrategia de integración vertical	Estructura Funcional

Nota. Fuente. Guerra. L., y Tenorio. J. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (5).

Tabla 15.

Ventajas y desventajas de la estructura funcional

Ventajas- Fortalezas	Desventajas- Debilidades
Es una estructura fácil de estilizar	La especialización en cada área puede generar sobre carga laboral
Es adecuada para organizaciones, pequeñas y medianas	Se concentra en los objetivos funcionales y puede perderse con los objetivos generales
Apropiada para productos o servicios relacionados	Dificulta la integración y la coordinación, las decisiones son lentas
Se coordina a través de la formalización y la centralización	Tendencia a una respuesta lenta a los cambios del entorno
Facilita el control de la alta dirección	La especialización y la innovación puede ser limitada
Se desarrollan habilidades y altos grados de experiencia	Oportunidades restringidas para la formación

Nota. Fuente. Huamán, L., y Ríos, F. (2011). *Diseño Organizacional de la Empresa*. Bogotá : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C. (p.201)

2.3.2 Estructura por grupos o asociación

Como señala Huamán y Ríos (2011), “las estructuras combinadas representan varios criterios de agrupación de las aptitudes, áreas y actividades de la organización” (p.202). Para esta configuración se tiene en cuenta varios criterios entre ellos, la eficiencia y la eficacia en la ejecución de las funciones y estar más cerca con el cliente, otorgar autonomía al personal, implementar estrategias corporativas.

Situaciones que se pueden lograr con estos tipos de estructura, algunas de las funciones se mantienen centralizadas y otras descentralizadas, unas funciones se mantienen en la sede principal y otras se descentralizan en las subsedes, la dirección señala cuales áreas se mantienen funcionales y cuales otras por clientes, productos o regiones y se aprovecha la experiencia de las áreas funcionales.

Tabla 16.

Estrategias y estructura por grupos o asociación

Estrategia	Configuración
Desarrollo de productos o servicios	Estructura por Producto Estructura por procesos
Desarrollo de Mercados	Estructura Geográfica Estructura Regiones Estructura Clientes
Diversificación relacionada	Divisional o unidad de negocio
Diversificación no relacionada	Divisional o unidad de negocio
Integración vertical	Divisional o unidad de negocio

Nota. Fuente. Huaman y Ríos. (2008). Citado por Ríos. F. (2011). *Alineamiento Estratégico: Ajuste en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a Salud*. Tesis para optar el título de ingeniero industrial, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. (p.21).

Por otra parte, Ríos (2011) plantea los diferentes tipos de agrupación combinadas que existen a partir de una estructura organizacional:

- **Por producto** agrupa las actividades en función de un producto o una línea de producto.
- **Por cliente:** agrupa las funciones del tipo de cliente, ejemplo clientes financieros, clientes industriales, clientes servicios y clientes gobierno.
- **Por región y territorio:** agrupa las actividades según el lugar en donde se realizan o por segmentación de territorio, ejemplo región centro, región sur, región norte
- **Por proceso o equipos:** configuran las unidades alrededor de un proceso (secuencia de trabajo), los procesos se determinan en un área funcional determinada o integran varias áreas funcionales a través de equipos.
- **Estructura divisional o de unidades de negocio.** Forma de organización de organización conformada por unidades o divisiones que componen la estructura de una organización mayor que las integra.(p.22)

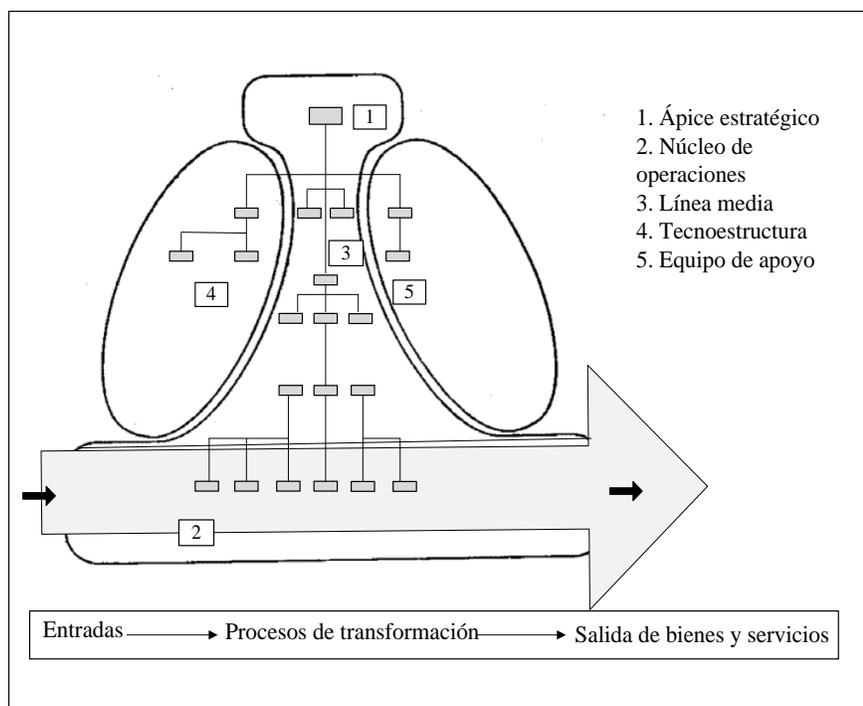


Figura 14. Estructura por procesos

Fuente. Basado en el modelo organizacional de Mintzberg. Elaboración propia

Tabla 17.

Ventajas y desventajas estructura por procesos

Ventajas	Desventajas
Representa una secuencia lógica de actividades en un área de trabajo o en una actividad	No funciona para organizaciones en que el servicio requiere y depende de persona específicas
Permite diferenciar las fases de una actividad en cuyas etapas se realizan trabajos especializados	Frecuentes reuniones de coordinación para la toma de decisiones
Requiere de la presencia en un mismo lugar de personas y materiales para realizar el trabajo.	Riesgos en no concentrarse en los procesos claves de la organización
Representa la integración de varias áreas mediante una actividad específica con objetivos de coordinación.	La definición de los procesos en los que interviene el equipo puede producir perturbaciones por el cambio de otro,
Permite la participación de representantes de diferentes áreas en trabajo multifuncional y multidisciplinario	

Nota. Fuente. Huamán, L., y Rios , F. (2011). *Diseño Organizacional de la Empresa*. Bogotá : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

2.3.3 Estructura Divisional o de unidades de negocios

“Se configura por unidades de negocio o divisiones que componen la estructura de la organización, exige un manejo autónomo y descentralizado, como si fuera una organización diferente” (Ríos, 2011, p.22).

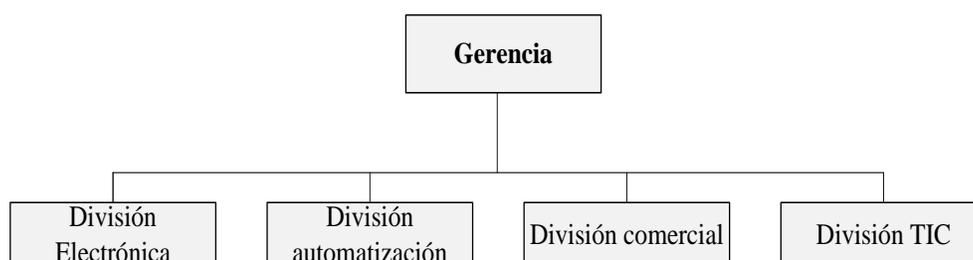


Figura 15. Estructura Divisional

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18.

Ventajas y desventajas estructura divisional

Ventajas	Desventajas
Su diseño es flexible	Existen conflictos cuando no tienen autonomía
Se adapta a un entorno de manera más fácil	Duplicidad de funciones y de costos de operación
Los directivos divisionales tomas decisiones a nivel gerencial	Desinformación
	Tendencia a cumplir objetivos individuales.

Nota. Fuente. Huamán, L., y Ríos, F. (2011). *Diseño Organizacional de la Empresa*. Bogotá : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

2.3.4 Estructura Matricial

“Su configuración es llamada también de rejillas, combina básicamente dos criterios de agrupación para ordenar las áreas, una corresponde a la gerencia de alto nivel y la otra está compuesta por las áreas que constituyen el área operativa de la organización” (Ríos, 2011, p.23).

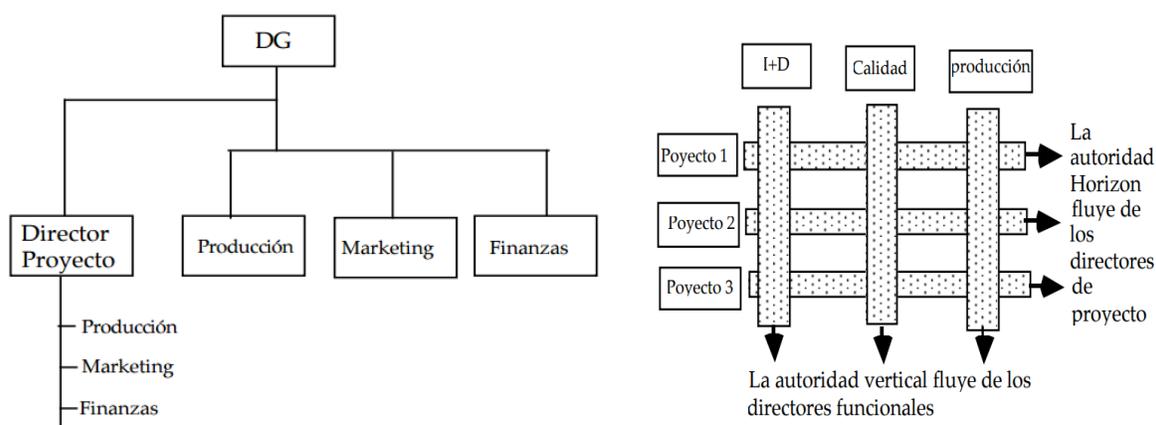


Figura 16. Estructura Matricial

Fuente. Anónimo. (s.f). *Tema 5. La estructura orgánica de la empresa (parte II)*. (p.7). Recuperado de http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_empresa_II.pdf

Tabla 19.

Ventajas y desventajas estructura Matricial

Ventajas	Desventajas
Se orienta a resultados finales	Dualidad de mando y conflictos
Se mantiene la identificación profesional tanto por especialidad funcional	Como subordinados tienen dos jefes
La estructura flexible	Se requieren administradores con habilidades humanas
Trabajo en equipo	Pueden existir conflictos en el nivel operativo
Muestra la planeación en momento y periodos	Pueden existir demoras por la naturaleza de la estructura.
La estructura permite la coordinación y solución de problemas	

Nota. Fuente. Huamán, L., y Ríos, F. (2011). *Diseño Organizacional de la Empresa*. Bogotá : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

2.3.5 Estructura híbrida.

“Esta forma se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa. Ante esta situación se generan las llamadas formas híbridas” (Ríos, 2011, p.26).

Grupos de Enlace: “Los puesto de enlace coordinan directamente el trabajo de dos unidades, sin tener que recurrir directamente a los canales administrativos de carácter vertical” (Universidad de Coruña, s.f, p.28). El grupo de trabajo es el grupo de individuos que se reúnen para abordar determinados problemas pueden ser formales como los consejos, comités o grupos de trabajo e informales, grupos de pasillo, entre otros. Los directivos integradores son dispositivos de enlace dotados de autoridad formal que provee un nivel de coordinación más estrecho que los puestos de enlace (Director de proyectos, Jefes de unidades, Directores de sede)

Para las organizaciones como las universidades públicas, los mecanismos de coordinación que establecen la Constitución y la ley son los cuerpos colegiados que se conforman en la mayoría de los casos con los responsables de la administración y manejo de las diferentes áreas de una organización y a los que se convoca muchas veces representantes de otras instancias del Estado, de la sociedad civil, de los usuarios internos y externos y de los diferentes sectores sociales y económicos. Surgen así las figuras de los consejos, comités, comisiones, redes, etc., que se constituyen en espacios de reflexión y debate de las políticas, estrategias y temas de la organización y cuyo objeto es servir como instancias de gobierno o de asesoría y coordinación para facilitar la toma de decisiones y/o la armonización y articulación de la gestión. (Universidad Nacional de Colombia, 2012, p.59)

Los Consejos son las máximas instancias de dirección y/o gobierno de los diferentes niveles de una organización pública, cuyas funciones están establecidas expresamente por la ley, el Estatuto Orgánico y/o el Estatuto General. Por tanto, los Comités son instancias de asesoría a nivel táctico o funcional y en el nivel operativo. Sin embargo, los grupos de trabajo, se conforman como un objetivo en común y se desarrollan en mayor medida en el nivel operativo.

Según Mintzberg (1979), las universidades como organizaciones presentan algunas combinaciones de burocracia, en las que se pueden identificar los diferentes modelos puros. Mientras que Weber por su parte determinó las características del modelo burocrático en una estructura organizacional.

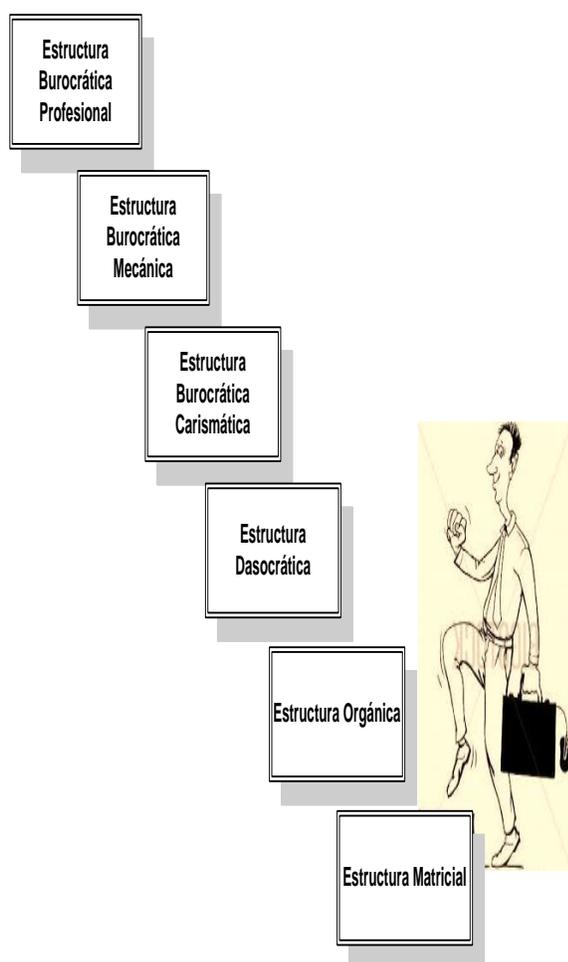


Figura 17. Tipos de estructura universitaria
Fuente: Mintzberg H. *The structuring of organizations*. Prentice Hall (1979) USA, Pág. 467 citado por Toribio. D. (1999). Basado en *la evaluación de la estructura académica*. Elaboración propia.

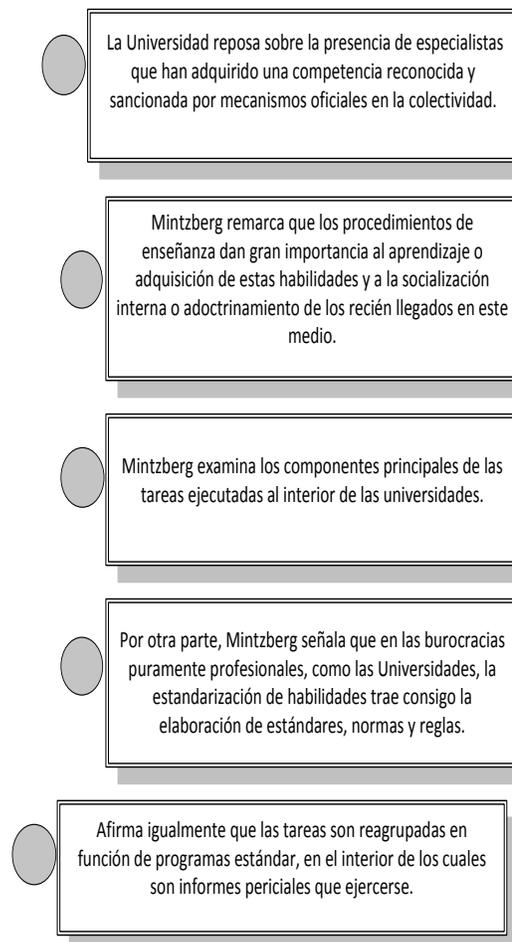


Figura 18. Modelo Burocrática u organización profesional (H. Mintzberg)
Fuente: Tabash. N. (1997). Modelos que describen la organización universitaria. *Revista Educación*. 21 (2), p.123-124. Elaboración Propia

Basado en lo anterior, tanto Weber como los principales teóricos de la administración científica procuraban mejorar los procesos administrativos a través de la efectividad y eficacia del modelo burocrático, el cual consistía en la transferencia del poder al líder con mayor experiencia, esto permite una racionalización de las dimensiones organizacionales mediante los tipos de autoridad existente en cada sociedad (Hernández, 2011).

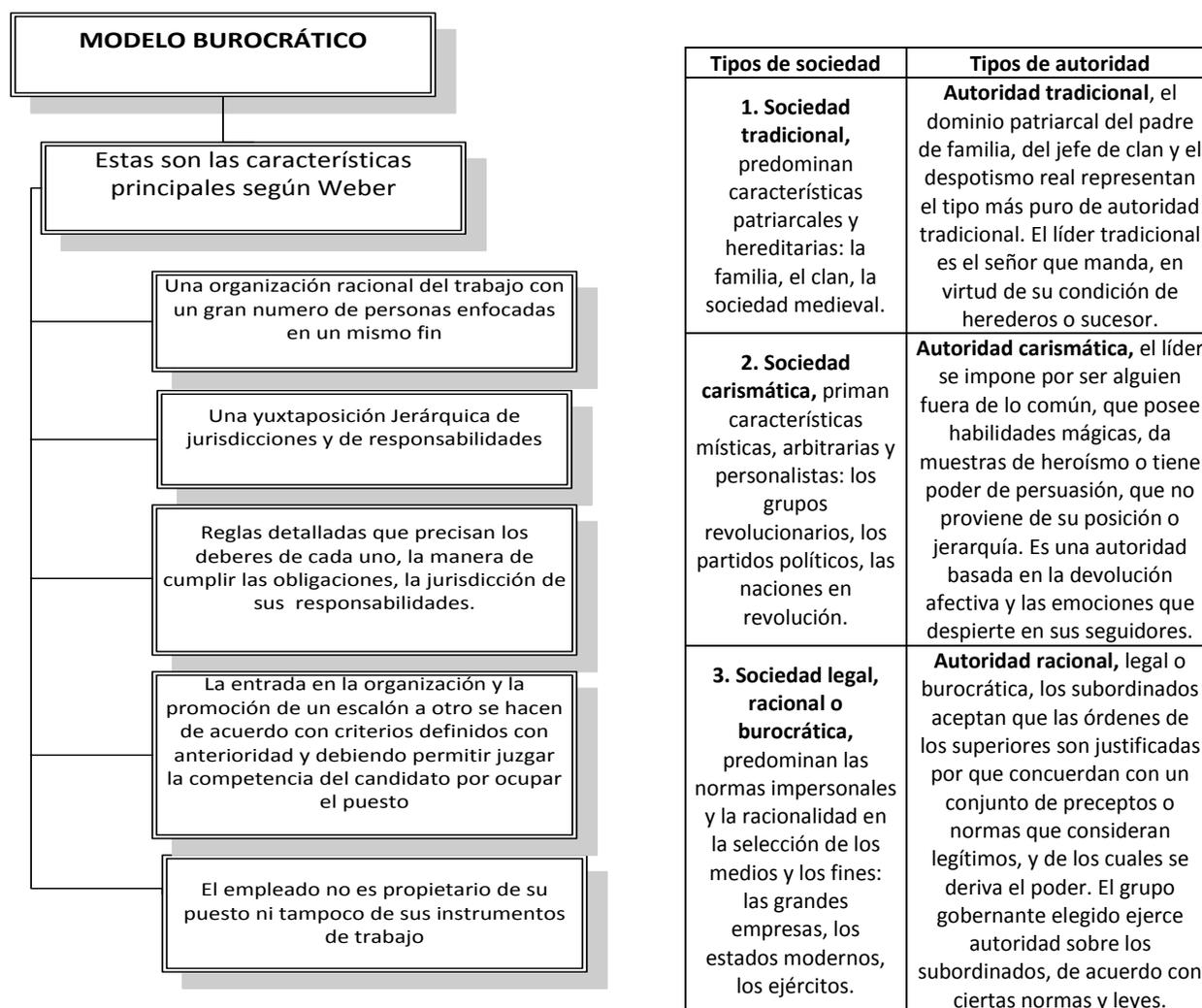


Figura 19. Modelo Burocrático (Weber)

Fuente: Tabash N. (1997). Modelos que describen la Organización universitaria. Revista Educación. 21 (2), p.22. Elaboración propia. Y Hernández H. (2011), la gestión empresarial enfoque XX, desde la teoría administrativa científica, burocrática y de relaciones humanas. Revista, 9 (1), p.46.

Por otro lado, James March define el modelo de la anarquía organizada con una visión lejana de la universidad de hoy a través de las características fundamentales de la burocracia en donde se agrega una descripción más completa de las universidades a partir del análisis de la anarquía organizada y de los tres modelos de decisión los cuales son comprendidos en la solución de un problema generado por (Tabash, 1997).

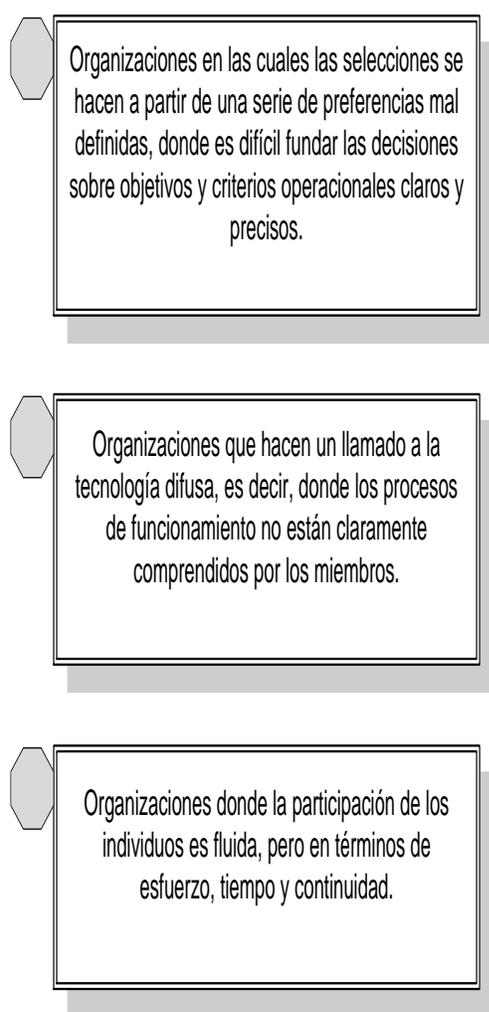


Figura 20. Modelo de la Anarquía Organizacional (James March)

Fuente: Tabash N. (1997). Modelos que describen la organización universitaria. Revista Educación. 21(2), p.126. Elaboración propia.

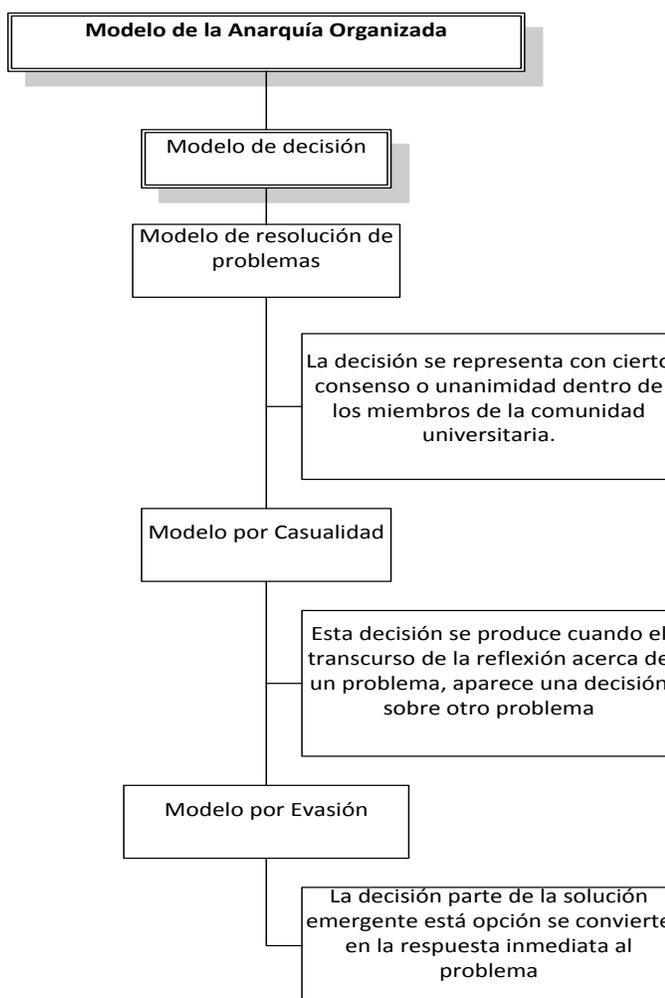


Figura 21. Modelo de decisión de la anarquía organizada

Fuente: Tabash N. (1997). Modelos que describen la organización universitaria. Revista Educación. 21(2), p.126. Elaboración propia.

En resumen, “el modelo propuesto por March demuestra que las decisiones no siguen siempre un proceso altamente previsible que el juego problema- escogencia varía mucho de la organización a otra y que siguen los “paterns” que están lejos de ser lógicos y racionales” (Tabash, 1997, p.127).

Mediante la toma de decisiones se logra un poder dentro de la estructura universitaria el llamado “modelo de control” el cual es capaz de generar ciertos comportamientos y rendimientos que van relacionados con los objetivos organizacionales.

Es importante determinar los elementos de las cuatro culturas académicas universitarias las cuales están conformadas de la siguiente manera:

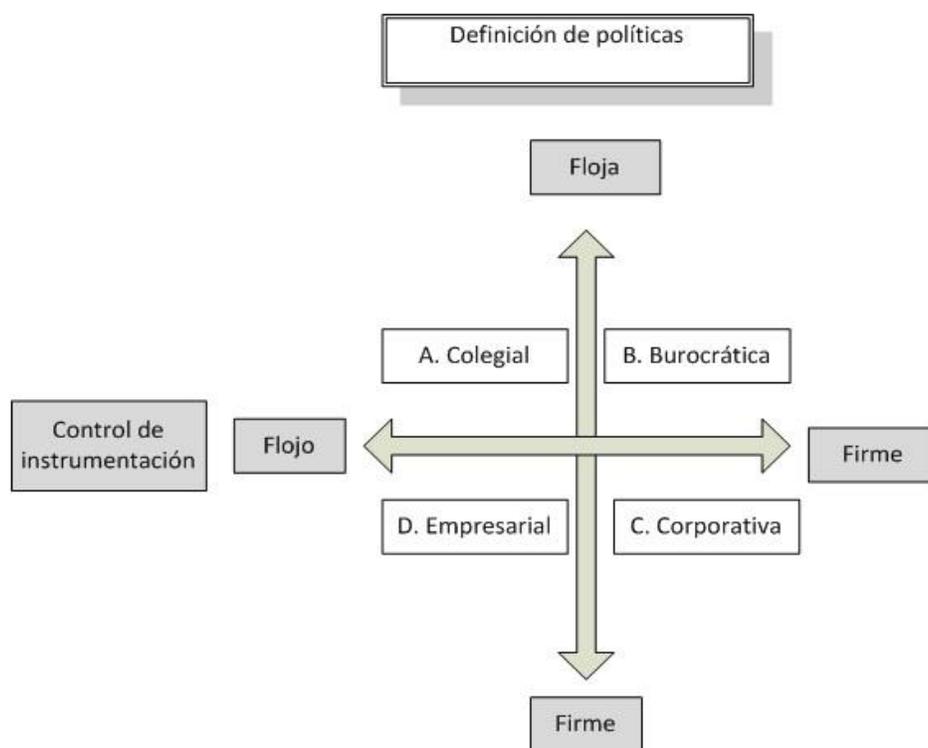


Figura 22. Cuatro culturas universitarias

Fuente: López. L & Suárez. T. (2006). La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos. P. 157.

Tipo A o Colegial: Se caracteriza por ser floja en la definición de políticas y flojo en el control de su instrumentación. Es la tradicional cultura colegial que enfatiza la libertad académica y la autonomía con el personal organizado en departamentos por disciplina, donde la toma de decisiones es consensual.

Tipo B o Burocrática: Floja definición de las políticas y firme control de instrumentación. Es una dirección basada en el *managerialism* con un fuerte enfoque de control, consistencia y predictibilidad. El poder radica en quien tiene la facultad de auditar.

Tipo C o corporativa: Firme definición de la política y de su instrumentación. Tanto el liderazgo como la dirección son importantes atributos de cultura. Se brinda una alta prioridad y detalle a la planeación y programación financiera.

Tipo D o empresarial: Firme control en la definición de la política y flojo control de su instrumentación. El énfasis recae en el liderazgo que define la misión y establece la dirección; El poder en esta cultura reside en los emprendedores y en los “clientes”. (López y Suárez, 2006, p. 157)

Sin embargo, en una visión actual de las universidades como organizaciones Montaña (2001), señala las siguientes consideraciones y fundamentos de sus ideologías en los siguientes modelos representativos:

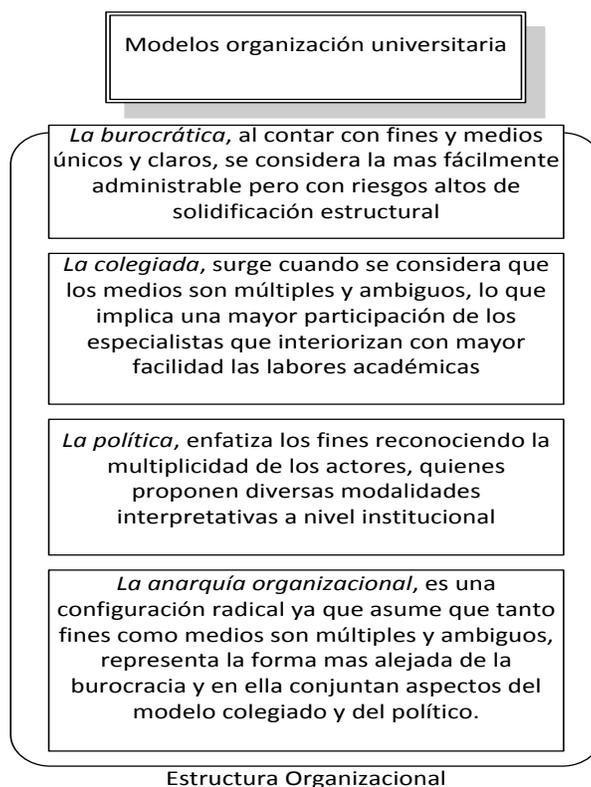


Figura 23. Tipología organizacional

Fuente: López. L & Suárez. T. (2006). La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos. P. 155.

Sin embargo, “el modelo colegial se distingue por “la necesidad de impedir que el proceso de toma de decisiones en una Universidad éste en manos de una jerarquía burocrática. Estas decisiones son responsabilidad de la comunidad universitaria, es decir, de los profesores” (Tabash, 1997, 122).

El modelo colegial propone un tipo de autoridad conferida a la competencia técnica y a las calificaciones. En cuanto a la calidad descriptiva del modelo, se puede difícilmente reconocer que él puede aplicarse al de departamento, elemento que reúne condiciones del funcionamiento colegial. Otro elemento importante es el hecho de que este modelo se opone a las relaciones más humanas fundadas en interés comunes de estudiante y de profesores. (Tabash, 1997, 123)

Las instituciones que implementan este modelo colegial en las universidades son reconocidas por la descentralización del poder en unos grupos académicos, los cuales utilizan su autoridad para lograr beneficios institucionales como profesionales (Tabash, 1997).

A través de este modelo colegial, se logra impedir que la jerarquía burocrática logre influenciar la toma de decisiones frente a las responsabilidades que tiene la comunidad universitaria. Mientras que el modelo político se caracteriza por el desarrollo de políticas orientadas a la solución de problemas que afectan el medio universitario (Tabash, 1997).

“Las organizaciones son vistas como grupos formales e informales compitiendo por el poder para controlar los procesos y resultados institucionales. Las decisiones son producto de la negociación, la influencia y la construcción de coaliciones” (Ordorika, s.f, p.7).

Tabla 20.

Características del modelo colegial y el modelo político

Modelo Colegial	Modelo Político
Se caracteriza por tener una estructura jerárquica más bien plana de la comunidad académica	Las instituciones que siguen este modelo el poder es descentralizado, el poder es distribuido en grupos académicos
El poder es descentralizado y compartido por los miembros colegiados	Este modelo un nuevo elemento, la dependencia del organismo universitario del contexto económico y político externo
La coordinación se obtiene por medio de normas compartidas, que presentan un fundamento institucional más que profesional	La coordinación entre los diferentes grupos estará determinada por la forma en que la organización utilice el poder

Nota. Fuente: Tabash. N. (1997). Modelos que describen la organización Universitaria. *Revista Educación*. 21(2), p122.

Las universidades presentan un modelo de cultura contemporáneo, el cual varía según la competitividad y la reestructuración organizacional a través de los cambios que son recomendables para afrontar las necesidades institucionales.

Es importante señalar el papel de la investigación a través de las universidades como política de desarrollo en la cultura organizacional.

En las investigaciones más recientes de Clark (1995) revelan que las naciones con mayor avance en educación superior en el mundo (Francia, Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Japón) partiendo de ciertos arreglos organizacionales en sus sistemas universitarios buscan favorecer de manera vigorosa la investigación como base para la enseñanza y estudio. En el nivel de las unidades básicas, es decir de facultad o departamento, dichas naciones buscan vincular de manera estrecha y efectiva la enseñanza y el aprendizaje con la investigación, lo cual incorpora y pone en movimiento dos formas de conocimiento: el tangible (o explícito) y el tácito; cada uno requiere, para su difusión y promoción, un tipo particular de vehículo. (López y Suárez, 2006, p. 158)

Es trascendental para la Universidad de los Llanos estar preparada para los cambios que trae consigo la globalización de las comunidades académicas. De manera que el seguimiento y apoyo a la investigación es un importante logro para el desarrollo del conocimiento, frente a un

mundo saturado de necesidades que sumergen a la competitividad que tendrán las universidades del mañana.

En conclusión, según Clark (1995), en la mayor parte de los países se han convencido de que la participación en investigación es la mejor forma de estudiar y enseñar; por lo tanto, fortalecer el nexo investigación- enseñanza- estudio en el nivel operativo de las universidades es muy importante; para ello se requieren los grupos de investigación. En la moderna universidad, la fusión del departamento y el grupo de investigación equivales al matrimonio de la educación superior y la ciencia. (López y Suárez, 2006, p. 159)

Por su parte, las universidades para lograr estos nuevos retos tienen que cambiar su composición organizacional para enfrentarse a los nuevos paradigmas sociales que están inmersos las instituciones de educación superior.

En términos de Montañó, impulsar los grupos de investigación-docencia (CA) en las universidades implica cambiar las actuales conformaciones burocráticas o políticas- que distinguen a muchas de ellas- hacia formas colegiadas o anárquicas; este impulso de cambio es para reconocer que los medios para lograr los fines de las universidades son múltiples y ambiguos; es decir, las autoridades educativas, al enfatizar que la investigación es un fin obligado para las universidades, reconocen la diversidad de medios que la tarea de la investigación conlleva, lo que a su vez, las conduce a impulsar, aunque no abiertamente, la adopción de las formas colegiadas y/o anárquicas.(López y Suárez, 2006, p.160)

Es pertinente preguntarse bajo qué modelo debería instaurarse los procesos de cambio en la estructura organizacional de las universidades, donde se logre impulsar un desarrollo investigativo en una transformación de su quehacer misional, argumentando los criterios de calidad institucional que se debería constituir el conocimiento de la sociedad actual.

Sin duda alguna, las universidades están inmersas a resolver problemas organizacionales que a la larga van generando rezagos que se hacen evidentes en el crecimiento, efectividad y eficacia de los recursos, los cuales se encuentran constituidos por las capacidades y características que se van construyendo a partir de las estrategias a partir de un entorno ya sea político, social, cultural y económico.

No obstante, “Pfefer & Salancik fundamenta un nuevo modelo propuesto a través de la “perspectiva centralizada en la necesidad de recursos externos de las organizaciones” (Tabash, 1997, 127).

El modelo de control externo debería permitir analizar el “leadership” de las organizaciones en particular bajo un ángulo del que se tiene poca cuenta en general. Se trata de la influencia del poder y de las condiciones del contexto externo sobre la distribución de los poderes internos e incluso, en ciertos casos, del escogimiento de los líderes.

Para el caso típico de las universidades públicas del orden nacional, la mayor parte de la obtención de sus recursos son conferidos en un poder central, como los Ministerios de Educación Nacional y el Ministerio de Hacienda, coadministrado por la organización a través de un control social y político establecido en un Consejo Superior normalizado por la Ley y las normas internas, donde la gran proporción de sus miembros son externos y direccionan un poder centralizado.

2.4 Tamaño Organizacional.

El tamaño organizacional está definido por todas aquellas variables estratégicas, estructurales, procesos organizacionales, tecnología y entorno, los principales teóricos han estudiado el tamaño organizacional de acuerdo a cada de estas variables.

En relación con las variables estratégicas, se analizan los aspectos del tamaño y el grado de influencia sobre los objetivos y metas.

Tabla 21.

Variables estratégicas

Autores	Estudios
Pradip N. Khandwalla	<p>El tamaño de la organización influye en el establecimiento de sus objetivos y metas, al analizar las relaciones entre el tamaño y las variables estratégicas en una organización, afirma que: "... la administración estratégica de las organizaciones de tamaño medio enfatizan más una cuidadosa delimitación del ambiente de mercado y del futuro a largo plazo."</p> <p>Khandwalla propone que, a medida que crece el tamaño, más grande es el conflicto entre la organización y el logro de sus metas operativas. Por lo anterior, a medida que crece la organización, es más recomendable adoptar estrategias de descentralización en la toma de decisiones, administración participativa y una más sistemática y tecnocrática respuesta a los problemas.</p>
Starbuck (1965), Greiner (1972)	<p>El tamaño de la organización influye en sus estrategias de crecimiento. A pesar de que existen algunos modelos específicos para esta variable, Starbuck opina, en una de sus investigaciones, que no existe un patrón de crecimiento organizacional. Cuando éste se presenta, ocurren procesos de formalización, mayor complejidad y redistribución de poder, a medida que la organización se va adaptando a su nuevo tamaño. No obstante lo anterior, Greiner ha propuesto más recientemente un modelo bastante consistente, que relaciona en forma lineal las diversas etapas de crecimiento en las organizaciones, con las variables de edad y tamaño.</p>

Nota. Fuente. Pariente. J.L. (1998). *Unidad 4. Lecturas. El tamaño de las organizaciones.*

Los diferentes autores analizan las variables estructurales en las siguientes hipótesis, en relación a la estructura organización con diferenciación horizontal (departamentalización), diferenciación vertical (número de niveles jerárquicos), tramos de control, descentralización y mecanismos de coordinación y control.

Tabla 22.

Variables de estructura, en general

Autores	Estudios
Woodward (1965), (1970) y de Harvey (1968).	<p>Tamaño y estructura, en general. Tanto la señora Woodward como Harvey, concluyeron que el tamaño no tenía efectos significativos en las características organizacionales.</p>
Hall, Haas y Johson (1967)	<p>Estos autores examinaron 75 tipos de organizaciones y concluyeron que el tamaño parecía ser irrelevante en la determinación de la estructura organizacional.</p>
Aston (1968, 1969)	<p>Los resultados de los estudios de este grupo, encabezados por Derek Pugh, volvieron a poner en consideración la variable tamaño en relación con la estructura, al concluir que ésta modificaba el impacto que la tecnología tenía sobre la estructura.</p>

Blau y Schoenherr (1971).	Peter Blau y sus asociados de la Universidad de Chicago, concluyeron, al igual que el grupo Aston, que el tamaño era más importante que la tecnología para predecir la estructura organizacional. Sin embargo, fueron más lejos en sus consideraciones, al asignar al tamaño una importancia central, aunque no única, en el estudio de la estructura organizacional.
Child (1973).	Los resultados de los estudios de este autor indican que el tamaño se relaciona positivamente con la especialización, la estandarización, la formalización y el tramo de control, pero se relaciona en forma negativa con la centralización. El tamaño, para él, es un buen predictor de las variables de la estructura principal. Determinó, igualmente, que la relación entre el tamaño y la estructura no era lineal, sino curvilínea.
Khandwalla (1977).	Los estudios de este autor sobre firmas en Canadá demuestran, al igual que los de Child, que el tamaño es un buen predictor para la formalización de la estructura.
Blau, Falbe, McKinley y Tracy (1976)	Diferenciación horizontal o departamental, hallaron una relación sustancial entre el tamaño y la diferenciación, así como con el tramo de control, al igual que Meyer (1968).
Marshali Meyer (1972),	Diferenciación vertical, número de niveles jerárquicos. Encontró que existía una correlación positiva entre el número de niveles jerárquicos y el tamaño de las organizaciones.
Fayol y Graicunas	Tramos de Control. Los autores clásicos, como Fayol y Graicunas, defendían la hipótesis de que las estructuras con muchos niveles jerárquicos favorecían la supervisión y el tramo de control de pocos elementos, a la vez que mejoraban el rendimiento. Sin embargo, a la fecha, las investigaciones no han demostrado que esto sea necesariamente cierto.
Dale, Chid(1973)	Descentralización. Los estudios de Dale indican una relación entre el tamaño y el grado de descentralización. Posteriormente fueron reforzados por los de Child (1973). Este último autor, al analizar 82 compañías de negocios británicas, encontró que el tamaño era el factor principal de descentralización.
Katz y Kahn	Descentralización. Opinan al respecto que la descentralización es una solución para manejar la sobrecarga de información debida al tamaño de la organización.
Lawrence y Lorsch (1967), Khandwalla,	Mecanismos de coordinación e integración.. Los estudios de pusieron de relieve que las organizaciones de gran tamaño requerían de más y más elaborados y complejos mecanismos de coordinación, así como una mayor jerarquía para coordinar la supervisión directa. Khandwalla, por su parte, refuerza estas propuestas, afirmando que a medida que crece el tamaño de la organización, es más importante la integración vertical en la alta gerencia.

Nota. Fuente. Pariente. J.L. (1998). *Unidad 4. Lecturas. El tamaño de las organizaciones.*

Las variables de procesos organizacionales, generan las siguientes hipótesis que diferentes autores relacionan la proporción de empleados administrativos, los sistemas de información, el control y el tamaño que influye en el liderazgo.

Tabla 23.

Variables de procesos organizacionales

Autores	Estudios
Northcote Parkinson (1957) Y Mason Haire, en 1959	El tamaño se relaciona con la proporción de empleados administrativos , En 1957, C. Northcote Parkinson publicó la conocida ley que lleva su nombre y que en esencia dice: El trabajo crece indefinidamente hasta ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización Mason , encontró que existe la siguiente relación lineal entre los empleados

	internos y externos de una organización: Así como cambia el tamaño, la raíz cuadrada del número de empleados externos (relacionados con las actividades externas de la empresa, agentes de ventas, recepcionistas, etc.) covaría con la raíz cúbica del número de empleados internos.
Khand walla y Downs (1967),	Sistemas de información y control. A medida que la organización crece, más sofisticados y totalizadores se vuelven los sistemas de información y control empleados, opina Khandwalla. ⁸ Anthony Downs (1967), por su parte, encontró que las grandes organizaciones necesitan mecanismos de control bastantes diferentes a sus compañeras más pequeñas, porque el control llega a hacerse imposible por parte de un solo individuo o un grupo de ellos en las posiciones altas. Los eventos y situaciones riesgosas se vuelven demasiado complejos. En el sector público mexicano, por ejemplo, la creación de organismos como el INEGI, la Secretaría de Programación y Presupuesto, así como la Secretaría de la Contraloría pueden ser interesantes temas de análisis en este punto.
Choran	El tamaño influye en el liderazgo. halló que en las compañías de tamaño pequeño, el presidente tendía a estar más cerca de las áreas de trabajo, pasaba menos tiempo con los especialistas del staff y consumía menos tiempo en roles formales de la organización.

Nota. Fuente. Pariente. J.L. (1998). *Unidad 4. Lecturas. El tamaño de las organizaciones.*

Las hipótesis relacionadas en las variables tecnológicas y del entorno, por los diferentes teóricos tienen el grado de complejidad que influye en el tamaño, la capacidad innovadora, nivel de profesionalización, impacto de la organización en el medio ambiente, impacto del medio ambiente sobre la organización, el tamaño afecta la economía de escala.

Tabla 24.

VARIABLES TECNOLÓGICAS Y DEL ENTORNO

Autores	Estudios
Goidman (1973),	El grado de complejidad influye en el tamaño. Aunque se ha demostrado que los aspectos tecnológicos y el tamaño tienen importantes efectos en la estructura organizacional, ellos, por sí solos, no determinan su conformación. Diversos estudios han mostrado que un incremento en el tamaño está acompañado por un incremento en la complejidad, entendiéndose ésta por un alto grado de especialización y de utilización de personal experto. ¹⁰ Goidman (1973), probó la teoría en un estudio sobre 124 tiendas de departamentos. Los resultados apoyan la hipótesis de que el tamaño se relaciona directamente con la complejidad.
(Mytinger, 1968).	Capacidad innovadora. Un estudio realizado en California, sobre 40 departamentos de sanidad locales, concluyó que “el tamaño, tanto de la comunidad, como de la organización, es el factor más significativo para la capacidad innovadora.” (Mytinger, 1968). Las razones que se esgrimen para lo anterior son dos: en primer lugar, el tamaño es una variable que puede ser medida con un alto grado de precisión, y en segundo lugar, es probable que el tamaño sea una medida sustituta de otras variables relacionadas con la motivación
Peter Blau	Nivel de profesionalización. Peter Blau y colaboradores han encontrado que el nivel de profesionalización se relaciona positivamente con el incremento del número de niveles jerárquicos en las organizaciones.

Richard Hall		Impacto de la organización en el medio ambiente. Sobre este particular, Richard Hall, afirma que las discusiones sobre el impacto de las grandes organizaciones sobre el entorno... .. han sido politizadas o moralizadas antes que investigadas sistemáticamente.
Pradip Khandwalla (Boland, 1971).	N. y	Impacto del medio ambiente sobre la organización. Pradip N. Khandwalla, afirma que a medida que las organizaciones crecen es mayor la presión competitiva sobre ellas. Por otro lado, las organizaciones desarrollan unidades especializadas en las relaciones públicas, como elementos de mediación con el medio externo (Boland, 1971). Caso especial de análisis para el sector público podrían ser las coordinaciones de difusión y relaciones públicas que proliferan en todos los organismos gubernamentales, quizás como una manera de contrarrestar, a través de los medios masivos de comunicación, la presión de la opinión pública sobre las acciones de gobierno
Coates y Updegraff (1973)		El tamaño afecta las economías de escala. Los estudios de sugieren que las economías de escala no guardan relación directa con el cambio en el tamaño de la organización. A pesar de lo que comúnmente se supone en este sentido, parece ser que el incremento en el tamaño de las empresas no se relaciona directamente con las economías de escala.

Nota. Fuente. Pariente. J.L. (1998). *Unidad 4. Lecturas. El tamaño de las organizaciones.*

Es importante evaluar las cuatro variables del tamaño organizacional en relación con la estrategia, la estructura, los procesos organizacionales, la tecnología y el entorno.

2.5 Capacidades Internas

Para el Banco Interamericano de Desarrollo, “la capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos” (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.17).

A continuación se establecen cada una de las capacidades a evaluar en la metodología establecida, por el Banco Interamericano de Desarrollo.

2.5.1 Estructura de gobernabilidad

El término “gobernabilidad se usa para referirse a las cuestiones y problemas que se presentan al alinear los intereses de los que manejan una organización con los de los que son responsables de sus resultados (Mueller, 1995)” citado por (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.44).

Tabla 25.

Capacidades de Gobernabilidad

Preguntas a Evaluar
¿Tiene la estructura de gobernabilidad una manera claramente definida de examinar y fijar la dirección organizacional?
¿Cuenta el organismo de gobierno con un grupo que esté a cargo de explorar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que repercuten en la organización y en su desempeño?
¿Tiene la estructura de gobernabilidad un grupo que examina las garantías y los incentivos para asegurar que los gerentes de toda la organización no pongan en riesgo las metas de la organización para atender los intereses de sus metas personales?
¿Posee el organismo de gobernabilidad un grupo responsable de responder en forma adecuada a las grandes tendencias e influencias del entorno, ya sean ellas sociales, políticas o económicas?
¿Se reflejan las cuestiones tanto de calidad como de equidad en las actas y las discusiones?
¿Estipula el documento constitutivo de la organización un marco adecuado para crear medidas estructurales destinadas a llevar a cabo la misión de la organización?
¿Es este marco adecuado para tratar las fuerzas externas que desafían a la organización?
¿Cuenta la estructura de gobernabilidad con los diversos comités necesarios para asegurar la responsabilización legal y organizacional?
¿Tiene la estructura de gobernabilidad los mecanismos para examinar y evaluar el desempeño organizacional y, en caso apropiado, crear las condiciones para respaldar el cambio?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño.* (p.46).

2.5.2 Capacidad de Talento Humano

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, “la gestión del talento humano comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos de la organización es en términos de “capital humano” (Brown y Kraft, 1998; Chilton, 1994)” (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.48).

Tabla 26.

Capacidades de Talento Humano

Preguntas a Evaluar
Planificación de Talento Humano
¿Hasta qué punto la capacidad de la organización de planificar sus necesidades de recursos humanos repercute en su desempeño?
¿Se encuentran las personas adecuadas en los puestos correspondientes en la organización?
¿Puede la organización pronosticar sus exigencias actuales y futuras de recursos humanos?
¿Sabe la organización cómo y dónde identificar a las personas que poseen las aptitudes necesarias para satisfacer sus necesidades?
¿Puede la organización vincular su misión y sus metas a su planificación de recursos humanos?
¿Ha elaborado la organización un manual de política de personal?
Dotación de Talento Humano
¿Hasta qué punto la organización tiene procedimientos adecuados de dotación de personal para asegurar que conoce el tipo de personal que se necesita para un alto desempeño?
¿Posee la organización un enfoque competente de la dotación de personal?
¿Tiene la organización descripciones adecuadas de puestos, análisis de competencias o equivalentes para determinar qué personal se necesita?
¿Tiene la organización un sistema adecuado para seleccionar candidatos (análisis de Curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)?
¿Están las personas a cargo de la selección capacitadas en forma adecuada para llevar a cabo esta función (aptitudes de entrevista y de escucha, cortesía y buen criterio)?
¿Está el material de contratación y selección (anuncios, avisos, preguntas de entrevista) libre de discriminación (por motivos de género, de religión)? ¿Es dicho material transparente?
¿Hay alguien que conozca tanto las funciones cotidianas de la organización así como su visión a largo plazo que esté disponible para orientar a los nuevos miembros del personal?
Desarrollo del Talento Humano
¿Hasta qué punto la organización tiene un enfoque general del desarrollo de los recursos humanos?
¿Cuenta la organización con una política de capacitación y desarrollo?
¿Tiene un presupuesto para capacitación y desarrollo y una manera de hacer un seguimiento de estos costos?
¿Estimula la organización a los empleados para que continúen el aprendizaje y el desarrollo (proporcionando incentivos al aprendizaje, cubriendo costos de capacitación)?
¿Existe alguien en la organización capaz de identificar las necesidades de capacitación?

-
- ¿Apoya la organización la aplicación y transferencia del nuevo aprendizaje en el trabajo?
-
- ¿Está la capacitación impulsada por la demanda (responde a necesidades de la organización) en lugar de serlo por la oferta (responde a lo que se ofrece en el mercado o a lo que ofrece un donante)?
-
- ¿Puede la organización evaluar la capacitación y su efecto en el desempeño? ¿Lo hace?
-
- ¿Cuenta la organización con planes para guiar a los empleados más jóvenes en su carrera?
-
- ¿Tiene la organización una manera de abordar la sucesión?
-
- ¿Ven las personas oportunidades para hacer carrera en la organización?
-

Evaluación y Recompensas

-
- ¿Hasta qué punto la organización tiene sistemas justos y motivados de evaluación y recompensa?
-
- ¿Cuenta la organización con una política de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país?
-
- ¿Ve el personal una correlación adecuada entre remuneración y desempeño?
-
- ¿Están satisfechos en general los miembros del personal con su remuneración?
-
- ¿Son los sistemas de remuneración competitivos a nivel externo para el sector?
-
- ¿Existe equidad interna de sueldos y prestaciones (por ejemplo, igual remuneración por trabajo de igual valor)?
-
- ¿Existen diferenciales de remuneración apropiados para motivar al personal?
-
- ¿Motiva la organización al personal con recompensas monetarias y no monetarias?
-

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. (p.49- 54).

2.5.3 Capacidad de Gestión Financiera

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización (Berry et al., 1985). Aseguran que la junta directiva y los gerentes cuenten con la información que necesitan para tomar decisiones y asignar los recursos de la organización. También inspiran la confianza de las entidades financieras que están interesadas en la responsabilización financiera y en la gestión financiera acertada (Goddard y Powell, 1994). La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios. (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.55)

Tabla 27.

Capacidades de Gestión Financiera

Preguntas a Evaluar

Planificación de la Gestión Financiera

-
- ¿Se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño?
-
- ¿Existe una planificación presupuestaria adecuada?
-
- ¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de declaraciones de flujo de fondos?
-
- ¿Son oportunos los planes presupuestarios?
-

¿Se actualizan los planes presupuestarios a medida que se recibe información financiera?
¿Participan los miembros del cuerpo directivo en la planificación y supervisión financiera?
¿Son adecuados los recursos humanos para asegurar una planificación financiera efectiva?
¿Se administra en forma adecuada el financiamiento de donaciones o préstamos?
¿Se observan y analizan las comparaciones de los presupuestos reales y planificados para tomar decisiones?
¿Existen pronósticos adecuados de capital y equipo?
¿Se proporcionan informes a los gerentes principales, a la junta directiva y a las entidades de financiamiento con regularidad (por lo menos una vez cada trimestre)?
¿Se proporciona la información financiera de manera oportuna a los que la necesitan?
Responsabilidad Financiera
¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?
¿Están satisfechos los auditores con los controles de la organización en cuanto a efectivos y activos?
¿Existe una regla claramente establecida que estipula cuándo comienza y cuándo termina el año organizacional?
¿Examina de ordinario la junta directiva las políticas y procedimientos financieros con el fin de evaluar si son adecuados, inadecuados o excesivos?
¿Hay miembros del personal y del directorio que son competentes y comprenden la función de los procedimientos y la información financieros?
¿Se halla la información dentro del contexto de un plan estratégico o de negocios?
¿Existe un comité de la junta directiva que supervisa las cuestiones financieras? ¿Existe un comité de gestión?
Supervisión Financiera
¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño?
¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes?
¿Existe un sistema adecuado de libros contables que puedan producir información de monitoreo?
¿Se cuenta con balances y estados de ingresos y egresos preparados en forma oportuna (por lo menos trimestralmente)?
¿Existen informes adecuados que permiten el control de los activos de la organización?
¿Hay estados de flujo de fondos preparados en forma oportuna y utilizados por los gerentes?
¿Se maneja el efectivo de modo que la organización pueda beneficiarse cuando existe superávit y reducir al mínimo el costo de la escasez de efectivo?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. (P.56-58).

2.5.4 Capacidad en Infraestructura

Con relación a las capacidades organizacionales que afectan la estructura, es la infraestructura y permiten mayor eficiencia y bienestar en una organización.

La infraestructura se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso; por ejemplo, espacio razonable en un edificio equipado con luz adecuada, agua limpia y una fuente confiable de electricidad, así como transporte viable para que los empleados puedan ir al trabajo y regresar de él. En los países desarrollados que tienen la riqueza y

las estructuras gubernamentales para respaldar una infraestructura adecuada, con frecuencia estas condiciones se dan por sentadas. Sin embargo, en algunos países en desarrollo la infraestructura inadecuada plantea un problema organizacional que requiere evaluación. (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.58)

Tabla 28.

Capacidades en Infraestructura

Preguntas a Evaluar
Instalaciones
¿Es adecuada la infraestructura para respaldar el desempeño?
¿Identifica la estrategia organizacional las oportunidades y limitaciones relacionadas con la infraestructura?
¿Son los edificios y servicios internos (agua, electricidad) adecuados para respaldar y facilitar el trabajo diario?
¿Hay sistemas adecuados de transporte para que los empleados acudan al trabajo?
¿Están funcionando al nivel requerido los sistemas de comunicaciones (hardware)?
¿Existen sistemas y procedimientos de mantenimiento adecuados apoyados por un presupuesto permanente de mantenimiento?
¿Se maneja con eficiencia la infraestructura, como los edificios y equipos?
¿Existe un grupo o persona responsable de la planificación adecuada para abordar las inquietudes permanentes relacionadas con la infraestructura?
Tecnología
¿Hasta qué punto los recursos tecnológicos afectan el desempeño de la organización?
¿Existe planificación tecnológica adecuada?
¿es adecuado el nivel de tecnología de la organización para llevar a cabo sus funciones?
, ¿Hay alguna unidad en particular que está gravemente rezagada con respecto a otras desde el punto de vista tecnológico?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño.* (P.58-59).

2.5.5 Capacidad de Gestión

“La gestión de procesos es la tarea de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se aplican de manera uniforme a todos los segmentos de la organización” (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.63).

Las disparidades en los enfoques para la resolución de problemas, que determinan en qué medida se capitalizan bien las oportunidades. Por tanto, “algunas organizaciones tienen tanto éxito en mejorar su desempeño mientras que a otras se les hace tan difícil. Todas las otras actividades de la gestión de procesos, toma de decisiones, planificación, y monitoreo y evaluación, son parte del proceso de resolución de problema” (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.64).

Tabla 29.

Capacidades para resolución de problemas

Preguntas a Evaluar
Resolución de Problemas
¿Fluye sin altibajos el trabajo en los diversos niveles de la organización o se ve bloqueado? Si está bloqueado, ¿se debe a un proceso inadecuado de resolución de problemas?
¿Se ha diagnosticado el problema real?
¿Está el problema claramente definido?
¿Es posible que los prejuicios de percepción hayan distorsionado la identificación de problemas?
¿Está el problema bien estructurado, es directo y conocido? ¿O se trata de un problema nuevo o poco común sobre el cual la información es ambigua o incompleta?
¿Hay aptitudes adecuadas de resolución de problemas organizacionales en el cuerpo directivo y en las filas de los gerentes principales?
¿Son adecuadas las técnicas de resolución de problemas en los departamentos y para los proyectos importantes?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. (P.64).

2.5.6 Toma de decisiones

“La toma de decisiones es el proceso de elegir entre cursos de acción opcionales generados durante el proceso de resolución de problemas” (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.65).

Tabla 30.

Capacidades para la toma de decisiones

Preguntas a Evaluar
Toma de decisiones
¿Tienen todos los segmentos de la organización aptitudes adecuadas para tomar decisiones?
¿Se dispone de información suficiente sobre todos los cursos de acción opcionales?
¿Se puede estimar razonablemente el grado de certidumbre o incertidumbre relacionado con lo correcto de la decisión?
En una situación de incertidumbre, ¿cuáles son las consecuencias de tomar la decisión equivocada?
¿Se toman las decisiones en forma oportuna?
¿Son las decisiones tomadas por grupos?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. (P.65).

2.5.7 Capacidad de Planeación

La planificación es el proceso por el cual se determina adónde uno se dirige y cómo llegar allí. Influye en todas las actividades de una organización exitosa, desde la concepción de sus productos o servicios hasta su producción, venta y distribución. En un mundo cada vez más complejo e incierto, el adagio que dice que no planificar es lo mismo que planificar el fracaso es hoy en día más cierto que nunca. La planificación ayuda a predecir la manera en que se comportarán los miembros de la organización. El plan estratégico fija una dirección general de la organización y a niveles operativos, se convierte en el proceso mediante el cual la estrategia se traduce en objetivos y metodologías específicos para cumplir las metas. Comprende la utilización óptima de recursos, tiempo y personas mediante la elaboración de plazos y cronogramas de trabajo. (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.65).

Tabla 31.

Capacidades para de planeación

Preguntas a Evaluar
Planeación
¿Son adecuadas, inadecuadas o excesivas la planificación y la elaboración de los procedimientos de políticas en todos los niveles de la organización (desde el cuerpo directivo hasta cada uno de los departamentos y proyectos)?
¿Contribuye el proceso de planificación a la dirección estratégica de la organización?
¿Proporcionan los planes dirección adecuada a los miembros de la organización?
¿Se siguen por lo general los planes, las políticas y los procedimientos? ¿Por qué sí o por qué no?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. (P.66).

2.5.8 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información y se logra la comprensión compartida entre los miembros de una organización. El flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba es un proceso vital que puede facilitar u obstaculizar el funcionamiento normal de una organización. Comprende el flujo tanto formal como informal de información. (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.66).

Tabla 32.

Capacidades de comunicación

Preguntas a Evaluar
Comunicación
¿Existen canales adecuados para el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?
¿Cuáles son los principales vehículos de la comunicación interna?
¿Creen los miembros del personal que existe comunicación adecuada y permanente sobre las actividades de la organización?
¿Reciben los miembros del personal información relacionada con la misión y el progreso de la organización en el cumplimiento de la misión?
Si la información que se distribuye sobre las actividades se distorsiona, ¿existen mecanismos correctivos para remediarlo?
¿Tienen las personas acceso fácil a los miembros de la organización con quienes deben tratar? ¿Pueden comunicarse fácilmente con ellos?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. (P.66-67).

2.5.9 Capacidad de Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación organizacionales complementan el monitoreo y la evaluación de los de la planeación, gestión, mejoramiento e indicadores. El monitoreo organizacional puede ayudar a aclarar los objetivos de los programas, vincular actividades e insumos con dichos objetivos, fijar metas de desempeño, recoger datos de rutina y pasar los resultados directamente a los responsables. El monitoreo es el proceso permanente y sistemático de autoevaluación. La evaluación organizacional considera por qué y cómo se lograron o no se lograron los resultados a nivel organizacional. Vincula actividades específicas a resultados generales, comprende productos más amplios que no son de fácil cuantificación, explora resultados no intencionados e imparte enseñanzas generales que pueden ayudar a ajustar programas y políticas para mejorar los resultados. (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.67)

Tabla 33.

Capacidades en Monitoreo y evaluación

Preguntas a Evaluar
Monitoreo y Evaluación
¿Se realizan el monitoreo y la evaluación adecuados para mejorar el desempeño?
¿Existen políticas y procedimientos que guían la evaluación y el monitoreo?
¿Se asignan recursos al monitoreo y la evaluación?
¿Se valoran el monitoreo y la evaluación en todos los niveles de la organización como maneras de mejorar el desempeño?
¿Se obtienen y utilizan datos para el monitoreo y la evaluación de las unidades y actividades de la organización?
¿Se utilizan los datos que se obtienen por medio de las actividades de monitoreo y evaluación de la organización?
¿Existen planes de evaluación o marcos de monitoreo del desempeño?
¿Se mencionan los resultados de la evaluación en los documentos sobre estrategias, programas, políticas y presupuesto?
¿Tienen las personas aptitudes para realizar el monitoreo y la evaluación?
¿Son el monitoreo y la evaluación procesos valorados?
¿Se recogen enseñanzas del monitoreo y la evaluación y ocurren cambios como resultado de ello?
Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). <i>Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño</i> . (P.67).

2.5.10 Desarrollo Histórico

La historia de una organización se traza en sus hitos importantes: sus comienzos, su crecimiento, sus premios y logros y los cambios notables en su estructura o dirección. Pero su historia se cuenta también en términos de sus fracasos y cuasi fracasos: los desastres, las cosas que casi funcionaron y las esperanzas y aspiraciones de los dirigentes que trataron de llevar a la organización a nuevas esferas pero que no consiguieron apoyo interno o externo. Y mientras la evolución de una organización a veces se revela en documentos y planes formales (estratégicos y de otro tipo), también se cuenta con más frecuencia y con más elocuencia por medio de relatos no escritos que entretejen su rumbo a través de la historia oral de la organización. (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.71)

Tabla 34.

Desarrollo Histórico

Preguntas a Evaluar
¿Cómo ha evolucionado la conducción? ¿Ha habido cambios en la conducción? ¿Por qué?
¿Han cambiado las funciones y la estrategia de la organización con el tiempo? ¿De qué manera?
¿Ha cambiado con el tiempo la base de recursos de la organización?
¿Se ha reestructurado o reorganizado la organización? ¿Con qué frecuencia? ¿De qué maneras?
¿Cuáles han sido los principales éxitos y crisis de la organización?
¿Cuáles son los hitos clave de la organización?
¿Han aumentado, disminuido o cambiado con el tiempo los productos o servicios de la organización?
Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). <i>Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño</i> . (P.74-75).

2.5.11 Capacidad de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el significado, aceptado colectivamente, que se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo. La cultura comprende los símbolos, los mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización. Por ejemplo, la cultura halla expresión en el orgullo colectivo (y hasta en el embellecimiento) de los logros de los individuos. Los valores importantes para la organización se ilustran por medio de relatos sobre éxitos y fracasos pasados. Estos forman una historia viva que guía a los directores e impulsa el comportamiento de los miembros. La cultura comprende lo que usted viste, la manera en que se dirige al personal y lo que se premia y castiga. Con frecuencia no está escrita. Cuando las personas ingresan en una organización, además de aprender sus aspectos formales, dedican gran parte de su tiempo a la socialización de los aspectos menos formales de la vida de la organización, es decir, su cultura. (Hatch, 1993) y citado por (Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván, 2002, p.78)

Tabla 35.

Capacidades cultura organizacional

Preguntas a Evaluar
¿Cuáles son los artefactos, valores y supuestos fundamentales que definen y llevan a la organización a tener un desempeño bueno o deficiente? ¿Por qué?
¿Intenta la organización aprender sobre su cultura?
¿Apoya la cultura las prioridades de la organización?
¿Apoyan los supuestos subyacentes el mejoramiento del desempeño?
¿Se identifica la mayoría de las personas de la organización con los valores de esta?
¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?
¿Están los valores y las suposiciones de la organización alineados con sus acciones?
¿Es apoyada la cultura dominante de la organización por las diversas subculturas?
¿Parece apropiada la cultura dominante para la misión?
¿Apoyan las historias y los símbolos de la organización una cultura deseable?

Nota. Fuente. Adrien, Anderson, Carden, Lusthaus, y Montalván. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*. (P.80).

2.6 Los subsistemas Organizacionales

Por otro lado, la organización es considerada como un sistema es una unidad compuesta por partes identificables e interdependientes. Según Cicuendez (2009) establece los componentes internos de los subsistemas organizacionales las cuales están conformadas de la siguiente manera:

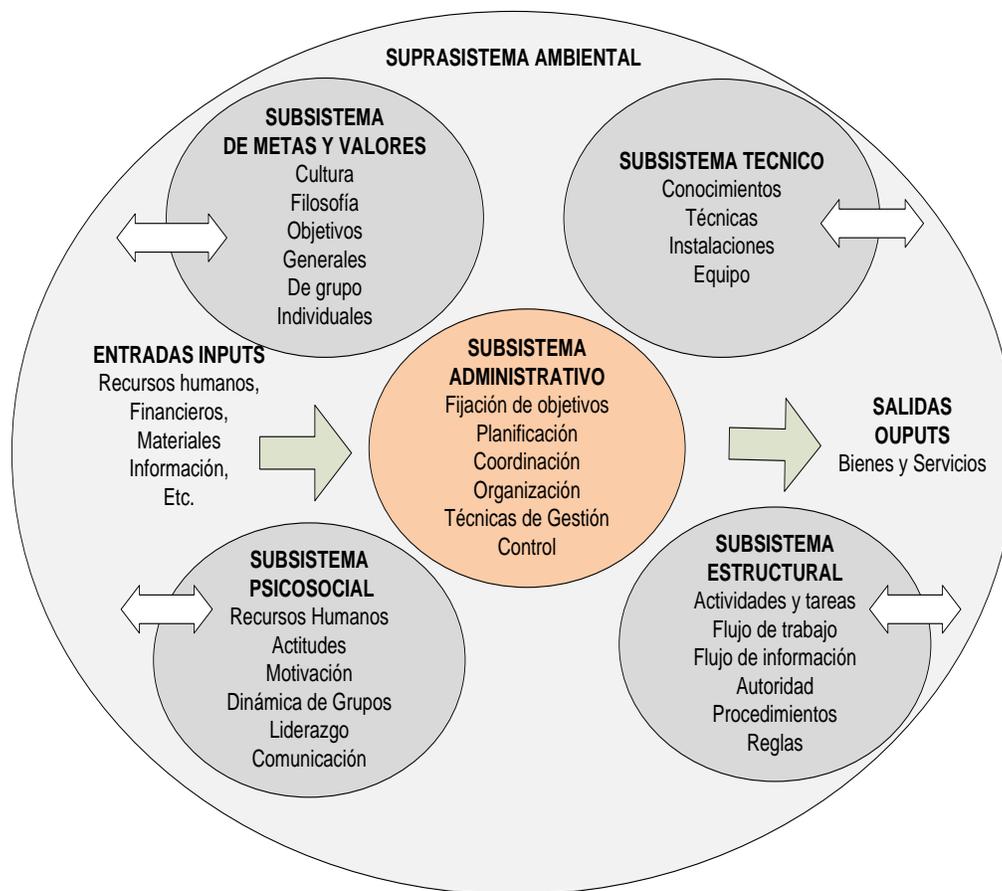


Figura 24. Los subsistemas organizativos

Fuente: Kast y Rosenzbeig (1976). Citado por Cicuendez. R. (2009). “*Documentación sobre gerencia publica, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General de la Administración de la junta de comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 6*”. (p.5).

“Las organizaciones son sistemas de carácter social, compuesto por subsistemas interdependientes en donde su supra sistema ambiental obtiene insumos (inputs) a través de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, información, nuevos conocimientos, entre otros, transformándolo en bienes y servicios (outputs)” (Cicuendez, 2009, p.5).

Todas las partes de un sistema están conectadas directa o indirectamente de modo que al cambiar una de las partes el efecto se propaga a todas las demás que experimentan un cambio y a su vez afectando a la parte original. Cuando dos partes están conectadas, la influencia se transmite en las dos direcciones. La única forma de recibir la realimentación es por medio de nuestros sentidos. La mayoría de las veces la realimentación genera cadenas de causas y efectos en la que cada acción influye en la siguiente. (Velásquez, 2007, p.142)

2.7 Modelo integral de gestión organizacional

El corazón del modelo se representa en la siguiente figura, la cual articula las tres principales variables, que configuran la estructura organizacional, estructura, alineación estratégica y gobierno.



Figura 25. Modelo integral de gestión organizacional

Fuente. Elaboración propia

2.7.1 La Alineación estratégica

Son todas aquellas capacidades que articulan el direccionamiento estratégico de una organización (misión, visión, principios y valores, objetivos estratégicos, planes, políticas, programas y proyectos), estos se alinean con otros elementos como la comunicación organizacional, la evaluación y la acreditación, la responsabilidad social y la gestión y generación de recursos.

2.7.2 El Gobierno

Es la capacidad de la organización para dictar sus propias normas, establecer políticas, modelo de gobierno entre sus líderes y seguidores, empoderar a la comunidad, cumplir con la autonomía, señalar y desarrollar mecanismos de transparencia, comunicar sus resultados a la sociedad y realizar veeduría y control a toda su gestión organizacional.

2.7.3 Estructura

Es la capacidad de una organización de configurar o agrupar todas sus partes a través de los mecanismos de coordinación, división del trabajo, los cuales están representados en la macroestructura y en la microestructura, respondiendo a todos los procesos organizacionales, generando valor agregado, para ser más competitivos.

2.7.4 Articulación entre estructura, alineación estratégica y gobierno

Son las llamadas áreas de articulación y es la unión de las tres categorías, se representan a través de las relaciones con el entorno, principios y valores, sedes e infraestructura física y tecnológica, talento humano, comunicación organizacional, procesos misionales, bienestar, políticas, proveedores, clientes y procesos integrales (MECI, NTCGP 1000: 2009, SISTEDA, AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN).

2.7.5 Articulación entre la alineación estratégica y la estructura

La unión de estas dos categorías representa como la planeación estratégica se representa en la estructura, por medio de su misión, visión, objetivos estratégico, planes, programas, políticas, proyectos y procesos.

2.7.6 Articulación entre la alineación estratégica y el gobierno

La unión de estados dos categorías refleja ¿el que queremos ser?, ¿Quiénes somos?, ¿En qué creemos?, se generar las relaciones de poder y participación de toda la comunidad organizacional.

2.7.7 Articulación entre el gobierno y la estructura

En esta unión se crean todas las relaciones formales y de burocracia. Por tanto, esta constituido por la autonomía, se refleja los niveles autoridad organizacional, toma de decisiones, niveles de centralización y empoderamiento organizacional.

2.8 Los Procesos Integrales de Gestión

A partir del siglo XX, Frederick Taylor con su perspectiva científica tenía como objeto de estudio la producción y su meta principal era mejorar las técnicas de trabajo. Por tanto, “en 1980 aparecen nuevos enfoques como la “gestión de la calidad total” TQM, propuestos por Juran y Deming, impulsaron la reingeniería de los negocios, en 1990 Hammer y Champú, los sistemas de negocios integrados con las ERP, y las SAP/R3, Solomon” (Ríos, 2011, p.36)

Según Smith y Fingar (2003) “la gestión de los procesos de la organización, no es más que la integración de todas estas corrientes en una sola y mejor estructura” citado por (Ríos, 2011, p.36)

ISO NTCGP1000 (2009), “Señala que es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la presentación de los servicios a cargo de la entidades” (ICONTEC, 2009, p.8).

En la siguiente figura se señala las características de una estructura funcional o mecánica a una estructura por procesos.

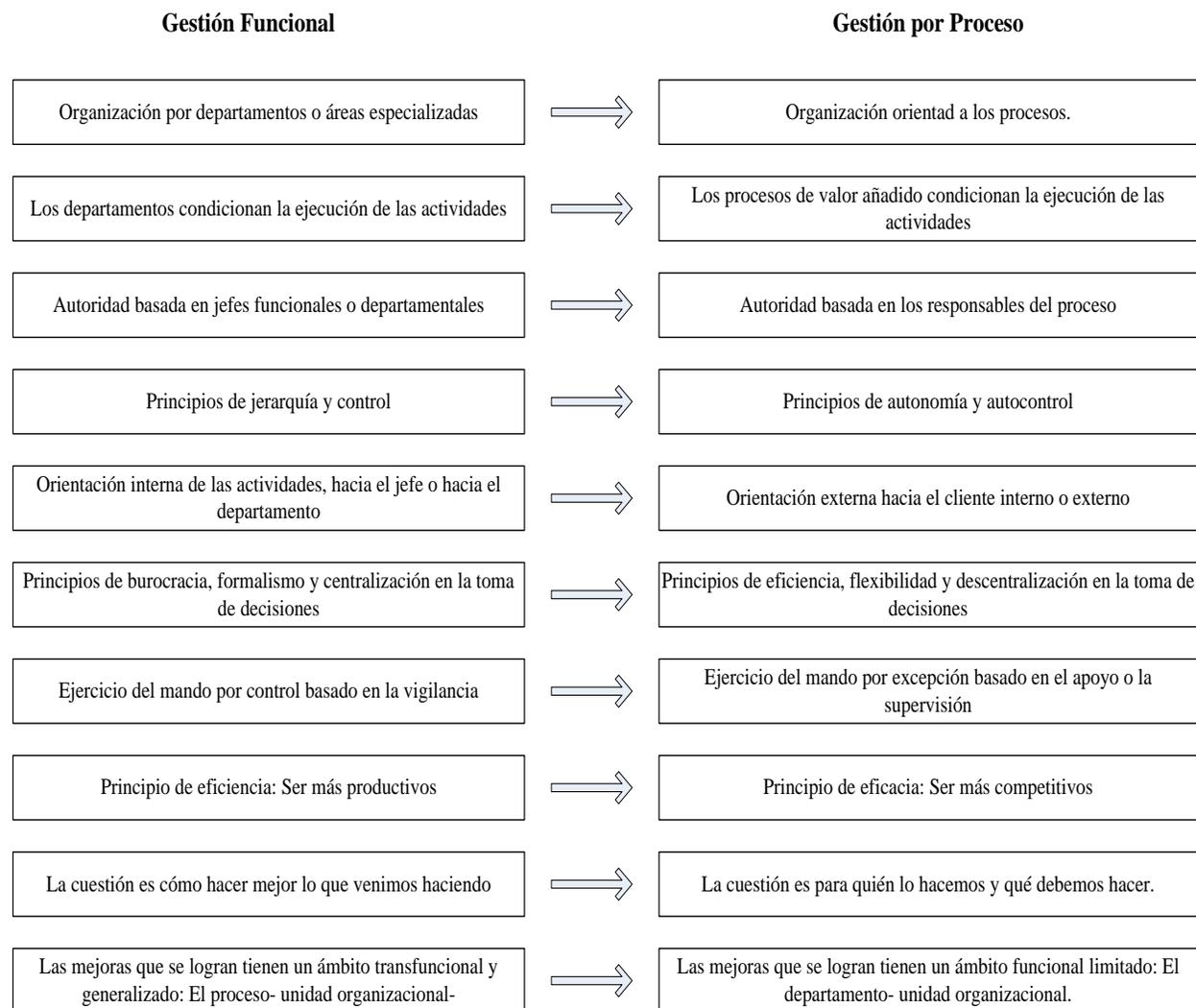


Figura 26. Gestión Funcional vs Gestión por procesos

Fuente: Aguilar. (2006). (p.484). Citado por Chica. S. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. (p.65).

En el caso de las instituciones de educación superior, se evidencia una exigencia de los clientes internos y externos. Por tanto, las universidades, están integrando sus modelos de gestión, entre ellos, el sistema de autoevaluación y acreditación institucional, el cual plantea una

estructura compuesta por cuatro dimensiones, nueve factores y treinta y tres características; el modelo estándar de control interno – MECI -, plantea una estructura compuesta por tres subsistemas, nueve componentes y veinte y nueve elementos; la norma técnica de calidad para la gestión pública – NTCGP1000 – contempla el cumplimiento de 242 requisitos normativos; el sistema de desarrollo administrativo, se estructura en el cumplimiento y desarrollo de cinco políticas de desarrollo administrativo. “Todos los sistemas de gestión enfocan su estructura bajo el ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar, lo que facilita su implantación en forma articulada”(ICONTEC, 2009, p.2).

Los sistemas de gestión tienen elementos en común que al ser aplicados de forma sistemática, ayudan a alcanzar los objetivos específicos de cada sistema, con procesos de mejoramiento continuo, lo que no sólo va a permitir el cumplimiento de la obligación legal de su implantación, sino que también ayuda a las entidades al cumplimiento de sus objetivos en el marco de las normas constitucionales y legales vigentes, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades, expectativas y requisitos de sus usuarios y partes interesadas.

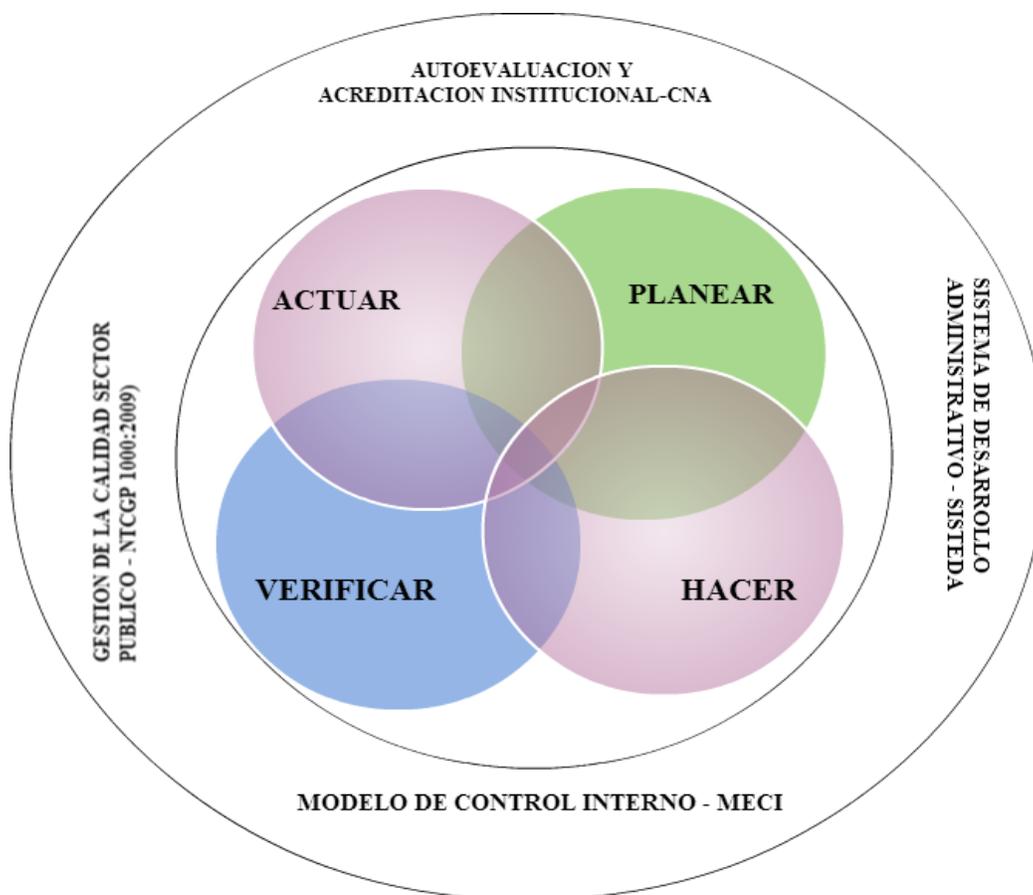


Figura 27. Sistema Integrado de Gestión
Fuente: Elaboración Propia

Para el rediseño de una estructura es importante analizar y establecer los procesos institucionales, son gestionados permanentemente por los diferentes modelos, en este caso los cuatro sistemas, que a su vez integran otros subsistemas y que contribuyen con el planear, hacer, verificar y actuar de una organización, que permita mayores niveles de eficiencia organizacional.

Tabla 36.

Definiciones de modelos de gestión

Modelo	Definición
Sistema de Desarrollo Administrativo –SISTEDA-	Establecido en la Ley 489 de 1998, como un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.
Modelo de Autoevaluación y Calidad -CNA	La consolidación de una cultura de la evaluación de la calidad es un presupuesto básico de todas las instituciones que estén comprometidas con el mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia. En este sentido, la autoevaluación debe ser una práctica permanente, que posibilite una mirada crítica a la forma como las instituciones y los programas asumen el desarrollo de todos los procesos, de forma que aseguren la calidad de los servicios que ofrecen. Si el proceso de autoevaluación se realiza con fines de acreditación, se deben seguir los lineamientos definidos para tal fin por el CNA. La Acreditación es un mecanismo voluntario para la búsqueda permanente de los más altos niveles de calidad por parte de las instituciones que se acojan al sistema.
Sistema de Control Interno con base en el Modelo Estándar de Control Interno MECI	busca unificar criterios y parámetros básicos de Control Interno, procurando construir la mejor forma de armonizar los conceptos de control, eliminando la dispersión conceptual existente, permitiendo una mayor claridad sobre la forma de desarrollar la función administrativa del Estado.
Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.	Entendido como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.

Nota. Fuentes. Elaborado a través de la recopilación de las Normas que rigen la Calidad Institucional.

Articular una estructura organizacional a una estructura por procesos debe tener en cuenta, todos aquellos modelos, que están inmersos en el sistema de la organización la cual cumple con la misión y visión institucional

2.9 La microestructura organizacional

Es la articulación del contexto general, el contexto específico, la alineación estratégica, la cual pretende diseñar o rediseñar la estructura, que finalmente se refleja en la microestructura establecida en una organización a través de una planta de cargos, con sus respectivos manuales, como respuesta al análisis organizacional.



Figura 28. Microestructura

Fuente: Elaboración Propia

La microestructura se refleja en la planta de cargos, donde se definen los niveles, grados, requisitos, responsabilidades, funciones y competencias, teniendo en cuenta el diseño del puesto los siguientes criterios que deben ser evaluados en conformidad con la estructura interna de la organización, los procesos organizacionales y estudios de necesidad.

El Departamento Administrativo de la Función Pública en Colombia señala los elementos para establecer o modificar manuales de funciones.

Tabla 37.

Características de un manual de funciones

Concepto	Definición
Identificación Jerárquica del empleo	Determine el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo, de acuerdo con la norma que establece el régimen de nomenclatura y clasificación de empleos públicos aplicable a su institución.
Denominación del Empleo	Precise el nombre o denominación del empleo, según se encuentra previsto en el acto administrativo que establece o ajusta la planta de personal, el cual deberá estar de acuerdo con la nomenclatura de empleos que corresponda a su institución.
Código del empleo	El código es una identificación numérica del empleo en un nivel jerárquico determinado, que comprende 4 dígitos en el orden nacional y 3 dígitos en el orden territorial.
Asignación del grado	Corresponde a la remuneración o asignación salarial mensual determinada en la escala del correspondiente nivel jerárquico del empleo, fijada por las respectivas autoridades competentes.
Relación del número de cargos	Corresponde al número de empleos de igual denominación, código y grado de remuneración existentes en la planta de personal de la entidad, bien sea por despacho, dependencia o planta global.
Ubicación	Cuando el empleo pertenezca a la planta estructural señale el nombre de la dependencia. Cuando el empleo pertenezca a la planta global señale: “donde se ubique el empleo”.
Identificación del cargo, jefe inmediato	Se refiere al señalamiento del empleo de quien ejerce la supervisión directa frente al cargo del que estamos describiendo sus funciones y competencias laborales. En el caso de que el empleo pertenezca a la planta global se indicará: “Quien ejerza la supervisión directa”.
Identificación del área o proceso	Es importante precisar la ubicación funcional del empleo en la dependencia de la institución, pues ésta le ayudará a identificar su participación en la ejecución de las funciones del área y en los procesos asignados a ésta (estratégicos, misionales, de apoyo o de evaluación y control) elementos que, a su vez, son claves para construir el propósito principal y las funciones esenciales del empleo. Señale de manera clara la dependencia/área y, de ser necesario, el proceso en el cual se han de desempeñar las funciones.
Descripción del propósito principal del empleo	Describe aquello que el empleo debe lograr o su razón de ser; es decir, el producto o servicio que ofrece y que lo caracteriza.
Descripción de las funciones esenciales	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.
Descripción de conocimientos básicos	Describa los saberes que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo para realizar las funciones esenciales tales como: teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos. Estos conocimientos básicos o esenciales no se refieren a los certificados o títulos de un determinado estudio formal, aluden a las competencias funcionales propias del empleo, para atender de manera eficiente y eficaz las funciones esenciales del empleo.

Competencias comportamentales	Identifique las competencias comportamentales que debe poseer quien sea llamado a desempeñar el empleo, de acuerdo con la naturaleza funcional del empleo y su clasificación, para lo cual se cuenta con una descripción de éstas en el Decreto 2539 de 2005, tanto comunes como de nivel jerárquico.
Fijación de los requisitos de formación académica y experiencia	Son todos aquellos requisitos de formación académica y experiencia, de conformidad con el grado y cumpliendo las normas generales, y se ubican en el Núcleos Básicos de Conocimiento – NBC con las disciplinas académicas o profesiones establecidas en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
Puesto	Unidad de la organización que contiene un conjunto de funciones a cumplir y que ocupa una posición formal en el organigrama.
Función	Conjunto de actividades estables que se representan comportamientos exigidos al ocupante de un puesto.
Actividad	Conjunto de tareas
Tarea	Labores específicas para desarrollar actividades

Nota. Fuente. Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales.*

CAPÍTULO II

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de grado es una investigación aplicada-documental y de campo, a través de un estudio descriptivo, la cual permitió la recolección de información de la organización y análisis de las diferentes teorías, enfoques y práctica en la búsqueda de la verdad objetiva sobre el rediseño organizacional para la estructura interna de la Universidad de los Llanos. La investigación parte de técnicas de obtención de información de carácter proyectivo, mediante una revisión bibliográfica de los diferentes autores nacionales e internacionales a través de la historia, que permita sustentar un modelo para el diagnóstico organizacional y realizar un ajuste a la estructura organizacional.

Basado en lo anterior, se utilizaron fuentes secundarias de información como libros, normas, manuales, monografías, artículos, revistas, informes técnicos, diarios, periódicos, tesis y como fuentes primarias se realizaron talleres, encuestas y observación directa.

La investigación tiene un carácter deductivo a inductivo. Por lo cual, Méndez (2012) señala: “el conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en verdades

universales se vuelven explícitas, Esto es, que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares” (p.240). Lo anterior sustenta un modelo de rediseño organizacional a partir de diferentes teorías y enfoques, definidas categoría y subcategorías que nos permiten diagnosticar a la organización y determinar conclusiones adecuadas para el diseño organizacional.

3.1.1 Tamaño y selección de la muestra

La población de estudio es la Universidad de los Llanos, tomando como muestra la población docente-administrativa y la población no docente, planta administrativa, trabajadores oficiales y administrativos de contrato.

Para el estudio cualitativo se realizó un taller a 80 servidores, incluidos, docentes y administrativos.

3.1.2 Instrumentos

La configuración propuesta en la realización de los diseños organizacionales a través del instrumento de capacidad organizacional (CO), el cual permite diagnosticar y determinar los déficit de capacidad organizacional (DCO) de una estructura organizacional, por lo cual se deben tener en cuenta algunos elementos.

1. El instrumento debe ser desarrollado por el talento humano que conozca la organización.
2. Todos los campos deben ser diligenciados, puesto que estos serán el insumo para la realización del análisis y posterior evaluación.
3. Una vez diligenciado todas las variables de déficit de capacidad organizacional, y tener el resultado de los mismos, solo se analizan aquellos elementos con déficit medio y alto, ya que serán estos sobre los cuáles se hará la propuesta de intervención.
4. El instrumento analiza las dimensiones, categorías, subcategorías específica que la institución quiere analizar, las cuales pueden aumentar o disminuir de acuerdo al estudio. Las dimensiones son las siguientes: entorno general, entorno específico, alineación estratégica, estructura organizacional y sus subcategorías como (mecanismos de coordinación, división del trabajo, tamaño, capacidades internas, cultura organizacional y microestructura). Así mismo, permitirá identificar si coinciden el análisis de la información recolectada con la situación de la organización.

El instrumento está organizado en un archivo Excel por pestañas, el contenido de cada pestaña es el siguiente, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 38.

Herramienta de evaluación de las capacidades organizacionales

Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCI	Déficit
Económica	Gastos Público	Son suficientes los recursos girados por la nación para buen funcionamiento de la Universidad de los Llanos	5	La Universidad presenta un déficit , en talento humano, infraestructura, tecnología, gastos de generales, funcionamiento	Informe SUE, 2012, análisis presupuestal 2009 - 2015	Económica	5	5	ALTO
Total			2	25,00%	25,00%	25,00%	1,25	2	BAJO

Nota. Fuente. Elaboración propia.

La matriz DCO tiene el propósito final de evaluar el nivel déficit que presenta en la organización en conformidad con cada una de las categorías, las cuales pueden caracterizarse por la medida en la que se describe cada uno de los ítems.

Dimensión: es el alcance que articula, entorno general, entorno específico, alineación estratégica y estructura organizacional.

Categoría: hace alusión a la variable general que se pretende evaluar y corresponde a la primera columna de cada pestaña.

Subcategoría: son todas las variables o variable específica que se pretende evaluar y se relaciona en la segunda columna.

Justificación de la brecha. Es el argumento que se está evaluando, su importancia y su relevancia, dado la afectación o vacío a esa categoría y subcategoría en la organización, se encuentra en la tercera columna.

Calificación de la brecha: es una calificación numérica que va desde 1 a 5, donde 1 es el menor grado de afectación y 5 es el mayor, como se señala en la columna cuatro.

Justificación déficit: realizar la descripción de los déficit en forma clara, concisa y oportuna de la problemática identificada, es importante tener presente que esta descripción debe responder a criterios organizacionales es decir relacionados a la capacidad institucional de la organización, es vital que se identifique claramente porque existe un déficit y en caso contrario que no exista, se debe colocar NO APLICA.

Evidencia: En éste campo se debe describir, cuál es la evidencia de ese déficit, un informe de un control, un informe de gestión, un acto administrativo, indicadores, encuesta, etc. Esta evidencia, en caso de que no exista, se debe colocar NO APLICA.

Tipo de Afectación: en éste campo se debe identificar como incide el déficit, para lo cual se debe utilizar las siguientes categorías las cuales a la vez cuenta con sub elementos:

- **Interna:** funcionarios, financiera, resultados, decisión, entre otras.
- **Externa:** usuarios, decisión, implementación, competencias, entre otras.

Calificación déficit. El déficit se evalúa como bajo, medio y alto, según la justificación y evidencia encontrada, si no aplica debe colocarse 1, y si el elemento es totalmente deficitario 5. Es de aclarar que las calificaciones intermedias 2, 3 y 4 dependerán del criterio, evidencia e impacto del déficit identificado.

El total o final de la calificación, se divide sobre el número de categorías evaluadas, el cual nos da como resultado final el nivel de déficit de la dimensión evaluada, llamase contexto general, específico, alineación estratégica y estructura organizacional.

El instrumento de capacidad organizacional CO, realiza el análisis con base en 4 dimensiones, 4 categorías del dimensión de contexto general, 4 categorías del entono específico, 6 categorías de la alineación estratégica y 6 categorías de la estructura organizacional que afectan o inciden en una organización. A continuación se presentan las categorías y subcategorías, su objetivo y el alcance de la evaluación:

Tabla 39.

Dimensión contexto general

Categoría	Subcategoría	Objetivo	Calificación del Déficit		
			Bajo	Medio	Alto
Económico	Gasto Público	Identificar si el recurso asignado económicos la Universidad es suficiente para misión	Existen los recursos económicos suficientes para garantizar el cumplimiento de la misión y la acreditación	Existen los recursos pero no se cumple con los niveles de óptimos de calidad.	Definitivamente el déficit económico es muy alto y no garantiza el cumplimiento de su misión.
Social	Educación Superior	Identificar el nivel de cobertura, oferta, absorción y pertinencia de la universidad	Existe la cobertura, oferta, calidad, absorción y pertinencia de la Universidad de los Llanos con el contexto de la Orinoquia	Cumple parcialmente con programas de cobertura, oferta, calidad, absorción y pertinencia con la región de la Orinoquia.	No existe la cobertura, oferta, calidad, absorción y pertinencia con la región de la Orinoquia.
Políticas y Normas	Políticas de educación superior	Identificar que políticas de educación superior afectan la eficiencia organizacional y su estructura.	Las políticas de educación superior fortalecen la capacidad organizacional	Si existen políticas de educación que no son claras y tiene una afectación negativa en la gestión organizacional.	No existen políticas que aporten al desarrollo de la eficiencia de la estructura organizacional de la universidad
Tecnologías	Tecnologías de la información y la comunicación	Identificar las estrategias para fortalecer las tecnologías de la información y las comunicaciones en las universidades	Existen programas de fomento para fortalecer las tecnologías de la información y las comunicación en el fortalecimiento organizacional de la Universidad	Existen los programas de fomento, pero no son aplicados eficientemente en el fortalecimiento de las TIC organizacional en la Universidades	No existen programas de fortalecimiento de las TIC para el fortalecimiento organizacional de la Universidad.

Nota. Fuente. Elaboración propia

Tabla 40.
Dimensión entorno específico

Categoría	Subcategoría	Objetivo	Calificación del Déficit		
			Bajo	Medio	Alto
Cientes	Estudiantes potenciales	Identificar reales y potenciales clientes para la Universidad	Existen suficientes estudiantes y aspirantes para programas de pregrado y posgrados para la universidad	Existen los suficientes estudiantes y aspirantes pero su absorción es baja.	No existen clientes o estudiantes para los programas de la universidad y la no tiene la cobertura adecuada a la capacidad institucional.
Proveedores	Empresas que proveen de equipos, elementos e insumos	Identificar los principales proveedores de la Universidad	Existen suficientes proveedores (Empresas distribuidores de calidad, que ofrezcan productos de calidad. Existe estructura formal de contratación	Existen proveedores suficientes, pero no ofrecen calidad a la universidad, la universidad no cuenta con estructura formal de contratación.	No existen proveedores que ofrezcan calidad y permitan cumplir con los procesos misionales. La universidad no cuenta con estructura formal de contratación.
Competidores	Instituciones de Educación de la Región	Identificar la competencia (instituciones y programas de educación superior)	Existe competencia mínima con las instituciones y programas de educación superior de la región.	Si existen competencia en instituciones y programas, pero la universidad no le da la relevancia e importancia	La competencia le está quitando el liderazgo en oferta y cobertura de programas en la región
Agentes Reguladores	Entidades de fiscalización y control (IAS)	Identificar los hallazgos y controles que realizan las entidades del Estado a la Universidad en relación a la estructura	No existen hallazgos con relación a la estructura organizacional por parte de las IAS.	No existe hallazgos con relación a la estructura organizacional, pero existen riesgos de sanciones	Existen procesos y hallazgos antes las entidades de control y fiscalización de la estructura de la universidad.
Relaciones interinstitucionales	Identificación actores involucrados.	Saber si la universidad conoce los actores que definen o inciden en las políticas de la universidad.	Si identifica los actores claramente.	Si no identifica actores que incidan en las políticas de la universidad.	Si no tiene capacidad para identificar actores que afectan las políticas en la universidad.
Relaciones interinstitucionales	Relaciones de actores involucrados.	Identificar como son las relaciones con los actores a nivel internacional, nacional, regional y municipal.	Si las relaciones con los actores son fluidas.	Si existen dificultades menores en la comunicación con los actores.	Si existen dificultades mayores en la comunicación con los actores.
Relaciones interinstitucionales	Capacidad de actores involucrados.	Identificar los actores y cuáles afectan la gestión de la universidad.	Si los actores no afectan negativamente la gestión de la universidad.	Si los actores afectan la gestión de la universidad en un pequeño grado e impacto.	Si los actores afectan la gestión de la universidad en un alto grado.
Relaciones interinstitucionales	Espacios de concertación actores involucrados	Identificar si hay espacios de diálogo, participación y concertación establecidos.	Si hay espacios de diálogo, participación y concertación con los actores que inciden en la gestión.	Si hay pocos espacios de diálogo, participación y concertación con los actores que inciden en la gestión	Si no hay espacios de diálogo, participación y concertación.
Relaciones interinstitucionales	Participación ciudadana	Identificar si hay espacios para la participación y rendición de cuentas con los ciudadanos.	Si existen varios espacios de participación ciudadana.	Si existen pocos espacio para la participación ciudadana y rendición de cuentas.	Si no existen espacios de participación ciudadana y rendición de cuentas.

Nota. Fuente. Elaboración propia

Tabla 41.

Dimensiones de alineación estratégica

Categoría	Subcategoría	Objetivo	Clasificación del Déficit		
			Bajo	Medio	Alto
Misión	Razón de Ser	Identifica la razón de ser de la universidad y su relación con la estructura organizacional	Existe suficiente apropiación y cumplimiento por parte de la universidad	Existen el conocimiento de la misión, pero no se cumple con su propósito	No se cumple con la razón de ser de la Universidad
Visión	¿Qué queremos ser?	Identifica claramente lo que queremos ser y su relación con la estructura organizacional	Si se cumple claramente con lo que queremos ser como universidad	Si lo que se formuló en la visión y no corresponde a la estructura organizacional	No se cumple con lo que queremos ser o no es clara la visión
Principios y Valores	¿En que creemos?	Identifica en lo que cree la universidad y estos como guían a la estructura organizacional	Si se cumple con los principios y valores establecidos en la universidad	Están reglamentados en la universidad, pero se cumplen parcialmente	La comunidad universitaria no los cumplen y no guían en el cumplimiento de su propósito.
Objetivos Estratégicos	¿Qué quiero lograr?	Identifican los objetivos o que quiere lograr la universidad y como la estructura responde a ella	Se cumple con los objetivos organizacionales y son coherentes con la estructura organizacional	Se formularon, aprobaron y se cumplen parcialmente	No se cumple cuantitativamente con los objetivos organizacionales
Estrategias	¿Cómo lo vamos a lograr?	Identifica la estrategia o estrategias que alinean a la estructura organizacional de la universidad	Se identifica claramente las estrategias que guían a la organización y a la estructura	Se tienen estrategias, pero no tienen relación con la estructura	No existe estrategias que permitan como vamos a lograr las cosas
Políticas	¿Por qué lo vamos a lograr?	Identifica las políticas o porque vamos a lograr los objetivos y que directrices guían a la organización	Se identifican las políticas o directrices para cumplir con los objetivos organizacionales	Algunos objetivos organizacionales tienen políticas y otros no	No se cumplen con las políticas organizacionales
Metas	¿Cuánto cuándo?	Identificar como se logran los objetivos en el corto plazo y como se relacionan con la estructura	Se cumple con las metas organizacionales y son coherentes con la estructura organizacional con los recursos y tiempos.	Se formularon y aprobaron en los planes anuales, pero solo fueron eficaces.	No se cumple cuantitativamente con las metas organizacionales
Planes	Proyecto Educativo Institucional y Plan de Desarrollo Institucional	Identificar si se cuenta con un Plan Estratégico. (PEI y PDI)	Si tiene PEI y PDI	Si están formulando y no ejecutados el PEI y PDI	Si no tiene PEI, PDI

Nota. Fuente. Elaboración propia

3.2 Dimensión Estructura organizacional

Tabla 42.

Mecanismos de Coordinación

Categoría	Subcategoría	Objetivo	Calificación del Déficit		
			Bajo	Medio	Alto
Normalización	Claridad	Identificar si las normas que le asignan competencias o funciones a la universidad son claras, en cuanto a responsabilidad y ejecución.	Si existen normas que sean claras y que no tienen afectación negativa en la gestión de la universidad	Si existen normas que no son claras y tiene una afectación negativa en la gestión interna. (Procesos y funciones de apoyo)	Si existen normas que no son claras en la prestación de bienes o servicios al ciudadano.
Normalización	Funciones	Identificar si las funciones definidas al y por la universidad son realizables.	Si las funciones son realizables, y no tienen una afectación negativa en la gestión universidad.	Si existen una o dos funciones que no son realizables.	Si existen varias funciones que no son realizables
Normalización	Implementación	Identificar el grado de implementación de las funciones.	Si las funciones se implementan fácilmente y no tienen afectación negativa en la gestión de la universidad	Si existen una o dos funciones que no se hayan podido implementar en la universidad.	Si existen varias funciones que no se hayan podido implementar en la universidad
Normalización	Constreñimiento en objetivos y metas	Identificar si existen normas que dificulten la consecución de las metas definidas en el Plan Institucional de Desarrollo, ya sea porque son muy complejas o porque requieren de muchos recursos financieros.	Si no hay normas que impidan el cumplimiento de las metas y no afectan negativamente en la gestión de la Universidad	Si existen una o dos normas que impidan o hayan impedido implementar una o más acciones del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad	Si existen varias normas que impidan o hayan impedido implementar una o más acciones del Plan de Desarrollo Institucional

Nota. Fuente. Elaboración propia

Tabla 43.

Elementos de estructura interna

Categoría	Subcategoría	Objetivo	Calificación del Déficit		
			Bajo	Medio	Alto
División del trabajo	Capacidad funcional	Identificar si se encuentran funciones que por la complejidad impliquen mayor atención o esfuerzo en una dependencia.	Si no hay funciones complejas o que requieran gran esfuerzo.	Si se presentan funciones complejas en una dependencia	Si se presenta funciones complejas en varias dependencias.
División del trabajo	Especialización	Identificar si las funciones definidas en	Si las funciones están	Si las funciones no están	Si las funciones no están especializadas

			la estructura de la universidad, se especializaron por temas.	adecuadamente agrupadas por temas.	especializadas en una dependencia.	en dependencias	varias
División del trabajo	Complementariedad		Si las funciones asignadas a una dependencia aunque sean de diferentes temas, son complementarias entre sí.	Si las funciones son complementarias.	Si las funciones no son complementarias en una dependencia.	Si las funciones son complementarias en varias dependencias.	Si las funciones no son complementarias en varias dependencias.
División del trabajo	Responsabilidad		Identificar si las funciones en una dependencia son realizables por la misma, o por el alcance se pueden abandonar otras a su cargo	Si todas las funciones realizables en todas las dependencias	Si hay una dependencia con funciones que sean de difícil realización.	Si hay varias dependencias con funciones que sean de difícil realización.	Si hay varias dependencias con funciones que sean de difícil realización.
División del trabajo	Competencias		Identificar si las dependencias actuales permiten formular y ejecutar los planes, programas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional	Si las dependencias actuales pueden cumplir con los planes, programas y proyectos.	Si hay una o dos dependencias que deban modificarse de acuerdo a las competencias y compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad	Si hay más de dos dependencias que deban modificarse de acuerdo a las competencias y compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad	Si hay más de dos dependencias que deban modificarse de acuerdo a las competencias y compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad

Nota. Fuente. Elaboración propia

Tabla 44.

Capacidades organizacionales

Categoría	Subcategoría	Objetivo	Calificación del Déficit		
			Bajo	Medio	Alto
Capacidad de Talento Humano	Cargas de Trabajo	Identificar si la planta de personal actual responde a la carga de trabajo existente.	Si el personal de planta es suficiente.	Si hacen falta empleos en una dependencia.	Si hacen falta empleos en varias dependencias.
Capacidad de Talento Humano	Ingreso empleados	Identificar si se han reportado a la Consejo Superior las vacantes de empleos de carrera y si los mismos se encuentran en proceso de concurso de méritos.	Si se ha reportado las vacantes a la CS y están en la oferta pública de empleos de carrera.	Si no están alineados con las políticas de la CS y no se han provisto los empleos con la lista de elegibles.	Si no han reportado las vacantes a la CS y siguen trabajando con provisionales
Capacidad de Talento Humano	Distribución de planta personal	Identificar si la planta de personal está orientada a los procesos misionales.	Si los misionales son mayores al 70%.	Si los empleos misionales se encuentran entre el 31 y el 69%.	Si el misional es inferior o igual al 30%.
Capacidad de Talento Humano	Tipo de planta	Identificar si la planta de personal responde al criterio de planta global, para su movilidad de acuerdo a las necesidades	Si la planta es global.	Si más del 50% de la planta es estructural	Si la planta es global estructural.

				del servicio.			
Capacidad Talento Humano	de	Criterios manual de funciones	de	Identificar si el manual de funciones está vigente y contiene los elementos establecidos por el DAFP.	Si el manual tiene todos los elementos.	Si el manual no está actualizado.	Si no hay manual de funciones.
Capacidad Talento Humano	de	Escala salarial		Identificar si la escala salarial respeta los límites establecidos por el gobierno nacional, Decreto 2489 de 2006	Si se cumple con los límites.	Si un nivel supera los límites, o está cerca al límite	Si varios niveles superan los límites.
Capacidad Talento Humano	de	Escala salarial		Identificar si la escala salarial responde a los requisitos establecidos en el manual de funciones.	Si la escala salarial es coherente con los requisitos.	Si la escala salarial tiene pocos grados salariales y no es coherente con algunos requisitos de los empleos.	Si la escala salarial no tiene grados y no es coherente con los requisitos de los empleos.
Capacidad Talento Humano	de	Brechas salariales		Identificar brechas en las asignaciones salariales por nivel o grado.	Si no hay brechas salariales o las existentes se justifican en términos de responsabilidad y funciones.	Si las brechas superan el 20% entre los grados y no se justifican en términos de responsabilidad y funciones.	Si las brechas superan el 30% entre los grados y no se justifican en términos de responsabilidad y funciones.
Capacidad Talento Humano	de	Plan Institucional de Capacitación - PIC		Identificar si se ha formulado el PIC.	Si tiene PIC	Si está formulando y no esta implemento el PIC	Si no tiene PIC.
Capacidad Talento Humano	de	Proyectos de Aprendizaje en Equipo - PAE		Identificar si se han formulado PAE	Si tiene PAE	Si está formulando y no esta implementado el PAE.	Si no tiene PAE
Capacidad Talento Humano	de	Bienestar y Estímulos		Identificar si la universidad cuenta con programas de Bienestar y estímulos.	Si tiene programas de Bienestar y estímulos y se están ejecutando.	Si están formulados y no ejecutados los programas de Bienestar y estímulos.	Si no tiene programas de Bienestar y estímulos.
Capacidad Talento Humano	de	Acuerdos de gestión.	de	Identificar si el Rector ha firmado Acuerdos de gestión con sus funcionarios.	Si tiene adoptados acuerdos de gestión.	Si tiene adoptados acuerdos de gestión con algunos funcionarios.	Si no tiene adoptados acuerdos de gestión.

Nota. Fuente. Elaboración propia

CAPITULO III

4. Resultados de la Investigación

La Universidad de los Llanos es un ente universitario autónomo, de carácter estatal, del orden nacional, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, vinculado al Ministerio de educación nacional en lo referente a las políticas y a la planeación del sector educativo, al sistema Nacional de ciencia y tecnología y al sistema nacional de cultura.

Se rige por la Constitución Política, la Ley 30 de 1992, las demás disposiciones del orden nacional que le sean aplicables de acuerdo a su régimen especial, y las normas internas dictadas en ejercicio de su autonomía. (Universidad de los Llanos, 2010-2015, p.1)

4.1 Descripción de la Universidad de los Llanos

4.1.1 Naturaleza Jurídica

La Universidad de los Llanos es una Institución del Orden Nacional que desarrolla el servicio público de la Educación Superior, creada mediante la Ley 8 de 1974 y el Decreto 2513 de noviembre 25 de 1974 expedido por el Ministerio de Educación Nacional; y reconocida como Universidad mediante la Resolución N° 03273 del 25 de junio de 1993 emanada del mismo Ministerio. Es un ente universitario autónomo, con carácter estatal, régimen especial, personería jurídica; al igual que en su gobierno, en su ejercicio académico, administrativo, financiero y presupuestal; con rentas y patrimonio propios e independientes; además, se encuentra vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo referente a la política y a la planeación del sector educativo, al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y al Sistema Nacional de Cultura; se rige por la Constitución Política, la Ley 30 de 1992, las demás disposiciones que le sean aplicables de acuerdo con su régimen especial y las normas internas emitidas en ejercicio de su autonomía.(Acuerdo Superior 004, 2009, p.1)

4.1.2 Domicilio

La Universidad de los Llanos tiene domicilio principal en Villavicencio, capital del departamento del Meta, República de Colombia. Sin embargo, con la modificación a la Ley 30 de 1992 y el Acuerdo Superior 004 de 2009, establece seccionales y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional, priorizando como área de influencia la Orinoquia Colombiana. (Acuerdo Superior 004, 2009, p.2)

4.2 Análisis a la Dimensión de Factores Externos

La primera dimensión evalúa la relación de la Universidad y el modelo de rediseño organizacional en el entorno general, el cual está constituido por aquellas variables que influyen de forma general o indirecta a todas las organizaciones. Stoner y Wankel (1986) señalan que los elementos del entorno general pueden afectar a cualquier tipo de organización de dos maneras: influyendo a través de uno o más elementos del entorno de acción directa, esto es, sobre el entorno específico; o creando una situación (cambios rápidos en los factores como la tecnología, la economía, el desarrollo, lo social, el trabajo y el medio ambiente) donde la organización tiene que tomar las medidas pertinentes para poder adaptarse a los diferentes cambios.

Tabla 45.

Dimensión entorno general

Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCO	Déficit
Económica	Gastos Público	Son suficientes los recursos girados por la nación para buen funcionamiento de la Universidad de los Llanos	5	La Universidad presenta un déficit, en talento humano, infraestructura, tecnología, gastos de generales, funcionamiento	Informe SUE, 2012, análisis presupuestal 2009 - 2015, estudio estructura	Económica	5	5	ALTO
Social	Educación Superior	Se Identifica el nivel de cobertura, oferta, absorción y pertinencia de la universidad	4	La universidad con la estructura actual solo tiene cobertura para el municipio de Villavicencio y algunos del Departamento del Meta	Estadísticas Universidad de los Llanos, Indicadores Ministerio de Educación Superior	Social	3	4	MEDIO
Política y Legal	Políticas de educación superior	Se Identifica que políticas de educación superior afectan la eficiencia organizacional y su estructura.	5	Las políticas de fomento de cobertura y calidad de la educación superior en Colombia no son coherentes con el crecimiento y déficit de la Universidad de los Llanos	Déficit de talento humano docente y no docente de las universidades	Organizacional	5	5	ALTO

Tecnología	Tecnologías de la información y la comunicación	Se Identifica las estrategias para fortalecer las tecnologías de la información y las comunicaciones en las universidades	5	Las universidades del país y en el caso de la Universidad de los Llanos, presenta déficit en tecnologías de la información y comunicación, políticas, costos e innovación	Desfinanciamiento de la Educación Superior y déficit de la Universidad de los Llanos	Eficacia, Eficiencia y productividad	5	5	ALTO
Total			4,75	100,00%	100,00%	100,00%	4,5	5	ALTO

Nota. Fuente: Elaboración propia

Basado en la información de la tabla anterior, se puede determinar que la Universidad de los Llanos presenta un déficit muy alto en relación con la dimensión de contexto general. Cabe señalar que la variable económica presenta un déficit en el gasto público, debido a su razón de ser, sin embargo, el Estado ha realizado el esfuerzo de crecer el giro en inversión a las universidades públicas en proporción con los gastos de funcionamiento. Es importante determinar que existe un desfinanciamiento en la educación superior, en el caso de la Universidad de los Llanos y su respectivo déficit, se logra identificar que la institución a pesar de que se encuentra categorizada en el orden nacional, no presenta cobertura en la mayoría de los departamentos que conforman la región de la Orinoquia, como Casanare, Arauca, Vichada, Guainía y en el Departamento del Meta la cobertura es del 26%, la cual se centra principalmente en su capital Villavicencio.

No obstante, la categoría de políticas y normas tiene como responsable en la subcategoría de políticas de educación superior al Ministerio de Educación Superior, el cual ha realizado esfuerzos en cubrir el desfinanciamiento de la educación superior en Colombia con políticas de fomento, distribución de nuevos recursos a partir de los impuestos, estampillas y hasta el mismo endeudamiento de las universidades, que solo les permite aliviar algo el déficit que traen consigo

las instituciones desde hace muchos años, la realidad es que el déficit se encuentra principalmente en gastos de funcionamiento, es decir, cubrir la planta de personal docentes y no docentes.

Finalmente, la categoría de la tecnología y la subcategoría de la tecnologías de la información y las comunicación, han permitido que las universidades fortalezcan su capacidad de docencia, investigación y proyección, con nuevas tecnologías, herramientas y estrategias, y en la parte administrativa con sistemas de información más robustos, eficientes, con una gran rapidez de información para la toma de decisiones, con redes e internet más eficaz, equipos de software y hardware de mayor capacidad y calidad. Para la Universidad de los Llanos el déficit es alto, aunque los dos últimos años ha crecido la inversión en tecnologías, en redes e internet, la institución presenta una brecha muy grande en relación a sus sistemas de información, la cual no soporta la eficiencia organizacional.

A continuación señalamos algunos aspectos generales de las categorías y subcategorías del entono general.

Es importante analizar el papel de las Universidades a través de la producción de conocimiento, actitudes, principios, valores, capacidad emprendedora que conlleva a la solución de problemáticas sociales, contribuyendo así, al desarrollo económico del país.

Colombia se encuentra en un momento en el que las instituciones de educación superior públicas están poniendo en marcha mecanismos orientados a la mejora de la eficiencia global y la calidad, producto de las exigencias del modelo de acreditación de programas e instituciones, que demanda recursos financieros para mejorar en infraestructura y calidad. En este sentido, el país cuenta con un marco normativo para la educación superior [Ley 30 de 1992 - artículo 87] que establece los mecanismos de financiación de las universidades y determina que los presupuestos de las universidades públicas estarían constituidos por aportes del presupuesto nacional para funcionamiento e inversión, por los

aportes de los entes territoriales (departamentos, distritos y municipios) y por los recursos y rentas propias de cada institución; y además señala que “el Gobierno Nacional incrementará sus aportes en un porcentaje no inferior al 30% del incremento del PIB. Este incremento se efectuará de conformidad con los objetivos previstos para el Sistema de Universidades Estatales u oficiales y en razón al mejoramiento de las instituciones que lo integran”. La distribución de estos recursos está supeditada a unos indicadores de desempeño anual elaborados entre el Ministerio Educación Nacional y el Sistema de Universidades Estatales (SUE) atendiendo a criterios de eficiencia y desempeño de las instituciones. (Universidad del Norte, 2015, p.11).

Por lo tanto, el desempeño de las variables macroeconomicas en relación con la competitividad, cobertura, investigación entre otros aspectos, se encuentran sometidos por las políticas públicas que imparte el Gobierno Nacional.

En Colombia, los recursos financieros disponibles para la realización de Investigación y Desarrollo (I+D) continúan muy por debajo de los valores correspondientes a los países industrializados. Entre 1995 y 2000 el país disminuyó sus inversiones de I+D como fracción del Producto Interno Bruto (PIB) (Según Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana –RICYT–, en 1995 representó el 0.29 % y en el año 2000 alcanzó 0,1 %); desde entonces no ha alcanzado los niveles obtenidos desde hace cuatro lustros (para el 2013 invirtió tan solo el 0,22 % como fracción del PIB. (Universidad del Norte, 2015, p.10)

Actualmente las Universidades Públicas presentan un déficit presupuestal debido al creciente gasto público, inflación, entre otros indicadores económicos que afectan directamente el funcionamiento del sistema educativo a nivel nacional, regional y departamental.

Tabla 46.

Principales Indicadores Económicos

	Año	Inflación	PIB	Desempleo
Colombia ¹	2014	3,66%	4,2%	9,1%
Región Orinoquia ²	2011	N.D	9,0%	10,50%
Departamento del Meta ³	2011	2,4%	21,2%	27,40%

Nota. Basado en documentos Gubernamentales.

¹ Banco de la República de Colombia. (2015). *Boletín de indicadores Económicos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

² Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>

³ Banco de la República de Colombia y DANE. (2012). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_meta_2012.pdf

Sin embargo, el panorama económico y social se ha convertido en uno de los retos más importantes para las Universidades Públicas, debido a la brecha social y las constantes dificultades que tienen los estudiantes al acceder al sistema de educación superior, no solo porque es la única alternativa que tiene el Colombiano promedio, si no por el hecho de que surgen limitantes que los jóvenes no logran superar, por ello, es importante señalar que actualmente la deserción estudiantil es una de las problemáticas que tiene que afrontar el Gobierno Nacional.

Actualmente el comportamiento de los indicadores del sector apunta a que la educación superior en Colombia está avanzando en la superación de sus aspectos críticos. Sin embargo, como se mencionó inicialmente, cobertura, calidad, así como condiciones más equitativas de acceso, continúan siendo, de acuerdo con la OCDE (2012), los principales retos para el Gobierno nacional. La creciente demanda por cupos en educación superior supera aún la respuesta institucional, aunque “el espectacular aumento de las matrículas en estudios superiores presenciado durante la última década también ha dado lugar a una distribución más equitativa del acceso a la educación superior” (p. 15). El reto radica entonces en aumentar la cobertura con equidad sin detrimento de la calidad. . (Universidad del Norte, 2015, p.8)

Por otra parte, uno de los aspectos claves para el mejoramiento del sistema de educación nacional es la inversión en la investigación, logrando direccionar los modelos educativos hacia la calidad institucional y la creación de conocimiento a partir de un contexto determinado.

El gasto en educación superior incluye tanto el gasto público como el privado. De manera que el primero es entendido como aquel realizado por el gobierno nacional y territorial en instituciones de educación superior, entidades del sector educativo adscritas y vinculadas al Ministerio de Educación Nacional, ICETEX, SENA, COLCIENCIAS, etc. El segundo está compuesto por las partidas que las familias y las empresas destinan al financiamiento de sus matrículas.

En el periodo 2007-2013, en promedio, el gasto total en educación superior expresado como porcentaje del producto interno bruto, PIB, ha sido de 1.95%. Durante los últimos seis años ha habido una tendencia ligeramente creciente, pues se ha pasado del 1.85% del PIB en 2007 al 2% del PIB en el 2013. (CESU, 2014, p.85)

Tabla 47.

Gasto público y privado en educación superior como porcentaje del PIB

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gasto público en educación superior como % del PIB	0,57%	0,57%	0,63%	0,68%	0,72%	0,76%	0,82%
Gasto privado en educación superior como % del PIB	1,19%	1,20%	1,26%	1,23%	0,98%	1,03%	1,02%

Nota. Fuente. MEN. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.85)

Desde el 2007 hasta el 2013, se presenta una disminución en el índice de costos en todas las IES; el porcentaje de variación anual muestra una tendencia a la baja, en un rango estrecho. Las diferencias en el índice para los diferentes tipos de instituciones tampoco presentan una variación que amerite señalarse.

El gasto privado tiene una proporción significativa de la inversión total en educación superior. Está representado principalmente en los recursos de las IES privadas, las matrículas que pagan los estudiantes y sus familias en relación con la inversión de las empresas privadas en educación.

Tabla 48.

Evolución del gasto público por sectores e instituciones

Categorías	2011		2012		2013*	
Transferencias nacionales IES	\$ 2.246.558	52,10%	\$ 2.480.718	50,20%	\$ 2.608.389	46,60%
Transferencias entidades descentralizadas	\$ 34.439	0,80%	\$ 36.921	0,70%	\$ 40.396	0,70%
ICFES	\$ 8.639	0,20%	\$ 12.969	0,30%	\$ 13.358	0,20%
ICETEX	\$ 767.997,40	17,80%	\$ 915.894	18,50%	\$ 1.115.266	19,90%
COLCIENCIAS	\$ 129.505	3,00%	189.140	3,80%	\$ 221.286	4,00%
ESAP	\$ 102.520	2,40%	\$ 118.223	2,40%	\$ 136.182	2,40%
Otros sectores						
SENA	\$ 777.678	18,00%	\$ 885.083	17,90%	\$ 992.487	17,00%
CREE	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 198.662	3,50%
Sector Territorial	\$ 173.176	4,00%	\$ 196.035	4,00%	\$ 132.594	2,40%
MEN	\$ 70.844	1,60%	\$ 111.422	2,30%	\$ 140.060	2,50%

TOTAL	\$ 4.311.356	100%	\$ 4.946.403	100%	\$ 5.598.680	100%
-------	--------------	------	--------------	------	--------------	------

Nota. Fuente: Preliminar, 2013 (No incluye aportes al ICETEX). Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.86)

“El esquema de financiación de las universidades oficiales está reglamentado por la Ley 30 de 1992 en sus artículos 86 y 87. Allí se determinó que estas instituciones recibieran anualmente aportes del presupuesto nacional y de las entidades territoriales” (CESU, 2014, p.88).

Desde la misma expedición de la Ley 30 de 1992 se han destinado recursos adicionales a los establecidos en su regla de asignación. Entre 1993 y 2014 las transferencias a las Universidades públicas aumentaron en un 154% por encima de la inflación. Entre 2002 y 2014 el crecimiento real de los aportes de la Nación a las IES públicas ronda el 43%. Solamente entre 2010 y 2014 este crecimiento fue del 20%.(CESU, 2014, p.88)

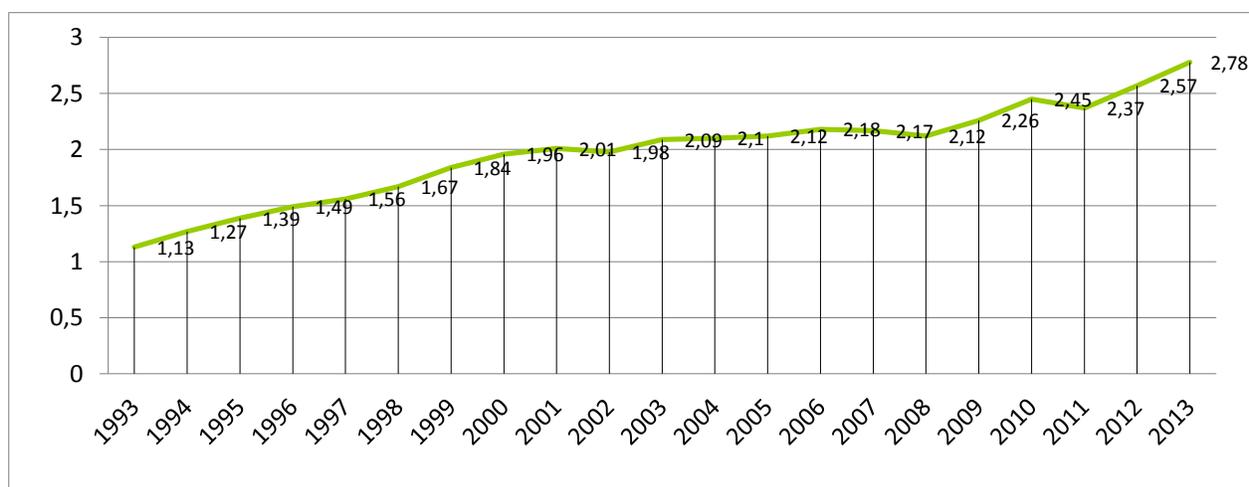


Figura 29. Recursos financieros de las IES públicas

Fuente. MEN. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.89)

En el año 2013, el Gobierno Nacional sancionó la Ley de Estampilla Pro-Universidad Nacional y demás universidades estatales de Colombia, que recaudará cerca de 5 billones de pesos en los próximos 20 años. Esta estampilla tiene como principal propósito apoyar a las universidades estatales para la construcción, adecuación, dotación y modernización de la infraestructura física y tecnológica universitaria; el desarrollo de la investigación y la innovación; programas de bienestar estudiantil y subsidios estudiantiles; disminución de costos de matrícula para los estudiantes de estratos 1, 2 y 3. (CESU, 2014, p.88)

Aunque el gobierno nacional señala que las transferencias públicas han incrementado más del 150%, la realidad de la Educación Superior en Colombia es otra, debido al desfinanciamiento de este sector. El Sistema Universitario Estatal (SUE) en el año 2012 realizó un estudio sobre el desfinanciamiento de la educación superior en Colombia, distribuidas en dos fases, la I primera fase se analizó las decisiones legales que han incidido en el presupuesto de gastos de las Universidades Estatales a partir de la Ley 30 de 1992 en materia de contratación de personal, reflejados en los Decretos 1444 de 1992 y 1279 de 2002, aspectos prestacionales docentes ocasionales, docentes de cátedra y supernumerarios administrativos – sentencia C-006 de 1996 y C – 401 DE 1998 de la Corte Constitucional, aportes al sistema general de seguridad social en salud y en pensiones Ley 797 de 2003, Decretos 4982 de 2007, Decretos 2090 de 2003 y Ley 1122 de 2007, otros gastos Decreto 404 de 2006 (SUE, 2012).

Como resultado de esta primera fase se identificó que el Estado le debía a las universidades públicas un valor mayor a 1,2 billones de pesos como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 49.

Fase I, estudio de desfinanciamiento de la educación superior en Colombia

CONCEPTO	Valor (Millones de \$)
Puntaje con efecto salarial	337.033
Puntaje de bonificación productividad académica	15.013
Seguridad social salud	22.371
Seguridad social pensional	105.922
Sentencia C-006 de 1996 – docentes ocasionales	537.900
Sentencia C-401 DE 1998 – Supernumerarios Administrativos	144.117
Prestaciones proporcionales por retiro docente	30.508
Prestaciones proporcionales por administrativo	16.696
Aporte patronal en salud periodos de licencia	214
Aporte patronal en pensión periodos de licencia	226
TOTAL (sin indexación)	1.210.001

Nota. Fuente. SUE (2012). *Desfinanciamiento de la Educación Superior en Colombia. La realidad de la crisis en el sistema de financiación de las Universidades Estatales.* (p.32).

Según el SUE (2012), la segunda fase analiza los aspectos que han incidido en los diferentes rubros del presupuesto de las universidades estatales a partir de la Ley 30 de 1992, estos rubros fueron, servicios personales (contratación docentes y administrativos), formación docente, infraestructura física, tecnologías de la información y comunicación, recursos de apoyo académico, bienestar universitario, acreditación y certificación, seguridad física, electrónica e informática, mantenimiento de infraestructura física y tecnológica y seguros e impuestos, como se observa en la siguiente tabla el Estado tendría una deuda mayor a 11,1 billones de pesos.

Tabla 50.

Estudio Fase II, Desfinanciamiento de la Educación Superior

ITEMS	Recursos Requeridos por el Sistema (Millones de Pesos)	Esfuerzos ya Realizados por las Universidades (Millones de pesos)	Recursos Adicionales Requeridos (Millones de Pesos)
Contratación de Personal	2.030.060	1.364.335	665.724
Docentes	1.058.894	629.592	429.302
Administración	971.166	734.743	236.423
Formación	3.302.113	1.206.003	2.096.109
Infraestructura	11.424.378	4.193.332	7.321.045
Infraestructura académica – administrativa	9.485.726	3.882.792	5.602.934
Infraestructura área no curricular	752.840	NA	752.840
Adecuaciones personal Discapacitado	490.204	127.174	363.030
Adecuaciones normas sismo resistencia	695.608	183.366	512.242
Recursos de Apoyo Académico (equipos, bases de datos y aulas audiovisuales)	391.303	238.251	153.052
TIC	446.823	111.855	334.969
Bienestar Universitario	363.815	145.575	218.240
Programas de apoyo socio económico	295.383	89.101	206.282
Programas de salud	68.432	56.475	11.958
GASTOS ADMINISTRATIVOS	761.138	311.992	449.146
Acreditación y sistemas de la calidad	50.690	14.650	36.040
Seguridad física, electrónica e informática	294.894	66.646	228.248
Mantenimiento infraestructura física, tecnológica y de equipos.	245.790	103.879	141.911
Servicios públicos, aseo, impuestos y seguros	169.764	126.818	42.946
TOTALES (Billones de pesos)	18.72	7,57	11.15

Nota. Fuente. SUE (2012). *Desfinanciamiento de la Educación Superior en Colombia. La realidad de la crisis en el sistema de financiación de las Universidades Estatales.* (p.46).

4.3 Categoría social y subcategoría de la Educación superior

Por otra parte, la OCDE y el Banco Mundial (2012) añadieron la clasificación de las instituciones de educación superior:

1. Universidades: que ofrecen programas académicos de pregrado y programas de posgrado que conducen a maestría y doctorado, y participan en la investigación científica y tecnológica.
2. Instituciones universitarias: que ofrecen programas de pregrado hasta el nivel de título profesional y un tipo de programa de posgrado llamado “especialización” (un nivel de cualificación relacionado con la carrera, superior al pregrado, pero por debajo de la maestría).
3. Instituciones tecnológicas: que ofrecen programas hasta nivel tecnológico (se distinguen del técnico profesional por su base científica), y puede seguir hasta el título profesional siempre y cuando los programas en cuestión sean impartidos como ciclos propedéuticos. En el contexto colombiano, esto significa que los estudiantes completan su título profesional primero con una cualificación técnica y después una tecnológica aportando progresivamente mayores y mejores conocimientos y competencias en el mismo ámbito.
4. Instituciones técnicas profesionales: que ofrecen programas de pregrado en los niveles técnico/profesional para determinados trabajos o carreras. (p.35)

“La siguiente tabla determina la distribución de las instituciones de educación superior según su carácter (no incluye seccionales)” (CESU, 2014, p. 44).

Tabla 51.
Instituciones de Educación Superior, según su carácter 2014

Carácter	Oficial	Oficiales	Régimen Especial	Total
Universidad	31	49	1	81
Institución universitaria/ Escuela Tecnológica	15	92	12	119
Institución Tecnológica	6	38	6	50
Institución Técnica Profesional	9	27	0	36
Total General	61	206	19	286

Nota. Fuente: MEN – SACES. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.89)

La Tabla 51, se puede determinar que en el período comprendido entre el 2009 y el 2014, el número de IES tuvo una variación de 281 a 286. Sin embargo las instituciones de educación superior oficial se mantienen con un número de 80 para el periodo 2009-2014 (CESU, 2014).

Tabla 52.

Evolución de las IES, según su naturaleza jurídica

IES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oficial *	80	80	80	80	80	80
Privada	201	206	208	208	206	206
Total	281	286	288	288	286	286

Nota. Fuente. MEN – SACES. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.45)

Según el CESU, (2014) “las instituciones acreditadas por el CNA, el porcentaje de las que han sido certificadas, a diciembre de 2013, es de 11,5%. De las 33 acreditadas, el 60% son privadas y el 40% públicas” (p.46). En conclusión las instituciones de educación superior tienen que comprometerse en el mejoramiento de la calidad educativa a través de la acreditación.

Tabla 53.

Instituciones Acreditadas por el CNA

Carácter	Numero	Porcentaje
IES Publicas	13	40%
IES Privadas	20	60%
Total	33	100%

Nota. Fuente. CNA. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.46)

Según los datos de la CNA, 2014 se determinan las IES con acreditación por departamento, esto indica que en la ciudad de Bogotá, D.C. se agrupa el 30% de las IES acreditadas; en

Antioquia, el 19% y el Valle del Cauca el 13% (CESU, 2014). Sin embargo el Departamento del Meta no presenta IES con acreditación de modo que el proceso de calidad aún no está vigente.

Tabla 54.

Instituciones con acreditación vigente por departamento

Departamento	N° IES
Bogotá D.C.	10
Antioquia	6
Valle del Cauca	4
Atlántico	2
Bolívar	2
Cundinamarca	2
Caldas	2
Santander	2
Boyacá	1
Cauca	1
Risaralda	1
Total General	33

Nota. Fuente. MEN – SACES. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.47)

La anterior tabla determina las instituciones de educación superior en Colombia con acreditación a nivel Departamental, de modo que Bogotá D.C encabeza la lista con 10 IES acreditadas; a su vez el Departamento de Antioquia le sigue con una participación de 6 IES y el Valle del Cauca tiene una cifra de 4 IES respectivamente para el año 2014.

Tabla 55.

Tasa bruta de cobertura

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*	2014
Matricula en Pregrado	1.306.520	1.424.631	1.493.525	1.587.928	1.762.480	1.841.282	1.983.421	2.010.366

Población 17-21 años	4.124.212	4.180.964	4.236.086	4.285.741	4.319.415	4.342.603	4.354.649	4.356.453
Tasa de Cobertura	31,70%	34,10%	35,30%	37,10%	40,80%	42,40%	45,50%	46.15%

Nota. Fuente. MEN – SACES. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.48)

Por otra parte, mediante el liderazgo del Ministerio de Educación Nacional, se han reforzado las estrategias de financiación con el fin de que los colombianos puedan acceder a los créditos del ICETEX, esto permitirá aumentar la tasa de cobertura en el sistema de educación superior (CESU, 2014). De modo que la población entre los 17-21 años su evolución desde 2005 ha sido estable a pesar de las formas de solvencia que ha impartido el Estado para combatir la deserción Universitaria.

De acuerdo con la siguiente tabla se determina las matriculas en Colombia por departamento en lo que corresponde a Pregrado y Posgrado; Por consiguiente “El Distrito Capital (31.1%), Antioquia (14,1%), Valle del Cauca (7,5%), Santander (6.2%) y Atlántico (5.2%) concentran el 64.1% de la oferta de educación superior en el país” (CESU, 2014 p.52).

Tabla 56.

Matriculas Por Departamento (Pregrado y Posgrado)

Nombre Departamento	Matricula 2013**
Antioquia	298.047
Atlántico	110.478
Bogotá D.C	656.590
Bolívar	72.801
Boyacá	61.208
Caldas	42.964

Caquetá	10.187
Cauca	38.967
Cesar	29.060
Córdoba	37.675
Cundinamarca	66.750
Choco	13.231
Huila	35.875
Guajira	14.093
Magdalena	36.786
Meta	29,431
Nariño	37.413
Norte de Santander	61.497
Quindío	31.027
Risaralda	45.427
Santander	130.191
Sucre	19.455
Tolima	48.965
Valle del Cauca	157.791
Arauca	3.490
Casanare	9.219
Putumayo	3.868
San Andrés y Providencia	1.236
Amazonas	796
Guainía	502
Guaviare	2.034
Vaupés	344
Vichada	765
Total Matricula	2.109.224

Nota. Fuente: MEN-SNIES. Incluye Población de Posgrado. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.53)

Las matrículas de educación superior en Colombia están centralizadas en el nivel de formación universitario: con un porcentaje superior al 61.4% de manera que el número de estudiantes de pregrado aumenta, en el periodo 2010, de 1.045.570 a 1.295.528 en el año 2014. La matrícula en programas tecnológicos presenta una clara tendencia al crecimiento, con una cifra de 449.344 estudiantes, en el 2010, a 604.410, en el 2013; esto significa un crecimiento promedio del 10.5% para el período (CESU, 2014). Adicionalmente se observa que el aumento de la matrícula en formación de Posgrado ha sido constante en el 2010 con 60.358 estudiantes matriculados, mientras que en el 2013 se presentó un aumento a 82.515 estudiantes.

Tabla 57.

Matricula total por instituciones

Nivel de Formación- Matricula Total	2010	2011	2012*	2013*	2014
Técnica Profesional	93.014	82.406	78.942	83.483	90,027
Tecnológica	449.344	520.739	543.804	604.410	600,329
Universitaria	1.045.570	1.159.335	1.218.536	1.295.528	1,320,010
Especialización	60.358	80.563	61.339	82.515	4,257
Maestría	23.808	30.360	32.745	39.488	77,462
Doctorado	2.326	2.920	3.063	3.800	4,710
Total	1.674.420	1.876.323	1.958.429	2.109.224	2,138,185

Nota. Fuente. MEN – SNIES. Citado por CESU (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. (p.54)

Basándose en los datos anteriores, en el período 2010-2014, el crecimiento de la matrícula en términos relativos se concentra en los programas tecnológicos y los de posgrado, alcanzando un mayor porcentaje de incremento en los de maestría y doctorado. En términos generales, se

destaca la evolución en la matrícula universitaria, en comparación con las demás categorías de formación. (CESU, 2014).

4.3.1 Tecnologías

Las tecnologías de la información y la comunicación han contribuido a la construcción de un desarrollo social y económico basado en el conocimiento como el motor del crecimiento económico, es decir, la creación, distribución y utilización del conocimiento como el elemento generador de la riqueza de las naciones. La nueva sociedad digital amplió las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, la utilización de medios electrónicos ha conllevado a un cambio en la cultura y en la forma de trabajar, al ampliar las posibilidades de conectarse con el mundo, aunque por consiguiente, quienes no hayan desarrollado las habilidades necesarias para moverse en la era de la información quedan excluidos del desarrollo económico y social. En América Latina, la situación se ha caracterizado por grandes dificultades para alcanzar y sostener la actualización tecnológica, por lo anterior, su principal el reto radica en revertir esta situación a través del fortalecimiento de las capacidades científicas y tecnológicas. En este sentido la educación es un asunto estratégico para el desarrollo contemporáneo. Es así como, la educación superior se percibe impactada por las TIC y por la construcción de una sociedad basada en el conocimiento. (Universidad del Valle, 2014, p.176

4.4 Dimensión del entorno específico

Las universidades como las organizaciones se encuentran en un entorno marcado por factores que afectan directa e indirectamente los procesos que integran la alineación estratégica y la maximización de los recursos. Por lo anteriores se analizan algunas categorías y subcategorías que más afectan a la institución y que generan un déficit organizacional, como se señala en la siguiente tabla.

Tabla 58.
Dimensiones del entorno específico

Instrumento DCO 1: Dimensión Contexto Especifico									
Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCO	Déficit
Cientes	Estudiantes reales potenciales	Cuando no se cubre con la demanda real y potencial de clientes para la Universidad	5	La Universidad presenta un déficit en cobertura real y potencial regional y su estructura no es la adecuada para esta demanda y oferta local y de la región de la Orinoquia	Informe SUE, 2012, análisis presupuestal 2009 - 2015, estudio estructura	Cobertura y pertenencia	5	5	ALTO
Proveedores	Empresas que proveen servicios, equipos, elementos insumos	Cuando el poder de negociación con los proveedores es alto y no se garantiza la calidad y eficiencia de los mismos	4	Existen proveedores suficientes, pero no ofrecen calidad a la universidad, la universidad no cuenta con estructura formal de contratación.	Indicadores Vicerrecursos e informes contraloría	Calidad, económico y jurídico	4	4	MEDIO
Competidores	Instituciones de Educación Superior de la Región	Identificar la competencia (instituciones y programas de educación superior)	2	Existe competencia mínima con las instituciones y programas de educación superior de la región.	Estudio de contexto, indicadores MEN	Competitividad	2	2	BAJO
Agentes reguladores	Entidades de fiscalización y control (IAS)	Cuando los hallazgos y controles que realizan las entidades del Estado a la Universidad en relación a la estructura no se cumplen.	4	La universidad cuenta con varios hallazgos con relación a la estructura y planta de cargos	Informes hallazgos	Fiscal, penal y de control	5	5	ALTO
Relaciones interinstitucionales	Identificación partes interesadas	El desconocimiento de los actores que son sujetos de acción o intervención, genera problemas de gestión e información.	2	La universidad intensifica todos los actores que son sujetos de acción	Convenios, participación en comités, consejos, gremios, asociaciones	Social y público	2	2	BAJO
Relaciones interinstitucionales	Relaciones partes interesadas	Las relaciones con los actores permiten identificar el grado de consenso y participación en las diferentes decisiones, así como su afectación en las mismas.	3	Si existen dificultades menores en la comunicación con los actores.	Actas, acuerdos, proyectos	Gastón y extensión	3	3	MEDIO
Relaciones interinstitucionales	Capacidad partes interesadas	Cuando los actores tienen poder e inciden en el comportamiento de la institución, se evidencia un aspecto crítico, ya que cualquier decisión esta sometida a la aprobación por los actores.	2	Si los actores afectan la gestión de la universidad en un pequeño grado e impacto.	Actas Superior	Capacidad y gestión	2	2	BAJO
Relaciones interinstitucionales	Espacios concertación partes interesadas	Cuando los espacios de discusión y concertación no son adecuados ni eficientes, afectan la consecución de resultados y la mala ejecución de las políticas de la universidad.	4	Si hay pocos espacios de diálogo, participación y concertación con los actores que inciden en la gestión	Actos, claustros, reuniones, mesas	Dialogo, acuerdos, discursos, políticas	4	4	MEDIO
Relaciones interinstitucionales	Participación ciudadana	Cuando la comunidad interna y externa no tienen acceso a espacios de discusión de necesidades, priorización de intervenciones y conocimiento de los resultados se debilita la capacidad de gobernabilidad.	3	Si existen pocos espacio para la participación ciudadana y rendición de cuentas.	Informe Rendición de cuentas	Transparencia, socialización y resultados	3	3	MEDIO
Total			3,2	100,00%	100,00%	100,00%	3,3	4	MEDIO
No Aplica			PORCENTAJE INCLUIDO		100,00%				

Nota. Fuente. Elaboración propia

Con relación a los resultados de la matriz de déficit de capacidades organizacionales para la dimensión entorno específico, se analizaron las categorías, clientes, proveedores, competidores, agentes reguladores y relaciones interinstitucionales. Por tanto, la universidad presenta un déficit medio, donde las dos categorías con mayor predominancia son: los clientes debido a la falta de cobertura en la región de la Orinoquia y del departamento del Meta. Finalmente, la relación con los agentes reguladores, como la contraloría y la procuraduría que en el último año incrementaron los hallazgos y en especial aquellos relacionados con la estructura organizacional de la universidad de los Llanos.

Por otra parte, las categorías de los proveedores, competidores y relaciones interinstitucionales se han fortalecido las capacidades de respuesta, aunque se encuentran debilidades en la calidad de los proveedores.

La cobertura e indicadores de la Educación Superior en el Departamento del Meta en el año 2014 y comparativos 2011,2012 y 2013, nos manifiestan los siguientes potenciales clientes.

Tabla 59.

Cobertura en educación superior y potenciales clientes

Capital/ Dpto.	Población Total	Población entre 17 y 21 años	Matricula pregrado oficial	Matricula pregrado privado	Matricula pregrado total	Tasa de cobertura	Tasa de cobertura	Población 17-21 por fuera del sistema No.	Tasa de deserción	Tasa de deserción
Villavicencio	463.121	42.424	8.734	17.483	26.217	60.47%		16.769	39.53%	
Resto de Municipios	461.750	44.308	2.916	298	3.214	7.17%		41.133	92.83%	
Meta	924.871	86.732	11.650	17.781	29.431	33.24%		57.902	66.76%	12,1%
Nacional	47.661.787	4.356.453	1.075.058	935.308	2.010.366	46.15%		2.346.087	53.85%	10.07%

Nota. Fuente población 17-21 años: Proyecciones DANE de Censo 2005.

Fuente población fuera del sistema, tasa de cobertura: MEN - SDS. Fuente matrícula, tasa de cobertura y deserción: MEN – SNIES - SPADIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril 2015. * Cifras preliminares antes de auditorías

La tabla anterior nos muestra la cobertura para el año 2014, para una población potencial de 86.732 entre 17 y 21 años en todo el Departamento del Meta, esta y el municipio de Villavicencio tienen una población de 42.424 jóvenes y los demás municipios 44.308, de los cuales 25.655 estudian en el municipio de Villavicencio, matriculados en instituciones públicas y privadas, para una tasa de cobertura del 60,47%, el resto de los municipios presenta una tasa de cobertura de 7,17% es decir 3.175 matriculados, para un total de 28.830 matriculados en todo el Departamento de Arauca, es decir una tasa de cobertura de solo el 33,24%, es decir que el déficit es del 66,76%, o 57.902 de los posibles clientes que no estudian, se mueven a otras regiones o ingresan a otros niveles de educación formal e informal.

Es importante señalar que las instituciones públicas tienen solo una cobertura del 13.04%, reflejando el déficit de la cobertura y absorción de las universidades oficiales de la región.

Tabla 60.

Matricula por nivel de formación

Capital/ Dpto.	Técnico Profesional	Tecnológico	Universitario	Esp.	Maestría	Doctorado	Sin Información	Participación		
								Nivel de formación		
								T y T	Univ.	Posg.
V/cio	1.078	3.965	20.612	398	164			19.24%	78.62%	2.14%
Resto de Municipios	277	770	2.126	36	3	0	0	32.56%	66.21%	1.21%
Meta	1.355	4.735	22.740	434	167	0	0	20.69%	77.27%	2.04%
Nacional	90.027	600.229	1.320.010	77.462	45.710	4.257	390	32.29%	61.75%	5.96%

Nota. Fuente: MEN – SNIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril de 2015. * Cifras preliminares antes de auditorías

Basado en la anterior información representada en la tabla 59 se logra identificar la cifra de matrículas por nivel de formación. El departamento del Meta, presenta un total de 22.740 estudiantes accediendo a las Universidades privadas- pública; el nivel técnico profesional,

presenta un total de 1.355 matriculados, el nivel tecnológico con 4.735 matrículas. En el caso de los posgrados se registran 434 matrículas en especialización y en maestrías 167. Sin embargo, en el año 2015, se registró un total de 8 matriculados para doctorados, lo cual significa que no existe una oferta y demanda propia de posgrados en el departamento y la oportunidad para que los profesionales del departamento puedan seguir perfeccionando sus conocimientos o generar nuevos conocimientos.

La ciudad de Villavicencio es el principal centro de formación a nivel técnico, tecnológico, profesional y posgrados. Por tanto, el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento de Meta y las Universidades de la Región como la Universidad de los Llanos, deben contribuir a superar estos bajos niveles de cobertura.

Tabla 61.

Absorción Inmediata de Bachilleres

Departamento	No. De Bachilleres 2013	Estudiantes en SNIES 2014*	Tasa de Absorción
Meta	9.596	3.374	35.16%
Nacional	503.862	174.576	34.65%

Nota. Fuente estudiantes 2014: MEN – SNIES.

Fuente bachilleres: Oficina de Planeación y Finanzas - MEN * Cifras preliminares antes de auditorías, Fecha de corte abril de 2015

En el Departamento de Meta de 9.596 bachilleres que se graduaron en el 2013, solo 3.374 jóvenes ingresaron a una universidad a continuar sus estudios a nivel profesional, lo cual representa una tasa de absorción de 35.16%.

En relación a la competencia, según el Ministerio de Educación Nacional se registra 24 instituciones de educación superior en todo el Departamento del Meta, para un total de 133

programas de educación superior, donde la Universidad de los Llanos tiene 42 programas de educación superior, entre ellos 4 acreditados, la competencia es la siguiente.

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior-CUN

Corporación Universitaria Autónoma De Nariño -AUNAR

Corporación Universitaria de Colombia Ideas

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR

Corporación Universitaria del Meta

Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO

Corporación Universitaria Remington

Dirección Nacional de Escuelas

Fundación Centro de Investigación Docencia y Consultoría Administrativa-F-CIDCA

Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo

Fundación Universitaria San Martín

Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena

Fundación Universitaria Panamericana

Universidad Antonio Nariño

Universidad Cooperativa de Colombia

Universidad de Caldas

Universidad de La Sabana

Universidad de Manizales

Universidad Externado de Colombia

Universidad Francisco de Paula Santander

Universidad Nacional Abierta y A Distancia

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Universidad Santo Tomás

Finalmente se observa que la universidad necesita definir claramente las estrategias de regionalización de la educación superior, en los diferentes departamentos de la Orinoquia, garantizando la estructura organizacional, los recursos físicos y económicos a largo plazo y que permitan el cumplimiento de su misión en la región y el país.

4.5 Dimensión Alineación Estratégica

El Proyecto Educativo de la Universidad de los Llanos, establece la plataforma estratégica, que orienta el quehacer institucional de toda la comunidad. Por tanto, se relacionan los siguientes elementos más importantes en la estructura organizacional y su talento humano.

4.5.1 Misión

La Universidad de los Llanos forma integralmente ciudadanos, profesionales y científicos con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico de la humanidad, competentes y comprometidos en la solución de los problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura. (Acuerdo 004, 2009, p.2)

4.5.2 Visión

La Universidad de los Llanos propende ser la mejor opción de Educación Superior de su área de influencia, dentro de un espíritu de pensamiento reflexivo, acción autónoma, creatividad e innovación. Al ser consciente de su relación con la región y la nación es el punto de referencia en el dominio del campo del conocimiento y de las competencias profesionales en busca de la excelencia académica.

Como institución de saber y organización social, mantiene estrechos vínculos con su entorno natural a fin de satisfacer y participar en la búsqueda de soluciones a las problemáticas regionales y nacionales. Para ello se apoya en la tradición académica y, al contar con un acervo de talento humano de probadas capacidades y calidades, interpreta, adecua y se apropia de los avances de la ciencia y la tecnología para cualificarse, a través de la docencia, la investigación y la proyección social.

La Universidad de los Llanos busca consolidar permanentemente la ampliación de su cobertura, la promoción y la generación de nuevos programas académicos sobre la base de las necesidades científicas, profesionales y de desarrollo económico, social y ambiental. (Acuerdo 004, 2009, p.2)

4.5.3 Principios

La Universidad de los Llanos, como institución comprometida con el desarrollo regional y nacional, practica y difunde una ética fundada en valores universales como: la verdad, la libertad, la honradez, la justicia, la equidad, la tolerancia y el compromiso con los derechos humanos, los deberes civiles y la prevalencia del bien común sobre el particular.

Como fundamento de esa ética, el proyecto institucional de la universidad se expresará en el ejercicio de los siguientes principios:

1. Autonomía.
2. Universalidad.
3. Responsabilidad social.
4. Pluralidad Argumentada
5. Equidad.
6. Libertad de cátedra
7. Convivencia
8. Transparencia (Acuerdo 20, 2000, p.10)

4.5.4 Políticas

Desde el proyecto Educativo Institucional se señalan cinco políticas, que son importantes para la estructura organizacional de la Universidad.

Gestión educativa y cultura de la planeación como factores de cambio. Esta política es muy importante porque nos señala varios aspectos de la estructura organizacional para la Universidad.

Condicionada la Universidad, por los acelerados procesos de cambio en lo social, el incremento de la población estudiantil, las necesidades socioeducativas del entorno y la aplicación creciente de conocimientos en todos los campos del saber, se encuentra

inevitablemente sometida a una organización y una tecnología cada vez más complejas, en las que naturalmente se impone la participación del personal docente, técnico y administrativo, específicamente preparado para realizar con eficiencia y eficacia sus tareas, al margen de la improvisación.

Sin duda, el conjunto de acciones que bajo el nombre de reforma académica, se ha puesto en marcha en cumplimiento de las políticas estatales de educación superior, evidencian la necesidad e importancia de implementar sistemas de administración gerencial y planificación universitaria en las que se apoyen las posibilidades institucionales de mejoramiento y expansión de los servicios educativos, así como de sus proyecciones a futuro.

La **planificación** y la **administración gerencial** para el cambio que conlleva el desarrollo de esta política institucional, se concibe establecer la **actividad académica como eje central de la gestión universitaria**; de tal forma que las unidades administrativas existentes y las que se creen en desarrollo del Proyecto Institucional, independientemente del posicionamiento jerárquico que éstas representen en la estructura orgánica, se vean a sí mismas como áreas de apoyo institucional al quehacer académico y, en consecuencia, redefinan sus funciones, técnicas, métodos de trabajo y acciones hacia el cumplimiento de la misión institucional y los fines de la educación superior estatal.

En este sentido, a través de estrategias como el fomento de la "**cultura del proyecto**" y la implementación de mecanismos de control de gestión y resultados, podrá iniciarse el proceso de

cambio institucional que se prevé para el logro de los objetivos y políticas de la gestión universitaria, definidas en este proyecto.

Autoevaluación permanente en búsqueda de la excelencia. La política buscará integrar procesos de autoevaluación institucional en todas las etapas de la gestión universitaria, desarrollados con rigor metodológico y cuya finalidad será obtener información relevante de las diferentes unidades académico-administrativas para apoyar la toma de decisiones.

Hacia la acreditación institucional. El desarrollo de esta política comprende la más importante aspiración de la institución definida en las perspectivas de su visión institucional como: “propender ser la mejor opción de educación superior de la región y una de las mejores del país” aspiración que representa para la Universidad de los Llanos la posibilidad de obtener como fruto de todos sus esfuerzos institucionales consolidar sus comunidades académicas y ofrecer programas de alta calidad, el reconocimiento social de la comunidad regional, identificarla como “el proyecto estratégico más importante de la Orinoquia” así como sentirse un par externo” digno de reconocimiento por parte de las Universidades nacionales e internacionales de amplia tradición académica y científica. (Acuerdo 20, 2000, p.14)

El Proyecto Educativo Institucional también nos señala varios elementos importantes para la estructura organizacional, como las funciones misionales, la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar universitario, la Universidad podrá apropiarse de la oferta estratégica y afrontar los problemas “regionales con miras a producir transformaciones que conlleven el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad Orinoquense” (Acuerdo 20, 2000, p.20)

Desde la Docencia, con la incorporación de estudiantes a la oferta de programas académicos y la inserción de egresados formados integralmente como profesionales comprometidos con el desarrollo regional, se espera generar un impacto social transformador que incida en las formas de regulación social y los modos de producción regional para aportar un mayor nivel de apropiación del conocimiento científico y tecnológico.

Desde la Investigación, la transferencia de tecnología y el mayor conocimiento sobre las características regionales, favorecerán la vinculación con el sector productivo y el sector institucional

en la búsqueda de soluciones y el establecimiento de políticas para el mejoramiento de la calidad de vida en la región.

Desde la Proyección Social, las actividades de extensión a la comunidad, la educación permanente o continuada y la cooperación interinstitucional, se constituyen en los factores que permitirán estar en constante retroalimentación con el medio externo, a fin de evaluar y mejorar el impacto social de la Universidad en su entorno regional. (Acuerdo 20, 2000, p.20-21)

Bienestar Universitario, con el Marco de las nuevas Políticas que propenden por la búsqueda de un mejor estar de las personas en la institución, como espacio de encuentro, no solo del saber, sino de valores diferentes y dentro de una concepción humana integral, que pretende articular el desarrollo académico, científico, artístico y cultural con el mejoramiento de las condiciones de vida e igualdad de oportunidades para todos, es donde el Bienestar Institucional se constituye en un eje ejecutor de las políticas universitarias definidas en el marco de la Constitución de 1991, la cual introduce cambios en la vida cotidiana institucional y en particular desde la Ley 30 de 1992 que reafirma de bienestar en las instituciones de educación superior. (Acuerdo 20, 2000, p.35)

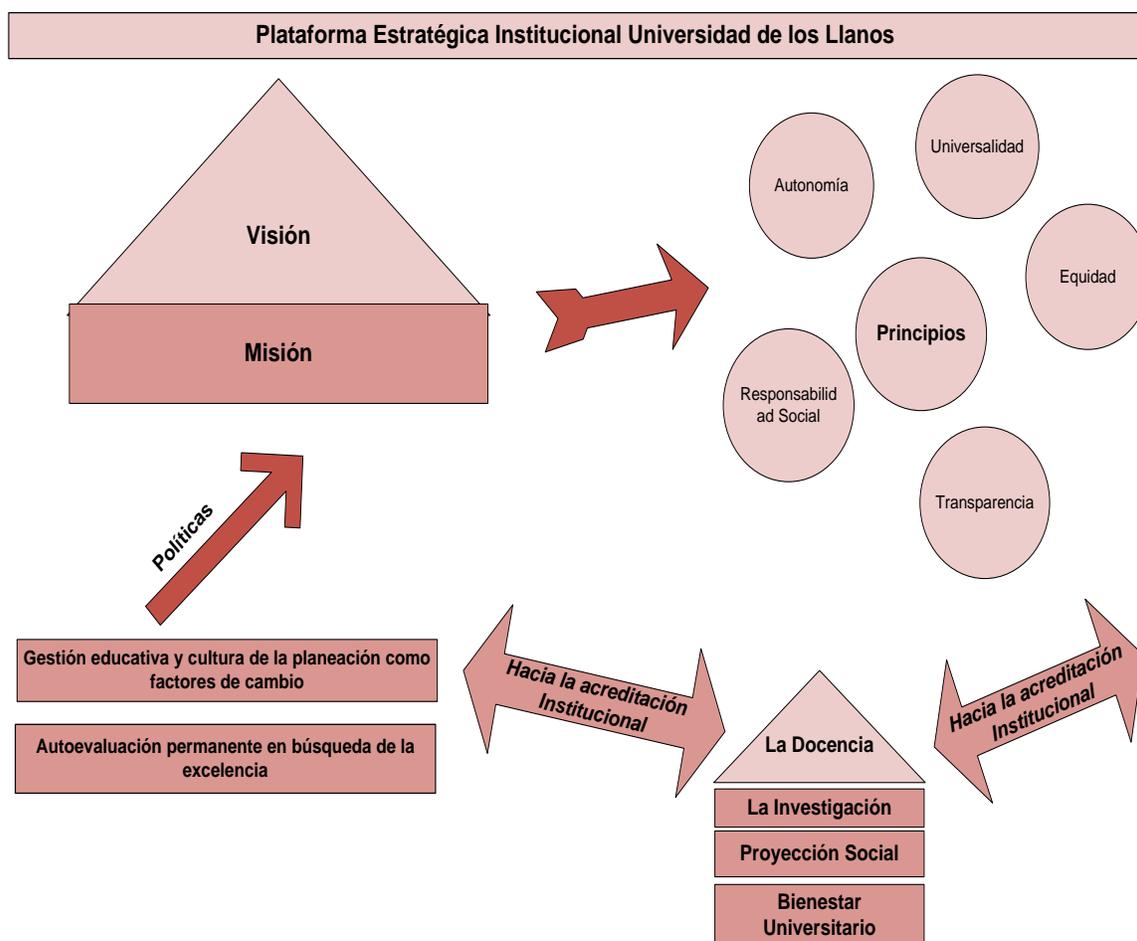


Figura 30. Plataforma Estratégica Institucional

Fuente: Basado en el Acuerdo Superior 020 de 2000. Elaboración Propia

La estructura orgánica y funcional se debe analizar desde su complejidad, suele asociársele con el tamaño de la empresa o institución. No obstante, desde el punto de vista organizacional, el tamaño es considerado como una variable más de los múltiples factores que hacen que una organización sea compleja; en otras palabras, modificar su estructura orgánica bien sea para aumentar o disminuir el tamaño de la institución, no necesariamente resuelve los problemas de complejidad en que ella se encuentre operando.

Al igual que otras instituciones de educación superior, la complejidad para la Universidad de los Llanos tiene explicación en las características propias de su naturaleza jurídica, los procesos humanos que al interior de la institución se vivencian por efectos de las relaciones de autoridad y poder, los efectos de las estrategias de modernización de la universidad pública, la confusión de medios y fines, la continua discrepancia entre los planteamientos de la alta dirección en relación con los valores, estilos y comportamientos académico-administrativos; el marco de referencia a corto tiempo para el establecimiento de políticas, el exceso de dependencia del nivel central, la búsqueda constante de soluciones mágicas, el atraso tecnológico y por supuesto, la aplicación inadecuada de estrategias de cambio, entre otras.

Lógicamente el programa de modernización institucional parte de la adopción del Proyecto Institucional, el cual aborda a la Universidad de los Llanos como organización, implementando estrategias que permitan el cumplimiento de la Misión y Visión. No obstante, el factor de mayor complejidad radica en reconocer la necesidad de hacer cambios organizacionales, en el compromiso institucional de realizarlos efectivamente y en la capacidad gerencial, colectiva e individual. Es importante identificar dónde, cómo y cuándo generar tales cambios.

Para efectos de comprender y dimensionar los alcances de las estrategias de Modernización que la Universidad de los Llanos pretende implementar en el propósito de cumplir con su misión institucional, primeramente será indispensable detenerse en las perspectivas de tal modernización, es decir, partir del análisis de las variables institucionales que influyen en el nivel de complejidad para prospectar soluciones que puedan hacer viable el desarrollo institucional.

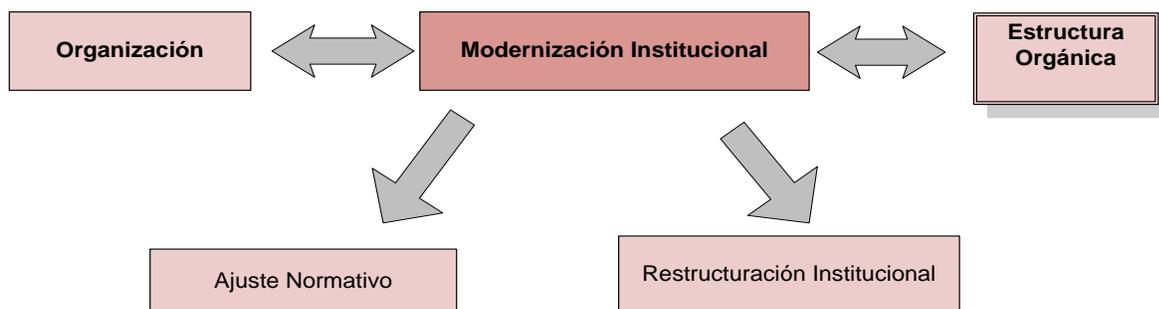


Figura 31. Modernización Institucional
Fuente: Elaboración propia

Una de las características más sobresalientes alrededor de este ajuste normativo, consiste en tener la posibilidad institucional de afianzarse en el ejercicio responsable de la Autonomía Universitaria con la participación colectiva de sus estamentos.

Con tal propósito, las reformas en materia de Estatuto General, Estatuto Administrativo, Estatuto Docente, Estatuto Estudiantil y la implementación de nuevos regímenes como el Estatuto de Contratación y el Estatuto de Bienestar Institucional constituyen los alcances que se espera lograr a través de la adopción y desarrollo del Proyecto Institucional.

La iniciativa de reestructurar académica y administrativamente la organización de la Universidad, obedecía a la necesidad de articular sistemáticamente la función académica, administrativa y financiera de la institución; estableciendo como principios el reordenamiento de las disciplinas en áreas del conocimiento que organizacionalmente se atenderían a partir de la constitución de Facultades; así como unidades académicas y administrativas adscritas a la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Recurso que harían posible la integración institucional de dos grandes subsistemas identificados: el Subsistema Académico y el Subsistema Administrativo.

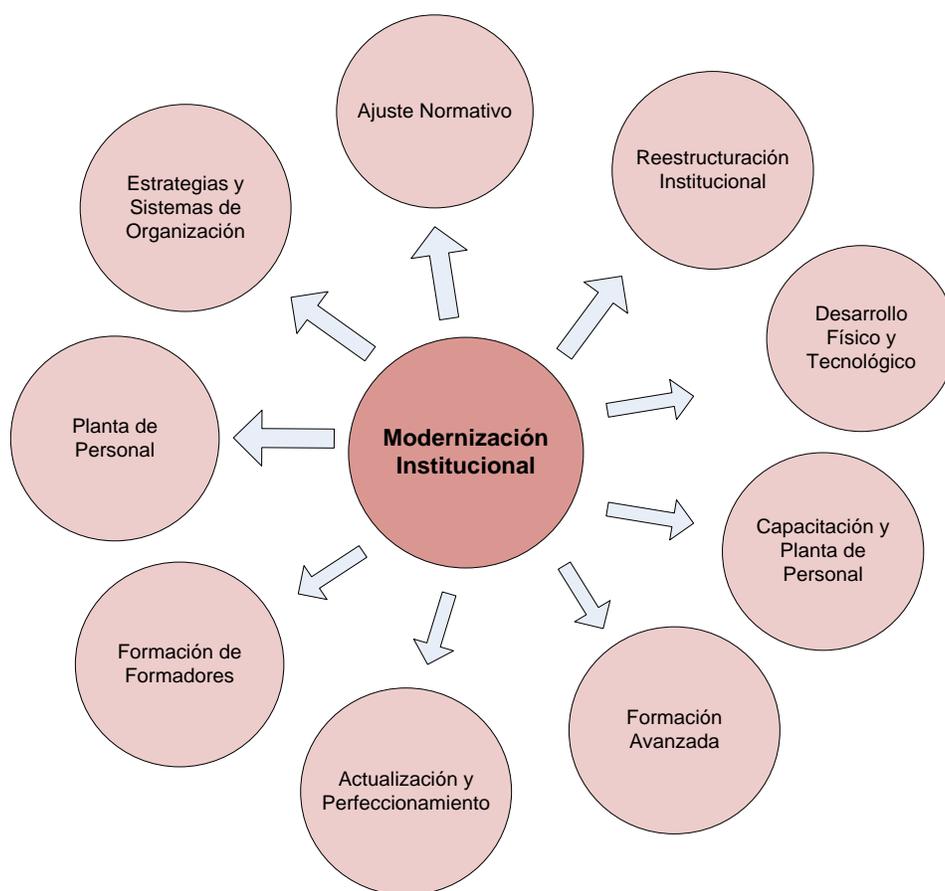


Figura 32. Modernización Institucional Año 2000 / PEI
Fuente: Acuerdo 20 de 2000

Tabla 62.
Dimensión Alineación estratégica

Instrumento DCO 1: Alineación estratégica									
Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCO	Déficit
Misión	¿Cuál es la razón de ser?	La misión o la razón de ser es una carta de navegación que orienta las acciones y decisiones, en el logro de sus objetivos y metas. La falta de cumplimiento de la misión afecta la gestión y los resultados.	3	Existen el conocimiento de la misión, pero se cumple parcialmente como la carta de navegación que orienta las acciones y decisiones, en el logro de sus objetivos y el alcance es la Orinoquia y el país, lo cual no se cumple	Ejecución de planes, informes de gestión y autoevaluación	Estratégica, social y organizacional	3	3	MEDIO
Visión	¿Qué queremos ser?	La visión o que queremos ser es una carta de navegación que orienta las acciones y decisiones, en el logro de sus objetivos y metas. La falta de cumplimiento de la visión afecta la gestión y los resultados.	4	La visión de la universidad no cumple con elementos como ser visual, alcanzable, enfocada y comunicable, lo cual orienta parcialmente los objetivos y metas a lograr	Ejecución de planes, informes de gestión y autoevaluación	Estratégica, social y organizacional	4	4	MEDIO
Principios valores	¿En creemos?	Los principios y valores o en que creemos como universidad guían las acciones comportamientos y decisiones, en el logro de sus objetivos y metas. La falta de cumplimiento de los principios y valores afecta la cultura, gestión y resultados organizacionales.	4	La misión, visión, objetivos de la universidad, no se soportan en el conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura, gobierno y gestión	Cultura organizacional, índices de transparencia, informes contraloría	Estratégicos, organizacionales, culturales y de eficiencia	4	4	MEDIO
Objetivos Estratégicos	¿Qué quiero lograr?	Los objetivos estratégicos definen que quiero lograr en la universidad guían las acciones para el logro de la misión y visión. La falta de cumplimiento de los objetivos estratégicos afecta la organización, gestión y resultados organizacionales.	4	La universidad presenta un gran número de objetivos, 4 en PEI, 5 en el PDI, 22 en el estatuto general, los cuales miden parcialmente la magnitud a lograr, no son cuantitativos, no tienen tiempo, no miden el grado de factibilidad, no señalan el cómo lograrlo y quien es el responsable.	Ejecución de los planes y procesos misionales	Eficiencia, eficacia, productividad, calidad	5	5	ALTO
Estrategias	¿Cómo lo vamos a lograr?	Las estrategias definen el cómo lograr los propósitos de la universidad y son los cursos de acción el logro de la misión y visión. La falta de cumplimiento de las estrategias afecta el modelo organización, gestión y resultados organizacionales.	4	La universidad en su PEI no señala estrategias claramente definidas, en el PDI señala 9 estrategias y 14 estrategias en el estatuto general, los cuales se han cumplido parcialmente y no se identifican cuáles apuntan a lograr la razón de ser, los objetivos organizacionales, cuáles son los cursos de acción, en que tiempo, responsables y que políticas a lograr.	Planes y proyectos	Eficiencia, eficacia, productividad, calidad	5	5	ALTO
Políticas	¿Por qué lo vamos a lograr?	Las políticas definen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. La falta de cumplimiento de las políticas afecta la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes de gestión y resultados organizacionales.	5	La universidad presenta algunas políticas, 5 en PEI, en el PDI no presenta, otras que han surgido con el tiempo, para el caso de la docencia, en el sistema de investigación y proyección social, lo que no se observa es un sistema adecuado de seguimiento y evaluación de las mismas.	Planes y proyectos	Eficiencia, eficacia, productividad, calidad	4	5	ALTO
Metas	¿Cuánto y cuando lo vamos a lograr?	La planeación es una herramienta de navegación que orienta las acciones y decisiones, en el logro de sus objetivos y metas. La falta de planeación afecta la gestión y el cumplimiento de las metas.	3	La universidad presenta un gran número de metas, en los planes de acción institucional, los cuales miden la eficacia de los planes de los rectores, pero muchas no son coherentes con los objetivos a largo plazo.	Ejecución de los planes y procesos misionales	Eficiencia, eficacia, productividad, calidad	4	4	MEDIO
Planes	PEI, PDI, PAI	El Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional son herramientas de navegación que orienta las acciones y decisiones, en el logro de sus objetivos y metas. La falta de planeación afecta la gestión y el cumplimiento de las metas.	4	La coherencia establecida entre el modelo de universidad en el PEI, no es transformada por PDI, pasar de una universidad de docencia, de una vez a una universidad de investigación	Planes, acreditación de programas, acreditación de la universidad, grupos de investigación, nivel de formación de doctores, programas de doctorado, patinetes,,	Calidad, universidad de docencia o universidad de investigación	5	5	ALTO
Total			3,9	100,00%	100,00%	100,00%	3,8	4	MEDIO
No Aplica		PORCENTAJE INCLUIDO		100,00%					

Nota. Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la matriz de déficit de capacidad organizacional, de la dimensión de la alineación estratégica de la universidad de los Llanos, la evaluación esta entre media y alta su déficit organizacional y su estructura no acorde con esta plataforma estratégica, durante estos últimos 15 años.

Se presenta déficit en su misión cuando se plantea un alcance en toda la Orinoquia y el país, lo cual no se refleja en una política de regionalización, es decir, existe una baja cobertura, al igual que una falta de recursos en los logros de investigación y la proyección, lo cual son mínimos para las necesidades y tamaño de la región. Aunque la Universidad de los Llanos, es la única que ha generado grandes aportes e impactos a través de sus egresados, institutos y programas de pregrado y posgrados. Basado en lo anterior y en relación con el déficit de la Visión, se presentan vacíos de forma, lo cual refleja que lo queremos ser no sea lo más visual, alcanzable, enfocada y comunicable, donde la gran mayoría de la comunidad universitaria, no tiene pertinencia sobre la Universidad lo cual no permite que se orienten al logro de los objetivos y metas propuestas.

El reflejo de los principios y valores en la organización se evidencian en el quehacer de la cultura organizacional de la universidad, presentando un déficit en el cumplimiento de los parámetros que guían la conducta institucional como la falta de respeto, transparencia, responsabilidad social, cumplimiento de la autonomía, equidad y transparencia en el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

La universidad presenta un gran número de objetivos estratégicos, cuatro en el proyecto educativo institucional, cinco en el plan de desarrollo institucional y veintidós en el estatuto general, los cuales miden parcialmente la magnitud a lograr, no son cuantitativos, no tienen tiempo, no miden el grado de factibilidad, no señalan el cómo lograrlo y quien es el responsable en algunos y lo anterior no se refleja en la estructura organizacional de la universidad, para el caso de las metas ellas se adaptan a la plan de gestión de cada uno de los rectores y lo mismo que el seguimiento y cumplimiento que exigen las normas y el Consejo Superior.

La universidad presenta algunas políticas institucionales, cinco en el proyecto educativo institucional, mientras que el plan de desarrollo institucional no presenta estas políticas que son fomentadas a través de una planeación estratégica. En el caso de la docencia, la investigación y proyección social, no se establecen políticas formalizadas en áreas como bienestar institucional, talento humano y estructura, financiera, apoyo a la académica, infraestructura y tecnologías de la información y la comunicación, que llevan a un déficit no solo de seguimiento y evaluación, sino que no existen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos.

El proyecto educativo institucional señala que el Acuerdo No. 062 de 1994, por el cual se establece la estructura orgánica de la universidad, se aleja a la complejidad y misión institucional, se incurrió en vacíos conceptuales respecto de las características y pertinencia de las unidades académicas y administrativas que hicieron parte de la estructura Orgánica en su momento, en conclusión la alineación del propósito misional que es la formación integral, no es coherentes con la estructura, los niveles estratégicos (rectoría, vicerrectorías y direcciones), se

encuentran desarticuladas con el nivel funcional y operativo, en este caso con las facultades, escuelas, departamentos, centros, institutos, programas y otras unidades académicas. Es decir que existen brechas entre los planes, las operaciones y los resultados, y finalmente las tres funciones misionales (docencia, investigación y proyección social) no cumplen eficientemente el propósito de la formación integral.

En la práctica académico-administrativa, tal situación generó confusión entre medios y fines, desvirtuó la Misión del quehacer administrativo y académico al quebrantarse las relaciones humanas por no tenerse claridad en las líneas de autoridad y poder o no contar con mecanismos de comunicación y participación acordes a las necesidades de la institución. Probablemente lo que agudizó la problemática fue el considerar la reestructuración administrativa más como un factor de dirección, organización de funciones y establecimiento de responsabilidades, que como un propósito misional de articulación en torno a docencia, investigación y la proyección social, como hoy se está planteando.

En este sentido, se amplió el tamaño de la estructura con la creación de algunas unidades académicas y administrativas, sin definir adecuadamente la pertinencia de las mismas; generando una estructura rígida en su composición, vertical en sus directrices, conflictiva en sus procesos humanos, desorientada en sus métodos y procedimientos, y poco funcional en sus resultados. (Acuerdo 20, 2000, p.35)

Finalmente, se señala la existencia de unidades de pertinencia académica dentro de la estructura administrativa, la creación de nuevas unidades administrativas o dependencias no consideradas en la estructura Orgánica de 1994.

La **visión** del PDI para el año 2020 de la Universidad de los Llanos es ser la mejor Universidad Regional de Colombia y está Acreditada Institucionalmente, como consecuencia de implementar el modelo de **universidad investigativa** basada en el aseguramiento de la calidad de todos sus procesos, de haber interpretado sus dinámicas y opciones en el contexto binacional de los llanos colombo venezolanos, con sus entornos próximos cordilleranos andinos y selváticos, en una concepción planetaria crítica del influjo de la dependencia y de las acciones mercantilistas y enajenadoras de los países dominantes. (Universidad de los Llanos, 2005, p.21)

La **misión** del PDI, de la universidad investigativa prioriza la formación científica desde las aulas de profesionales, investigadores y líderes de primer nivel para impulsar la transformación comunitaria y el desarrollo regional, con aptitud y actitud para hacer aportes analíticos que contribuyan a modificar positivamente, en vez de reproducir o de afianzar, las taras del atraso y las condiciones de la dependencia, que signan a la región como una economía extractiva en constante degradación, con un horizonte de una economía de transformación con tecnologías limpias, ambiental y socialmente sostenibles 28 y con estructuras que alteren la concentración del ingreso y la riqueza. (Universidad de los Llanos, 2005, p.21)

El **objetivo general** del Plan de Desarrollo Institucional es lograr una Universidad institucionalmente acreditada en el 2020 o antes; impulsa a crecer con desarrollo y en plena vigencia de la virtualidad: Se parte de un total de 4.300 estudiantes no investigativos ni extensionistas, a tener 8.500 estudiantes, formados en las esencias y vectores de la investigación, de la proyección social para la convivencia, aptos para la interculturalidad y con el espíritu abierto a la sensibilidad que otorga el arte y el humanismo. Implica evolucionar la docencia en lo conceptual, en lo disciplinar y en los métodos pedagógicos, para agregar sustancialmente la investigación, con énfasis en las necesidades y potencialidades regionales. (Universidad de los Llanos, 2005, p.21)

En relación con el PDI, se presenta un gran déficit debido a los grados de cobertura, amplitud, factibilidad y un modelo que cambia de una universidad de docencia a una universidad investigativa. Al analizar los resultados de su estructura, indicadores, metas, cobertura, alcances, al año 2015, se logra identificar que la Universidad se encuentra establecida en un modelo establecido por el Proyecto Educativo Institucional, buscando una acreditación institucional con un déficit institucional, en todos sus componentes y sometidos a una política central del Estado; es importante señalar que la Universidad necesita acreditarse, para no perder su categoría según la Ley 30 de 1992.

Por último la estructura orgánica la universidad de los Llanos, no responde a la alineación estratégica, es demasiado compleja por su tamaño, no existen criterios de crecimiento, no responde a una universidad moderna y orgánica, presenta un alto grado de centralización y no responde a los objetivos estratégicos, que tampoco son claros para la misma institución.

4.6 Taller de gestión universitaria: “*Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa en la Universidad de los Llanos*”

Para soportar este análisis se realizó un análisis taller con una metodología cualitativa donde participaron 80 talento humano docente y no docente de las áreas académicos administrativas y administrativas.

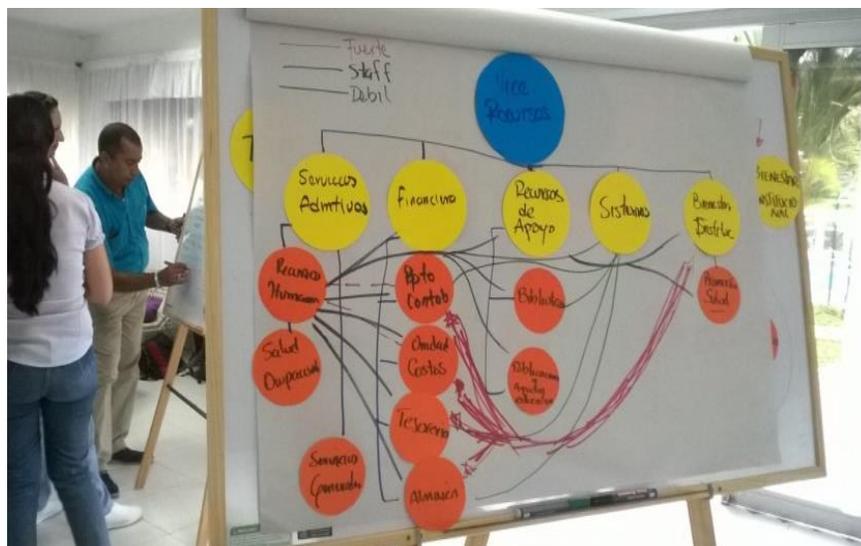
El objetivo principal es el de examinar la estructura de la Universidad de los Llanos como organización, en el marco de los actuales procesos de gestión y administración de transformación y de modernización que se exigen en el proyecto educativo institucional.

La dinámica consistía en escribir los nombres de las dependencias de la Universidad que presentaban mayor importancia en los procesos administrativos. Por esta razón fue necesario contestar la siguiente pregunta: ¿Qué dependencias se articulan para el desarrollo del cumplimiento de las políticas de la universidad?, indicar las relaciones con flechas, para lo cual los resultados fueron los siguientes.

4.6.1 Primera exposición de la plenaria. “gestión administrativa y financiera”

Esta área permite el soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.27)

Para el desarrollo de las políticas universitarias el área de Vicerrecursos debería estar estructurada bajo unas líneas azules establecidas en el organigrama al tener una fuerte relación con las unidades de presupuesto, contabilidad y costos, al estar presente en la estructura orgánica de la Universidad de los Llanos. Pero finalmente, se han convertido en áreas no formalizadas como es el caso de tesorería y almacén.



Fuente: Taller de gestión universitaria: “Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa de la Universidad de los Llanos”

Por otra parte, el área de recursos humanos debería tener una relación muy fuerte con todo el personal tanto administrativo como docentes de la universidad, sin embargo, en este momento simplemente se han convertido en los responsables de todos los procesos de gestión humana.

Recursos humanos debe estar al oído estratégico de la organización, también es importante señalar ¿Qué recursos tenemos en la universidad, financieros, tecnológicos y humanos?; por lo cual, se debe convertir en una oficina importante que opera de manera productiva, amable, motivada, pues se va a reflejar en el desempeño y la efectividad de las unidades funcionales.

Existen relaciones débiles entre el área de sistemas y las demás áreas funcionales al carecer de un sistema de información que esté articulado en los procesos, los cuales permitirían una mayor efectividad al solucionar problemas operacionales que atañen a la Universidad de los Llanos.

Propuesta



Fuente: taller de gestión universitaria: *“Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa en la Universidad de los Llanos”*

La propuesta consiste en que la gestión administrativa y financiera deberá funcionar en 4 direcciones orientadas de la siguiente manera:

El área de sistemas se llamaría TICS, el cual estaría compuesto por comunicaciones y todos los sistemas de información.

- La dirección financiera se encargaría de presupuesto, contabilidad y tesorería esto sería reamente lo que haría la unidad de costos (compras, cotizaciones y se ingresaría a almacén para almacenarlo en la parte financiera).
- la dirección administrativa, se encontraría talento humano pero con una relación fuerte en la dirección organización, mientras que salud ocupacional seguirá dependiendo de talento

humano, al ser un proceso de la gestión humana. Por lo cual es importante agregar un cargo que coordine estos 3 procesos, por eso lo subrayamos en verde.

- Dirección de Bienestar Institucional, el cual es un área importante por que incorpora a la comunidad académica (estudiantes, egresados, docentes y administrativos) en un empoderamiento.

4.6.2 Segunda exposición de la plenaria. “Gestión Directiva”

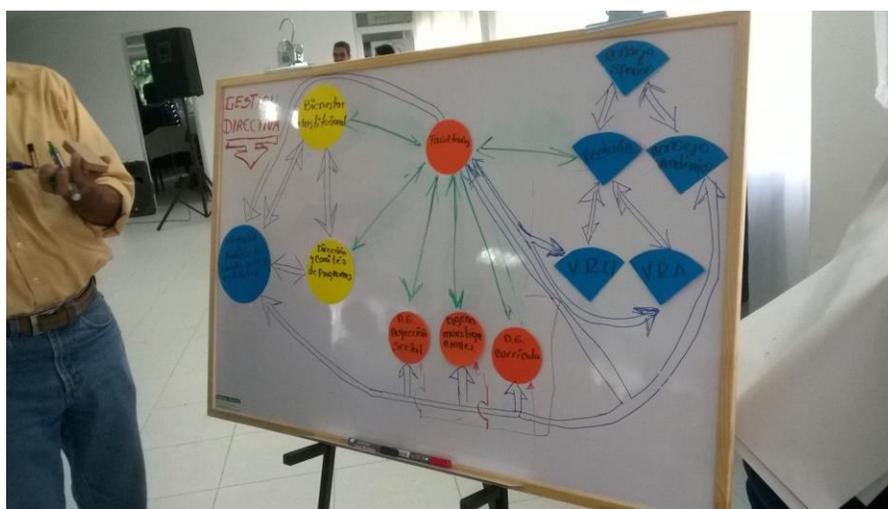
Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.27)

La orientación de la universidad debe darse desde las comunidades académicas (escuelas, departamentos e institutos) “bajo la lógica del PEI”, paralelamente, la interacción entre profesor y estudiante se encuentra en un espacio de efervescencia en donde la comunidad académica, los programas y comités de programas rinden el fruto formativo mediante la misión de la universidad la cual está centrada en la formación integral. Recordemos que hay una contradicción entre la misión de la universidad y el plan de desarrollo el cual está constituido en la universidad investigativa, mientras que el PEI habla formación integral, como están las cosas la universidad privilegia la formación integral sobre la investigación; la investigación cumple un papel formativo y sigue siendo importante pero no es lo principal.

En un segundo nivel se encuentra Bienestar Institucional al integrar la comunidad académica, frente a nivel de importancia que tienen los programas y comités de programa, en donde las facultades juegan un papel coordinador. Las direcciones generales: Proyección Social, Investigación y Currículo, dinamizan estos elementos, profundizando en el fortalecimiento de las comunidades; en menor importancia, se encontrarían las vicerrectorías, rectoría, consejo superior y consejo académico.

La densidad de relaciones, desde luego estaría alrededor de las comunidades académicas como escuelas, departamentos e institutos con una importancia muy grande de Bienestar Institucional y la menor intensidad de relaciones esta alrededor de los cuerpos directivos como el Consejo Superior, Consejo Académico y Rectoría.

Es una lógica direccionada al servicio, donde la base de la pirámide está en los cuerpos directivos al servicio de los que están en la cúspide de la pirámide que son la razón de ser de la universidad, que son las comunidades académicas.



Fuente: taller de gestión universitaria: “Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa en la Universidad de los Llanos”

4.6.3 Tercera exposición de la plenaria. “Gestión comunitaria”

Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.28)

Proyección social tiene como función la gestión comunitaria, en este sentido es una de las dependencias de mayor importancia en la universidad para el logro de la integración institucional, seguida del área de vicerrectoría de recursos, la cual desembolsa el presupuesto de los proyectos de investigación, en este caso proyección social.

En los círculos amarillos está el otro nivel de importancia que son los centros de proyección social, la vicerrectoría académica, el consejo institucional de proyección social y la oficina de jurídica. Finalmente están los estudiantes y docentes que es la base de toda esta jerarquía.

La situación actual de proyección social en la universidad y su relación con la gestión comunitaria en cumplimiento de la función institucional es realmente débil, situada con líneas discontinuas y unas relaciones de conflicto. Por lo cual, Proyección social y Vicerrectoría de recursos, deberían estar relacionados en función con el consejo institucional, vicerrectoría académica, los cuales tienen una relación fuerte al estar presente en la toma de decisiones.

La oficina jurídica juega un papel importante en la ejecución presupuestal de los convenios realizados desde proyección social, por tal motivo, debería de haber un estímulo para los docentes al participar en la formulación y ejecución de proyectos, esto se ve reflejado en la calidad académica e institucional de la universidad.

Cabe señalar que hay una falta de procedimientos, claridad jurídica, presupuesto para la realización de los proyectos. Por otra parte, se detecta que en la dirección general de proyección social el personal que se asigna para apoyar procesos administrativos no es constante. Esto genera retrasos en las actividades por presentarse desconocimiento en las actividades que están en función de proyección social



Fuente: taller de gestión universitaria: “Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa en la Universidad de los Llanos”

Propuesta

- Hoy en día la jerarquía está constituida de la siguiente manera: dirección, consejos institucionales de proyección social, centros, direcciones de centro, comités, profesores y estudiantes; la propuesta es: debe haber una dirección, un consejo de proyección social, docentes y estudiantes, no deben haber centros ni comités que distorsionen la información. “las universidades están funcionando con una visión disciplinaria y una burocracia académica que se ve reflejada en la universidad.

- La dirección de proyección social debe aparecer como una oficina de jurídica, que apoye la ejecución administrativa y operativa de los convenios, la cual no dependa de una oficina general.

4.6.4 Cuarta exposición de la plenaria. “Gestión universitaria”

Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.27)

Las unidades más importantes tanto para la definición de políticas como para el desarrollo organizacional son: el Consejo académico la cual tiene la visión global, interinstitucional, interdisciplinaria que opera en el mejoramiento de la universidad; mientras que el consejo superior es el que responde a unos interrogantes que se dan en la ejecución de estas políticas ¿Qué?, ¿Cómo qué? y el ¿cómo vamos?

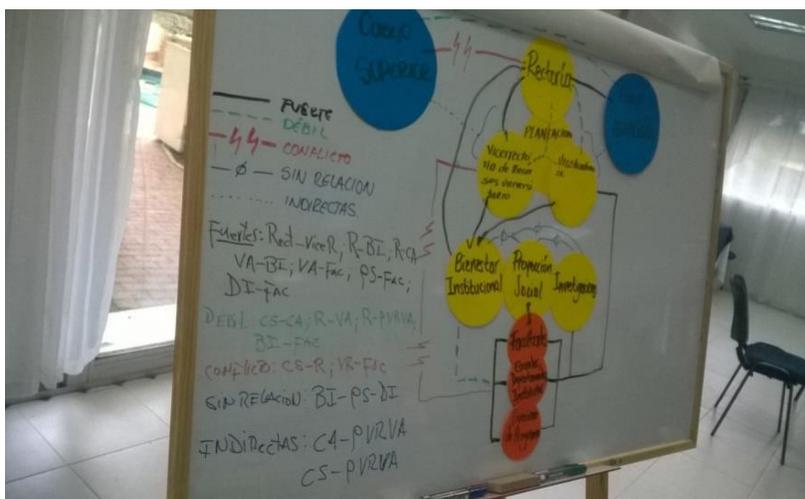
En el siguiente nivel de importancia se encuentra Rectoría, la oficina de planeación, la vicerrectoría académica y la vicerrectoría de recursos universitarios son de gran importancia para el desarrollo de estas políticas universitarias

Por otra parte, es necesario recalcar que no hay planeación en la universidad al carecer de un control en las diferentes unidades organizacionales. En el mismo nivel de importancia se encuentra bienestar institucional, Proyección social, Investigación y la Dirección de currículo, las cuales son fundamentales para el cumplimiento de la función misional de la universidad.

Finalmente, para la ejecución de estas políticas y su desarrollo la comunidad académica está organizada, a través de facultades, escuelas, departamentos e institutos, los cuales están adscritos a las direcciones de programa, los profesores, los grupos de investigación etc.

Las relaciones las marcamos con estos formatos:

- Las fuertes están de negro.
- Las débiles en punteadas verdes.
- Las que están en conflicto con ---ss---
- Las que no tienen relación con -0-
- Las indirectas en punteadas.



Fuente: taller de gestión universitaria: “Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa en la Universidad de los Llanos”

Las facultades, escuelas y programas están profundamente cohesionadas interiormente. Por otro lado, existe una relación fuerte tanto con el área de investigaciones, la dirección general de proyección social como la vicerrectoría académica y la dirección de currículo. Sin embargo, existe una relación de conflicto con la vicerrectoría de recursos universitarios.

¿Cuál es la propuesta?

Fortalecer aquellas unidades que están débiles pero, más allá de eso creemos que fallamos en la ejecución de lo que queremos hacer desde las unidades académicas.

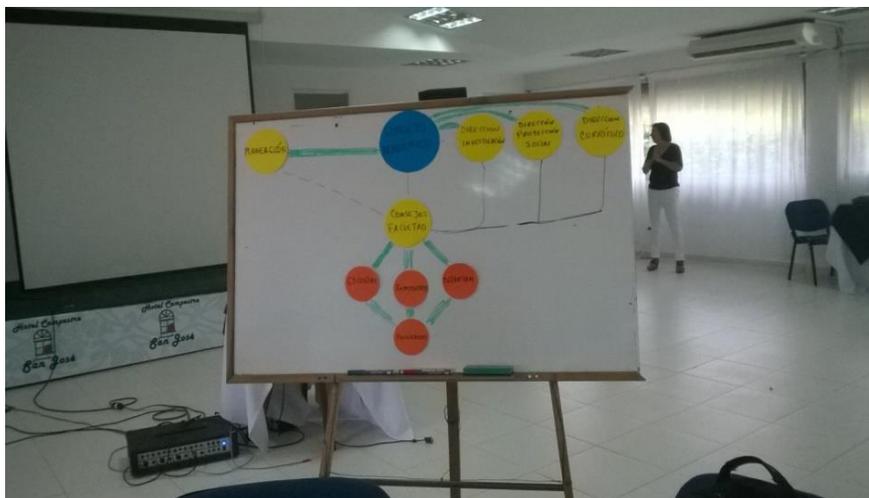
4.6.5 Quinta exposición de la plenaria. “gestión administrativa y financiera”

Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.27)

En los últimos años han existido cambios en la estructura orgánica de la Universidad debido al crecimiento acelerado sin planificación lo que ha generado hipertrofias que no han sido debidamente formalizadas.

Estas reformas en cierta manera obedecen más a una decisión del nivel central como tal y no de las necesidades propias del contexto y de la regional. La normatividad es muy técnica, muy definitiva y no permite flexibilidad, ante el crecimiento planificado frente a la Universidad.

En cuanto a la gestión administrativa y financiera, en el cumplimiento de las políticas establecidas en el PEI, se encuentra estructurado desde lo académico y administrativo logrando una efectividad en los procesos organizacionales.



Fuente: taller de gestión universitaria: *“Transformación organizacional en el contexto de la estructura académico – administrativa en la Universidad de los Llanos”*

La unidad con mayor importancia es el consejo académicos, el cual es el encargado de transmitir las directrices y la plataforma académica, le sigue en un mismo nivel de importancia planeación, las direcciones de currículo, la dirección de proyección social, las cuales tienen una fuerte relación entre los consejos de facultad, las escuelas, los institutos, los departamentos y los diferentes programas.

Se considera que hay una relación rota entre planeación y los consejos de facultad, ya que en nuestra mesa de trabajo hablamos docentes de tres facultades. Finalmente, esto presenta una ruptura evidente por parte de la improvisación en el desarrollo del semestre académico, en función de las políticas implementadas en la universidad.

Hay relaciones débiles entre las direcciones de investigación, proyección social y dirección de currículo con los consejos de facultad, precisamente porque los proyectos de investigación que se presentan, tienen un proceso muy lento en su aprobación.

4.7 Dimensión estructura organizacional

Esta dimensión refleja a toda la organización internamente, reflejado en sus dos componentes la estructura dura y la blanda, agrupada en las siguientes categorías, como los mecanismos de coordinación, división del trabajo, desarrollo histórico, microestructura, modelos de gestión y capacidades organizacionales.

4.7.1 Evolución de la Estructura Orgánica de la Universidad de los Llanos (1974-2015)

Para este análisis se presentan tres momentos importantes de la estructura organizacional 1975, 1994 y 2015, con el fin de analizar el déficit de la burocracia institucional.

La creación de la Universidad de los Llanos se empieza a gestar través de la Ley 8 de 1974, “Por la cual se autoriza al Gobierno Nacional la creación de la Universidad de los Llanos” (p.1). Sin lugar a duda, la universidad logra promover su misión y propósito en la Orinoquia dirigiendo su camino a la transformación del saber cómo “Universidad” pero durante ese mismo año surge una nueva normatividad extendida por el Ministerio de Educación Nación Nacional, en la cual se aprueba el Decreto 2513 de 1974, “Por la cual se crea la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales” (p.1).

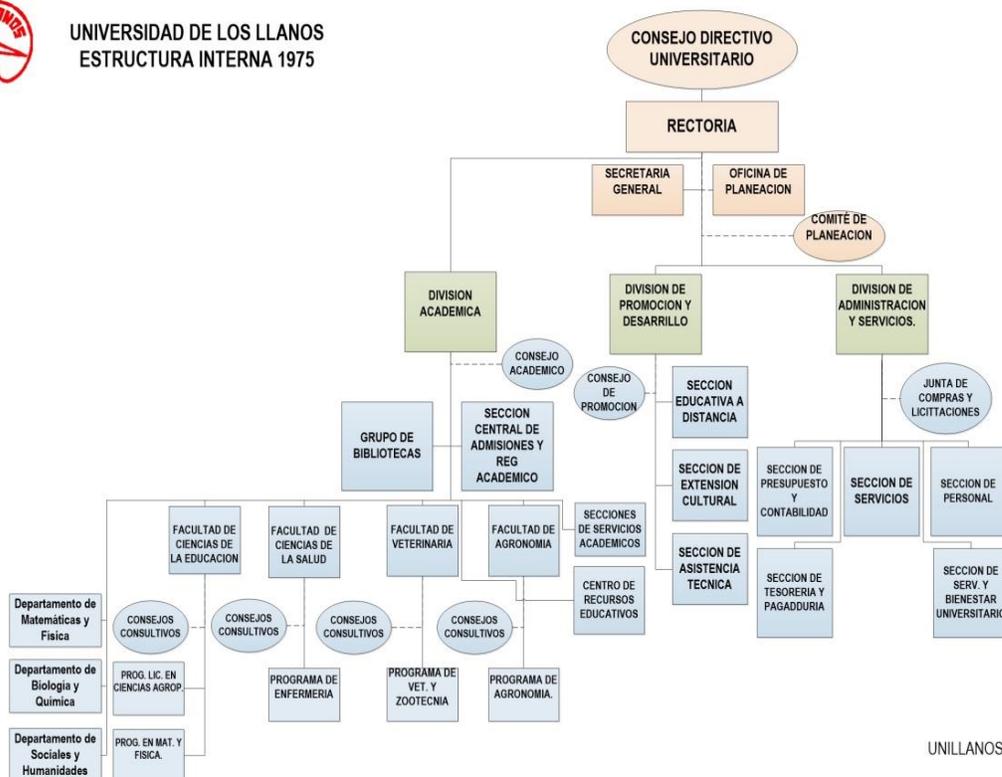
Del mismo modo se señala a la Universidad como un ente universitario autónomo, de carácter estatal, del orden nacional, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo referente a las políticas y a la planeación del sector educativo, al sistema Nacional de ciencia y tecnología y al sistema nacional de cultura. La Universidad de los Llanos tiene su domicilio en Villavicencio, capital del Departamento del Meta con área de influencia en la Orinoquía Colombiana. (Decreto 2513, 1974, p.1)

El anterior decreto garantiza el direccionamiento y la gestión académico-administrativa soportada en dos unidades directivas: Rectoría y el Consejo Directivo, conformado este último por un delegado del Ministerio de Educación Nacional, un representante de profesores, un representante de alumnos, y un representante de la Presidencia de la República de Colombia.

No obstante, el decreto 736 de 1975, establece la organización interna de la Universidad de los Llanos Orientales. Esta nueva transformación permite la creación de nuevas unidades directivas como la Secretaria General, División Académica, División de Promoción y Desarrollo de los Llanos Orientales y la División de Administración y Servicios con sus respectivas unidades funcionales y operativas, como se refleja en la siguiente figura.



UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
ESTRUCTURA INTERNA 1975



UNILLANOS, Decreto 736 de 1975

Figura 33. Estructura organizacional de la Universidad Tecnológica de los Llanos, 1975
Fuente: Elaboración Propia. Grupo de Modernización de la Universidad de los Llanos. (2015)

La primera estructura estaba definida por una estructura burocrática mecánica, distribuida en 31 unidades organizacionales de los cuales 15 se encontraban constituidos por el Staff de Apoyo, 4 unidades en la Línea Media, 5 en el Núcleo Operativo, 6 en el Ápice Estratégico y 1 en la Tecno estructura.

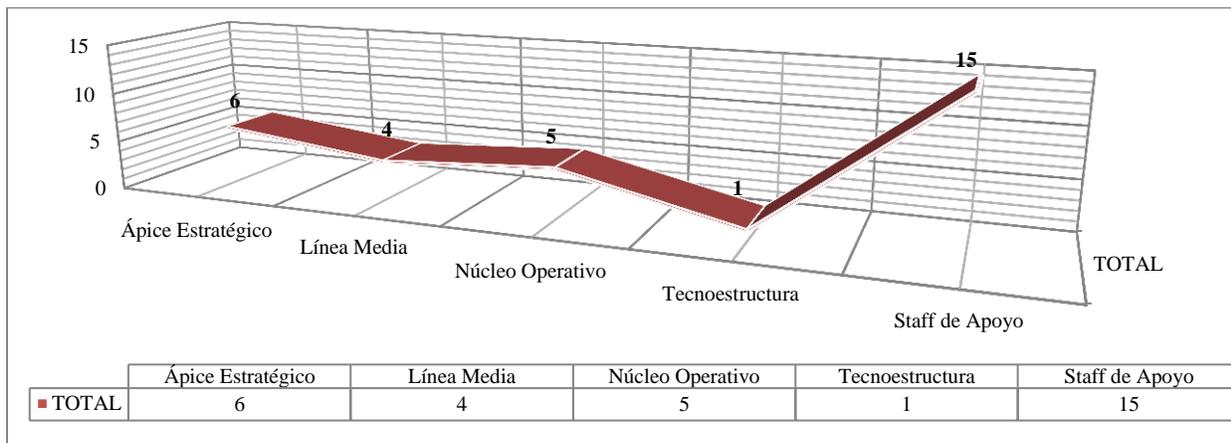


Grafico 1. Evolución de la estructura organizacional de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales, 1975 Fuente: Elaboración Propia.

En el año 1994, el consejo superior adopta una nueva estructura orgánica a través del acuerdo 062 y en el uso de sus facultades legales conferidas por la Ley 30 de 1992 y el acuerdo 130 de 1993

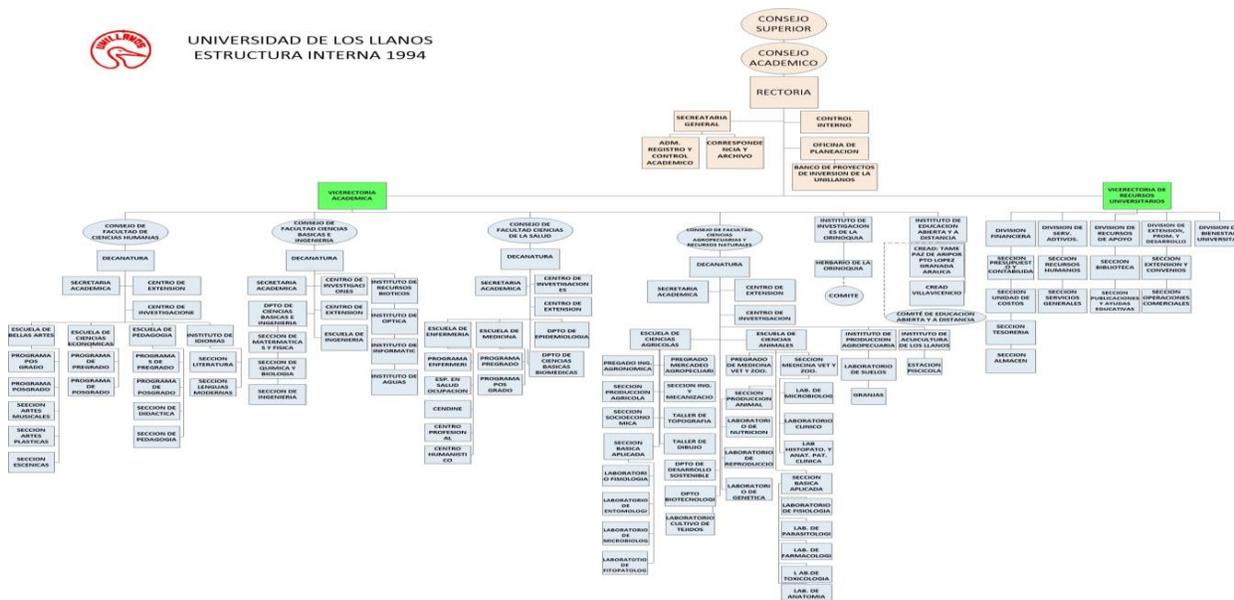


Figura 34. Estructura orgánica de la Universidad Tecnológica de los Llanos, 1994 Fuente: Elaboración Propia.

Esta estructura refleja la evolución de la burocracia mecánica y profesional debido a su tamaño y complejidad. Hacia esa fecha la Universidad estaba compuesta por 109 unidades organizacionales desde la rectoría, hasta las unidades de apoyo con 49 cuerpos colegiados; Además, de una capacidad institucional en promedio semestral de 2.687 estudiantes matriculados de pregrado; cabe señalar que la cifra de graduados desde la fecha de creación hasta 1994 fue de 806 de los cuales se graduaron ese año en promedio semestral 71 profesionales. Finalmente, la Universidad creció significativamente ofertando 11 programas de pregrado, constituyendo su capacidad docente de 189 distribuidos en 96 de planta, 9 ocasionales y 84 catedráticos.

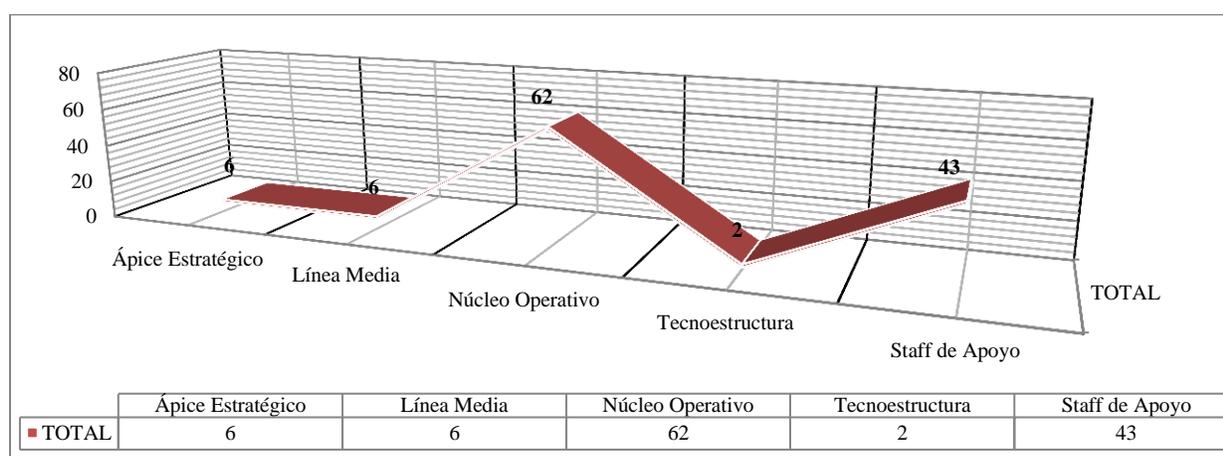


Gráfico 2. Estructura orgánica de la Universidad Tecnológica de los Llanos, 1994

Fuente: Elaboración Propia. Grupo de Modernización de la Universidad de los Llanos. (2015)

Para año el año 2015 la estructura orgánica de la Universidad de los Llanos, ratifica la estructura burocrática mecánica, la gran cantidad de unidades informales como se mira en la figura, cumpliendo con las características en los niveles jerárquicos, la coordinación centralizada, departamentalización funcional para asegurar la especialización, normas rígidas de comunicación, puestos definitivos y limitados, poca capacidad para el procesamiento de información, puestos individuales especializados en forma de tareas simples y repetitivas, la

capacidad nula para el cambio y la innovación. Entre otros aspectos, esto permite establecer una concentración del 5% en la rectoría y las de las unidades de la alta dirección, es el caso de la vicerrectoría de recursos que concentra un 9% de las unidades organizacionales de forma informal y 86% de las unidades organizacionales se concentran en la vicerrectoría académica.

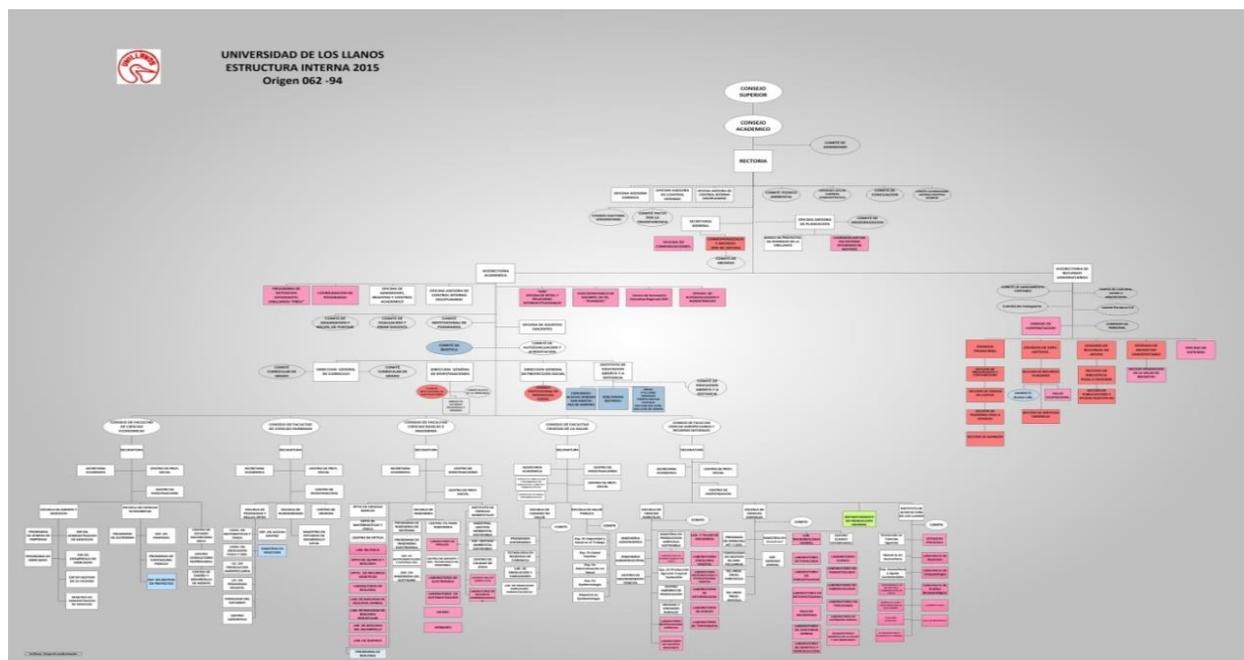


Figura 35. Estructura orgánica Universidad de los Llanos, 2015

Fuente: Elaboración Propia. Grupo de Modernización de la Universidad de los Llanos. (2015)

El déficit en la estructura académica ha tenido permanentes cambios, debido a la creación de unidades desde el estatuto general, modificación a estructuras de facultades, creación de programas, creación de laboratorios que en su mayoría son informales, no tienen una política de creación, un propósito, una organización, no cuentan con recursos suficientes, no cumplen con condiciones de calidad; la mayoría prestan servicios de docencia, algunos de investigación y en un porcentaje mínimo prestan el servicios de extensión, dentro de las últimas modificaciones de la estructura, se crearon el departamento de producción animal de la facultad de ciencias agropecuarias y recursos naturales, la maestría en educación de la facultad de ciencias humanas y de la educación y la especialización en gestión de proyectos de la facultad de ciencias económicas.

Desde el punto de vista organizacional, la estructura de las universidades se logran analizar desde la teoría de Mintzberg debido a la estructura del Estado y aunque las Instituciones de Educación Superior son entes autónomos, funcionan bajo un modelo burocrático mecánico, partiendo del nivel directivo o estratégico, nivel asesor, nivel profesional, nivel técnico y nivel asistencial. Entre tanto, Mintzberg agrupa las unidades organizacionales en el ápice estratégico, línea media, tecno estructura, staff de apoyo y núcleo operativo.

Según Mintzberg, la organización esta subdivida en cinco partes, la primera es llamada **Grupo estratégico** el cual es el encargado de asegurar que la organización cumpla con los propósitos de la misión que le fue asignada de un modo efectivo y atienda los requerimientos de aquellas gentes que mantienen el poder en la organización. La segunda parte de la organización es la **Gerencia de línea**, la cual constituye la primera línea de mando sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa. En la tercera parte de este modelo a la **Tecno-estructura**, que incluye a los analistas quienes sirven a la organización diseñando los flujos de trabajo, modificándolos y entrenando a la gente para llevarlos a cabo. El cuarto grupo de este modelo es el **Staff de apoyo**, que reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades sustantivas de la organización. Finalmente el **Grupo operativo**, se refiere a los miembros de la organización que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios. (Rivas, 2002, p.16)

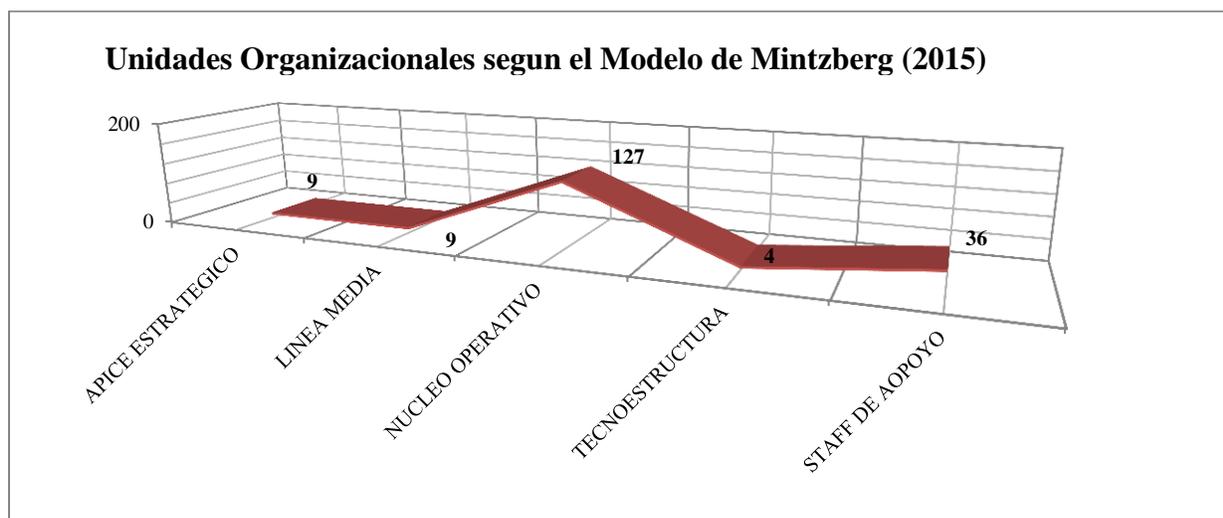


Grafico 3. Unidades Organizacionales según el Modelo de Mintzberg (2015)

Fuente: Elaboración Propia. Grupo de Modernización de la Universidad de los Llanos. (2015)

La Universidad de los Llanos al año 2015, está constituida por 9 unidades organizacionales del ápice estratégico (Consejo Superior, Consejo Académico, Rectoría, Secretaria General, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Recursos Universitarios, Dirección General de Currículo, Dirección General de Investigaciones, Dirección General de Proyección Social y el

Instituto de Educación Abierta y a Distancia, unidad que en la planta de cargos está en el nivel directivo, aunque en el estatuto general del Acuerdo Superior 004 de 2009, señala que los institutos están dentro de las facultades, es decir del núcleo operativo, en la línea media se encontrarían 9 unidades organizacionales distribuidas entre las 5 facultades y las 4 divisiones informales que tiene (financiera, servicios administrativos, recursos de apoyo y bienestar universitario), en la tecno estructura actualmente está reglamentada por el estatuto general, la cual está constituida por 4 oficinas asesoras entre ellas (planeación, jurídica, control interno y control interno disciplinario, de las cuales solo dos son de este nivel, la oficina asesora de planeación y la oficina asesora jurídica), las 127 unidades del núcleo operativos se encuentran conformadas por todas aquellas áreas que prestan el servicio misional de docencia, investigación y proyección social, y las 36 del Staff de Apoyo son todas aquellas unidades administrativas que apoyan a las funciones misionales y en la actualidad cuenta con 120 cuerpos colegiados, tres contratos de tercerización para servicios de aseo, transporte y vigilancia.



Nota. Fuente. Elaboración propia

La Universidad presenta puntos críticos en cada una de sus unidades organizacionales, con relación a su alineación estratégica, división del trabajo y mecanismos de coordinación.

Tabla 63.
Mecanismos de coordinación

Formulario DCO: Mecanismos de coordinación									
Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCO	Déficit
Adaptación mutua	Grupos de trabajo de alto rendimiento, Equipos de trabajo interdisciplinario	Son todos aquellos equipos de alto rendimiento y sus actividades son complejas, equipos multidisciplinarios, de varias personas con diferente perfil	4	En la universidad existen un gran numero de grupos de alto rendimiento que no se normalizan y desaparecen con el tiempo	Información estadística de grupos de trabajo, estudio, investigación y proyectos	Organizacional	4	4	MEDIO
Jerarquía	Poder, Legitimación, Jerarquía, unidad de mando.	La organización no cuenta con sistemas de autoridad que se define como el derecho de mandar y el poder de hacer obedecer (Fayol), el <i>poder</i> es la capacidad de inducir a la aceptación de las ordenes, <i>legitimación</i> , la aceptación del ejercicio del poder (Max Weber), <i>Jerarquía</i> que va desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores de supervisión (Mintzberg 1992), <i>unidad de mando</i> , por el cual todo subordinado tiene un solo jefe (Fayol).	5	La universidad centraliza la autoridad en dos o tres unidades organizacionales, se desaparece la autoridad desde el nivel superior al inferior por los diferentes tramos de control y no existe una estructura formal	Normas, estructura orgánica, planta de cargos, manuales	organizacional, gobierno, gestión, liderazgo	5	5	ALTO
División de trabajo	Capacidad funcional: Existen funciones que desborden la capacidad de una dependencia?	En la estructura de una organización las funciones se agrupan por dependencias, para definir responsables de dichas funciones. Es critico cuando una función sobrepasa la capacidad de una dependencia y requiere mayor atención.	5	Si se presentan funciones complejas en gran cantidad de dependencia	Normas, procedimientos y manuales	estructura y calidad	5	5	ALTO
División de trabajo	Especialización: Las funciones están distribuidas de manera especializada?	La estructura puede especializarse por tipo de funciones o temas, con el fin de manejar y controlar la gestión y resultados de los mismos.	5	Si las funciones no están especializadas en algunas dependencias.	Normas, procedimientos y manuales	estructura y calidad	5	5	ALTO
División de trabajo	Complementariedad: Los asuntos públicos son complementarios en todas las dependencias de la Universidad?	Los asuntos públicos son el objeto que desarrolla la entidad, si los objetos a cargo de una entidad tienen dimensiones o características heterogéneas, se vuelve critico su manejo y control.	5	Si las funciones no son complementarias en varias dependencias y no están formalizadas	Normas, procedimientos y manuales	estructura y calidad	5	5	ALTO
División de trabajo	Responsabilidad: Las dependencias adoptadas son adecuadas para responder por las funciones cargo de la Universidad?	La determinación de dependencias responde a las funciones y al grado de complejidad para la toma de decisiones y seguimiento, en caso de que se realice la agrupación de funciones críticas en una sola dependencia se afecta la capacidad de gestión e intervención.	5	Si hay varias dependencias con funciones que sean de difícil realización.	Normas, procedimientos y manuales	estructura y calidad	5	5	ALTO
División de trabajo	Competencias: La estructura de la Universidad responde a las metas del Plan de Desarrollo Institucional propuesto por el Rector?	El Plan de Desarrollo Institucional es la carta de navegación de la Universidad en los períodos de gobierno, si la estructura no es capaz de ejecutar y desarrollar los programas y proyectos definidos se incumplen mandatos constitucionales y legales.	4	Si hay más de dos dependencias que deban modificarse de acuerdo a las competencias y compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad	Normas, procedimientos y manuales	estructura y calidad	4	4	MEDIO
Total			5	100,00%	100,00%	100,00%	5	5	alto
No Aplica				100,00%					

Nota. Fuente. Elaboración propia

Esta categoría refleja que el déficit está entre medio y alto, lo cual significa que la estructura orgánica de la universidad es un modelo mecánico, representada por altos grados de especialización horizontal y vertical, poco entrenamiento del personal no docente, la formalización de la conducta mucha formalización burocrática, el trabajo en equipos está dado más por funciones, con relación al tamaño de la universidad muy amplio en la base y pequeño en la punta, sistema de planeación, está constituida por los planes de acción de cada rector, en este caso presenta muchos mecanismos de enlace pero las decisiones son lentas, burocráticas y son de solo avales o recomendaciones, es decir, está representada por altos grados de centralización y no existe descentralización horizontal.

Basado en lo anterior, la universidad tiene una gran estructura formal en lo académico, una estructura administrativa informal y un modelo de gestión integral de calidad, que no es coherente con la estructura organizacional, una planta de personal que no corresponde a las verdaderas necesidades de la universidad, un nivel bajo de profesionales al apoyo administrativo a la academia con relación a la estructura, staff de apoyo y núcleo operativo, una estructura orgánica de 1994 que no ha sido formalizada en un nuevo acuerdo superior que normalice la estructura formal e informal que tiene la universidad.

Según Mintzberg “se logra la coordinación del proceso organizativo al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones, en una relación jefe-subordinado”. (Orozco, 2003, p.19)

Partiendo de la formalización de la Universidad de los Llanos, la supervisión directa parte del nivel estratégico y se referencia en el Estatuto General de la siguiente manera:

Consejo superior Universitario: “Es el máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad” (Acuerdo Superior 004, 2009, p.10) y ejerce supervisión directa sobre: el Rector, el Consejo Académico, los Decanos de Facultad y la Secretaría General.

El Consejo Superior Universitario centraliza la mayor parte de las decisiones organizacionales, establecidas en el artículo 23 del Acuerdo Superior 004 de 2009, entre ellas la planeación en los literales 1 y 2, la normalización literales 3,4,5,31 y 32, el gobierno corporativo los literales 6,7,8,9,10,11,24,26 y 27, estructura organizacional literales 12, 18, 19, 20, 22, 23, control, la evaluación y acreditación institucional en el literal 13,27 y 29, creación de seccionales literal 14, recursos financieros literales 16,17, 18 y 21 y bienestar universitario literal 25.

El Consejo Académico: “Es la máxima autoridad académica de la Universidad” (Acuerdo Superior 004, 2009, p.20). Entre tanto, se señala las funciones del Consejo Superior aunque no es claro la supervisión directa, solo se puede identificar que se realiza una supervisión sobre todas las funciones sustantivas y a su vez sobre la comunidad académica tanto a estudiantes como profesores.

Mediante el Acuerdo Superior 012 de 2009, se constituye el Sistema Académico Curricular de la Universidad, donde se establece que las unidades académicas y los órganos de gobierno son

el Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Direcciones, Facultades, Departamentos, Escuelas, Institutos, Centros y Secretarías Académicas.

Basado en lo anterior, se contradice parcialmente el artículo 13 del Acuerdo Superior 004 de 2009, del Estatuto General, el cual señala que la Universidad es gobernada, dirigida y organizada académica y administrativamente en dos niveles, el general compuesto por el Consejo Superior, Consejo Académico, Rectoría, Vicerrectorías y Direcciones Generales y a niveles de Facultades con el Consejo de Facultad, Decanaturas y sus dependencias, unidades académicas básicas: Escuelas, Departamentos, Institutos, Centros y Programas Académicos que para el acuerdo 012 de 2009 no es un órgano de gobierno, ni unidad académica.

Como señala la teoría administrativa, la supervisión directa es un mecanismo de coordinación cuando se responsabiliza al talento humano del nivel directivo, táctico y operativo del trabajo de los demás. Por lo anterior el Consejo Académico supervisa el trabajo del vicerrector académico de sus Comités y Consejos, de los Decanos y sus Consejos, de los Directores Generales y sus Consejos y la Secretaria General.

Rector: “Es el representante legal y primera autoridad ejecutiva de la Universidad, responsable de la dirección académica y administrativa” (Acuerdo Superior 004, 2009, p.23). Es importante señalar que este cargo ejerce supervisión directa sobre el Vicerrector Académico, Vicerrector de Recursos Universitarios, Secretaria General, Jefe Oficina Asesora de Planeación, Jefe Oficina Asesora Jurídica, Jefe Oficina Asesora de Control Interno, Jefe Oficina Asesora de

Control Interno Disciplinaria, las anteriores dos Oficinas son del nivel directivo y no del Asesor según el decreto 2489 de 2006.

Dentro de la informalidad de la estructura organizacional de la Universidad, se presentan algunas unidades organizacionales, donde el Rector ejerce supervisión directa, como es el caso de la Oficina de Sistemas, Oficina de Internacionalización y Relaciones Interinstitucionales y la Oficina de Comunicaciones.

Aunque el Rector es la máxima autoridad ejecutiva y responsable de la dirección académica y administrativa, sería importante señalar los grados de supervisión directa del rector sobre cada uno de sus subalternos, esto permitiría identificar el grado de centralización y descentralización en la toma de decisiones y responsabilidad institucional.

Vicerrector Académico: “Es el responsable de la dirección y coordinación del desarrollo de las actividades académicas, tendientes a garantizar la calidad de las funciones sustantivas de formación, investigación y proyección social” (Acuerdo Superior 004, 2009, p.27). Es importante señalar que este cargo ejerce una supervisión directa sobre: Dirección General de Currículo, Dirección General de Proyección Social, Dirección General de Investigaciones, los Decanos de Facultad, la Oficina de Admisiones Registro y Control Académico, la Oficina de Asuntos Docentes, el Instituto de Educación Abierta y a Distancia (IDEAD).

Al igual que la Rectoría, a la Vicerrectoría se han incrementado dependencias en un alto grado de informalidad en competencia, en funciones formales reglamentadas mediante acuerdos

y resoluciones entre ellas encontramos, el Programa de Retención Estudiantil Unillanos (PREU), La Coordinación General de Posgrados, el Plan Estratégico de Incorporación de Tic (PLANESTIC) y desde el 2002 la Oficina de Autoevaluación y Acreditación institucional.

Es importante también señalar que existe un alto grado de supervisión directa del Vicerrector sobre los cuerpos colegiados entre ellos: el Consejo Académico, el Consejo de Investigaciones y el Consejo de Proyección Social cuando no lo preside el Rector, el Comité Curricular de Pregrado, el Comité Curricular de Posgrados, Comité Institucional de Posgrados, Comité de Asignación y Reconocimiento de Puntaje, Comité de Evaluación y Promoción Docente, Comité de Autoevaluación y Acreditación, entre otros.

Vicerrector de Recursos: “Es el responsable de las actividades administrativas relacionadas con la organización, coordinación y manejo de recursos humanos, físicos, económicos y financieros, tendientes a cumplir con las funciones misionales de la universidad” (Acuerdo Superior 004, 2009, p.29). Si se compara con la estructura orgánica aprobada en 1994 existen cambios en la definición de la Vicerrectoría, puesto que en dicha normatividad se señalaba que la Vicerrectoría Académica “es la responsable de las actividades administrativas y económico-financieras tendientes a garantizar la producción de bienes y servicios académicos, con el máximo de eficiencia” (Acuerdo Superior 062,1994, p.17).

Partiendo de los antecedentes históricos que ha sufrido la estructura orgánica por los cambios realizados a las diferentes lineamientos estratégicos establecidos por el PEI, y normas nacionales como el decreto 770 de 2005, donde se suprime el empleo del nivel ejecutivo de las entidades

del Estado, entre ellos los entes autónomos, dan un plazo de 12 meses para ajustar la estructura, pero en ese tiempo la universidad no realizó ningún cambio. En el año 2009, se realiza un ajuste a través del acuerdo superior 003, el cual no soluciono el problema de la estructura, sino dejo vacíos jurídicos.

Basado en lo anterior, se logra identificar que la estructura de la Vicerrectoría de Recursos Universitarios suprime el nivel ejecutivo, entre ellas las Divisiones y las Secciones. Actualmente, no se ha normalizado de forma adecuada, es decir se han creado Direcciones, Oficinas o Grupos de Trabajo a través de un Acuerdo Superior de normalización o creación de las Unidades y por lo tanto el Vicerrector de Recursos realiza una supervisión directa sobre Unidades informales como la División Financiera, División de Servicios Administrativos, División de Recursos de Apoyo, División de bienestar y la Oficina de Sistemas. Es importante señalar la realidad actual del Vicerrector de Recursos Universitarios el cual realiza una supervisión directa sobre cargos Profesionales de Gestión Institucional de libre nombramiento y remoción en donde no se visualiza la supervisión directa sobre unidades como el Bienestar Institucional y la Oficina de Sistemas.

Otro aspecto importante es que en los últimos años se ha fortalecido de forma informal un Área de la Vicerrectoría que es una Unidad de Contratación y donde el Vicerrector ejerce una supervisión directa.

Es importante que la Universidad normalice su estructura interna en toda la parte administrativa y le dé papel la cual corresponde a los mecanismos de coordinación, alineación estratégica y división del trabajo.

Dirección General de Investigaciones: Esta Unidad Organizacional nace del Acuerdo Superior 026 de 2000, a partir del Sistema de Investigaciones de la Universidad, pasando de la Dirección del Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana IIOC, a la Dirección General de Investigaciones según Acuerdo Superior 004 de 2009 “es la unidad de dirección, coordinación y apoyo de las actividades de investigación” (p.29).

Basado en lo anterior y en el marco de los Acuerdos Superior 026 de 2000 y Acuerdo Superior 012 de 2009, la Dirección General de Investigaciones realizaría supervisión directa sobre los Centros de Investigación, Grupos de Investigación, Grupos de Estudio e Investigadores y también ejerce supervisión directa a la Secretaria Ejecutiva del Consejo Directivo de Investigaciones. La realidad con a la alineación estratégica no se logra el propósito de la formación integral, y se encuentra desarticula con las demás funciones misionales, docencia y proyección social, lo mismo que existe una brecha entre el nivel estratégico, el nivel táctico o funcional y el operativo.

Dirección General de Currículo: es reglamentada por el artículo 36 del Acuerdo Superior 004 de 2009, “como unidad de dirección, coordinación y apoyo a las acciones académicas y curriculares de formación de la Universidad” (p.29). Sus funciones se reglamentan en el artículo 7 del acuerdo superior 012 de 2009, del Sistema Académico – Curricular de la Universidad, es claro que desde lo formal la dirección no tiene supervisión directa de dependencias del nivel táctico, del nivel operativo solo supervisa las actividades de aplicación de los lineamientos curriculares en los Programas y participa en el Comité Institucional de Pregrado y en el Comité Institucional de Posgrados. Aunque es un área nueva de la universidad, se observa que no está

articulada entre el nivel estratégico y funcional, existe una brecha entre la dirección de currículo, las escuelas, departamentos y programas.

Por ser una unidad tan importante para la dirección, coordinación y apoyo de las acciones académicas y curriculares de la universidad, debería tener un papel más importante en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la actividad de la formación, tanto del nivel estratégico, táctico y operativo de la universidad, permitiéndole a la Vicerrectoría una mayor descentralización académica.

Dirección General de Proyección Social: “Es la unidad de dirección, coordinación y apoyo de las actividades de extensión y proyección social, que vinculan de manera interactiva a la sociedad con la universidad, en la búsqueda de solución a sus problemas” (Acuerdo Superior 004, 2009, p.29).

El Acuerdo Superior 012 de 2009, el cual establece el Sistema Académico- Curricular de la Universidad, señala las funciones de la Dirección de Proyección Social, pero no es claro sobre que unidades organizacionales ejerce la supervisión directa, el cual señala que la organización de dirección, asesoría, apoyo académico, seguimiento y control de proyección social son: el Consejo de Proyección Social, la Dirección General de Proyección Social y los Centros de Apoyo. Por lo anterior la Dirección General “ejercería supervisión directa a los Centros de apoyo a la Proyección Social y a los grupos de trabajo de la dependencia” (p.6).

La realidad del área de la Proyección Social en la Universidad de los Llanos, como se señaló para la investigación y la docencia, como propósito de formación integral y función misional,

establecida en el PEI, el sistema de proyección social Acuerdo 021 de 2002, se presenta un bajo impacto, una brecha entre lo planeado y los resultados y una total separación entre las otras dos funciones misionales, que conllevan a no tener estructura.

Secretaria General de la Universidad: “Le corresponde la conservación y custodia de la memoria institucional, la certificación, difusión de información y el asesoramiento de las actuaciones de la Universidad” (Acuerdo Superior 004, 2009, p.30). Según el Acuerdo Superior 002 de 2007, la Secretaria General ejerce la supervisión directa sobre la oficina de correspondencia y archivo de la Universidad.

Facultades: “Las Facultades son unidades académico-administrativas, lugares de encuentro de disciplinas y profesiones afines y escenario para su desarrollo, a través del trabajo disciplinario e interdisciplinario. Tienen autonomía para la administración de sus asuntos y para la planificación y promoción de su desarrollo, en los términos establecidos por el Estatuto General y el Sistema Académico Curricular de la Universidad de los Llanos. (Acuerdo superior 004, 2009, p.32)

“La Dirección de la Facultad está integrada por el Consejo de Facultad, el Decano, la Secretaría Académica”(Acuerdo Superior 004, 2009, p.32), que es la unidad académico-administrativa que apoya al Decano y al Consejo de Facultad y las Unidades Académicas adscritas a la Facultad, por lo cual requieren supervisión directa las Escuelas, Departamentos, Institutos, Centros, y Programas académicos.

En conclusión la estructura académica de la Universidad de los Llanos se encuentra altamente burocratizada con más de 126 unidades organizacionales adscritas a la Vicerrectoría Académica que representa más del 70% de toda la estructura de la universidad, pero lo más difícil es que no se refleja una estructura alineada entre el nivel directivo y el nivel funcional, y no existe un receptor claro de las tres funciones misionales en las facultades, los centros, escuelas o departamentos.

Tabla 64.
Mecanismos de coordinación - normalización

Formulario DCO: Mecanismos de coordinación									
Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCO	Déficit
Normalización	Claridad: Las normas son claras en cuanto a la competencia y responsabilidad en los temas de competencia de la Universidad?	Si las normas son claras en términos de responsabilidades, no hay afectación de los resultados.	5	Si existen normas que no son claras y tiene una afectación negativa en la gestión interna. (Procesos y funciones de apoyo)	Normas de la universidad	Legal y de gestión	5	5	ALTO
Normalización	Funciones: Las funciones asignadas al universidad son realizables?	Cuando las funciones desbordan la capacidad de gestión de la universidad, su formulación, implementación y evaluación se complejiza y afecta la consecución de resultados. Por lo cual se puede ocasionar fallas o perjuicios considerables a la comunidad universitaria.	5	Si existen una o dos funciones que no son realizables, o que son duplicadas por varias unidades organizacionales de la universidad	manuales y procedimientos	legal y procesos de calidad	5	5	ALTO
Normalización	Implementación: Las funciones asignadas al universidad son fácilmente implementadas?	La implementación de las normas determina el grado de equilibrio, interacción y engranaje para el logro de resultados. Si una norma desborda o sopesa sobre la otra, se afecta altamente el resultado.	5	Existen un gran numero de normas, las cuales se aprueban, pero no se implementan sus funciones, sea por recursos, procedimientos y responsabilidades	normas y procedimientos	organizacionales y legales	5	5	ALTO
Normalización	Constreñimiento en objetivos y metas: La normas constriñen el logro de los objetivos y metas propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional?	Cuando las normas son limitantes y rígidas, los objetivos y metas pueden verse afectados. Creando una brecha entre lo esperado y lo obtenido.	5	Existen normas que centralizan la toma de decisiones, no son coherentes con los objetivos y los grados de responsabilidad	ejecución de planes y normas	gestión y legal	4	5	ALTO
Normalización	Modelo por procesos: la organización se encuentra normalizada a través de todos los procesos organizacionales	Cuando una organización tiene definido, claros, coherentes, pertinentes, todos los procesos, la subprocesos, procedimientos, actividades y tareas, la universidad cuenta con una estructura por procesos	4	Existe un sistema de gestión de calidad, mapa de proceso, subproceso, pero sus procedimientos y actividades no son coherentes, apropiados, y suficientes para establecer una cultura de la calidad y la estructura no responde a la misma	Sistema de gestión de calidad, estructura, planta de cargos, manuales, estudios de cargas	calidad y gestión	4	4	MEDIO
Total			4,8	100,00%	100,00%	100,00%	5	5	alto
No Aplica		PORCENTAJE INCLUIDO		100,00%					

Nota. Fuente. Elaboración propia

La normalización en la estructura presenta un déficit alto, principalmente en la formalización de un gran número de unidades administrativas que se encuentra suprimidas desde el 2006, adscritas a la vicerrectoría de Recursos, a través del Decreto 770 de 2005 y donde la universidad no realizó el proceso a tiempo para lo cual tenía año, en este ajuste formalizaba la estructura orgánica, planta de cargos y manual de funciones. Por lo tanto, no existe claridad normativa para la estructura orgánica, presenta altos grados de duplicidad de funciones, existe un gran número

de normas que generan más burocracia, a las cuales no se les da la estructura adecuada, es decir se creó la unidad, pero sin ningún recurso, proceso y procedimiento.

La Universidad de los Llanos crea o normaliza unidades organizacionales, como es el caso de lo académico no evalúa el impacto, en la estructura y en los recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos o define políticas para la creación, rediseño o modificación de cualquier área organizacional de la universidad.

En relación a la normalización de los procesos, la Universidad tiene el sistema de gestión de calidad, el cual es certificado, pero el gran déficit que presenta es que lo crearon, lo desarrollaron y funciona sobre una estructura que es total mente mecánica y que posee altos grados de centralización, que es totalmente funcional y que el modelo de calidad se adaptó a una estructura que presenta déficit en estructura orgánica, planta de cargos, manuales de funciones, con infraestructura insuficiente, baja cultura de la calidad, tecnología y sistemas de información inadecuados, procesos misionales que no han definido sus cadenas de valor, lo mismo la apropiación de sus subprocesos, procedimientos y actividades para toda la institución.

4.8 Capacidades organizacionales

Para este análisis solo se toma las categorías talento humano, recursos financieros e infraestructura y modelos de gestión.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, la gestión del talento humano comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos de la organización es en términos de “capital humano”, expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo.

La Universidad de los Llanos, presenta un gran déficit en el talento humano no docente, que soportan los diferentes componentes de la estructura sea en el apéndice estratégico, núcleo operativo, nivel medio, tecno estructura y el staff de apoyo, lo que conlleva a bajos niveles de eficiencias y efectividad organizacional.

Con relación al talento humano en la Universidad de los Llanos, reflejada en la planta de personal administrativo, esta corresponde a la Universidad de 1990 y que se normaliza en 1998, a la estructura orgánica de 1994, y donde el 70% está integrado por personal asistencial y de planta. La realidad en la Universidad de los Llanos la participación del nivel profesional es bajo, lo que conlleva a que la mayoría de las funciones sean realizadas por personal asistencial.

Por otro lado, no existe una política de talento humano, la burocracia de la estructura exige que cada día el tamaño de la planta incremente, no solo en lo administrativo, sino en lo docente realizando actividades administrativas, pero entre los mayores problemas es que se está creando una cultura de la informalidad, del fortín político, las pérdidas de los principios y valores organizacionales, la cultura a la ineficiencia y finalmente al choque entre los grupos de interés, (trabajadores, empleados, docentes y administrativos).

Tabla 65.

Capacidad de talento humano

Formulario DCO: Talento Humano e Incentivos									
Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCO	Déficit
Capacidad de talento humano	Cargas de Trabajo: La planta de personal es suficiente para atender las funciones a cargo de la Universidad?	Las cargas de trabajo determinan el número de empleos necesarios para el ejercicio de las funciones a su cargo. La falta de personal afecta los resultados y el cumplimiento oportuno de las metas a su cargo.	5	Si hacen falta empleos en varias dependencias.	Estudio de cargas de trabajo 2014	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Capacidad de talento humano	Ingreso empleados: Los funcionarios han ingresado por concurso de méritos?	Los funcionarios que ingresan permite identificar el grado de rotación y de permanencia, así como indicador de mejorar en los perfiles. Cuando la permanencia es muy alta se puede generar desmotivación por la falta de oportunidades para ascender en la planta de personal.	5	En la Universidad de los Llanos existen 128 cargos de planta de los cuales 102 cargos son de carrera, y 48 cargos esta suplidos por provisionales o son vacantes.	Estudio de planta no docente	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Capacidad de talento humano	Distribución personal: Los funcionarios que ejercen funciones misionales corresponden como mínimo al 70 % de la planta de personal adoptada?	Si la planta de personal se encuentra distribuida en su mayoría en dependencias de apoyo, se afecta el cumplimiento de las metas misionales.	5	Si el misional es inferior o igual al 30%.	Estudio de planta no docente	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Capacidad de talento humano	Tipo de planta: La planta esta adoptada como planta global o como planta estructural?	La planta es estructural frente problemas de gestión y movilidad del talento humano	5	La planta de la universidad de los Llanos ha sido global desde 1998 hasta el 2015, anteriormente era por dependencias, se observa que ha sufrido diferentes modificaciones, algunas no corresponden a la ley	Estudio de planta no docente	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Capacidad de talento humano	Criterios manual de funciones: El manual específico de funciones y de competencias laborales, establece las funciones, el propósito, los requisitos del empleo y las directrices impartidas por el DAFP?	La ausencia o deficiencias en el manual de funciones ocasiona deficiencias en el ejercicio de actividades, el desempeño del cargo y el proceso de selección.	5	El manual de funciones existen cinco versiones con una nueva en el marco del Decreto 1785 de 2015, los cuales presentan debilidades a partir de la planta de cargos y la estructura organica	Estudio de planta no docente	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Capacidad de talento humano	Escala salarial: Las asignaciones básicas de los funcionarios se encuentran en el límite, superan el máximo o supera el salario del Rector definido por el Gobierno Nacional?	Si las asignaciones básicas superan el límite establecido por el Gobierno Nacional se incumple el marco legal, se afecta la capacidad financiera de la Universidad.	3	La escala salarial de la universidad se realiza en el marco del decreto 2489 de 2006, el salario maximo es el del rector	Estudio de planta no docente	Organizacional, talento humano	3	3	MEDIO
Capacidad de talento humano	Escala salarial: Las asignaciones básicas estan asociadas a un grado?	La escala salarial permite definir una asignación básica acorde al nivel y responsabilidades de un empleo. Si esta no esta adoptada o tiene falencias afecta el clima laboral.	3	La escala salarial de la universidad se realiza en el marco del decreto 2489 de 2006, existen cargos del nivel profesional y profesional que su asignación básica no es la acorde a sus responsabilidades	Estudio de planta no docente	Organizacional, talento humano	3	3	MEDIO
Capacidad de talento humano	Brechas salariales: Se evidencian brechas laborales y considerables en las asignaciones básicas de los empleos de un mismo nivel o entre los niveles de empleos?	Las brechas salariales impactan el clima laboral, generan desmotivación y disfuncionalidades en términos de funciones o asignaciones básicas de los requisitos.	5	En la Universidad de los Llanos no solo tener a la mayoría de personal por contratos fuera de carrera o un gran numero de provisionales, y salarios que no son acordes a su experiencia y estudios, si impactan el clima laboral	Estudio de planta no docente	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Capacidad de talento humano	Plan Institucional de Capacitación - PIC: Se ha formulado y ejecutado el Plan Institucional de Capacitación - PIC?	El Plan Institucional de Capacitación - PIC - Se ha formulado y ejecutado el Plan Institucional de Capacitación - PIC, que facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo, e incide en la consecución de los resultados y	3	Si la Universidad realiza planes de capacitación PCI, los cuales son mas de cumplimiento, no se miden los impactos en el talento humano y en la organización, y no son acorde a los propósitos organizacionales.	Documento división de servicios administrativos	Organizacional, talento humano	3	3	MEDIO
Capacidad de talento humano	Proyectos de Aprendizaje en Equipo - PAE: Se han formulado Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE)?	Los Proyectos de Aprendizaje en Equipo se formulan para el desarrollo de competencias requeridas en los procesos institucionales y en las prioridades asociadas a los ejes del Plan de Desarrollo Institucional; la no generación de competencias afecta los resultados institucionales.	4	La universidad no cuenta con planes acordes al plan de desarrollo institucional, solo son iniciativas aisladas	Documento división de servicios administrativos	Organizacional, talento humano	4	4	MEDIO
Capacidad de talento humano	Bienestar y Estímulos: Tiene formulados e implementados programas de Bienestar y Protección y Servicios Sociales de los empleados públicos, y es útil para identificar los incentivos no pecuniarios que esté en condiciones de proporcionar a los servidores públicos; incentivos que impactan el rendimiento y clima organizacional de la entidad.	El Plan de Bienestar Social responde al diagnóstico de necesidades en materia de programas de Bienestar y Protección y Servicios Sociales de los empleados públicos, y es útil para identificar los incentivos no pecuniarios que esté en condiciones de proporcionar a los servidores públicos; incentivos que impactan el rendimiento y clima organizacional de la entidad.	5	En la Universidad no existe una política de bienestar y estímulos para el talento humano de la universidad	Documento división de servicios administrativos y bienestar institucional	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Capacidad de talento humano	Acuerdos de gestión: Ha suscrito acuerdos de gestión con los empleos del nivel directivo?	El Acuerdo de Gestión es un instrumento de evaluación y seguimiento del desempeño del con los empleos del nivel rector. Constituye un elemento clave en el desarrollo de los planes y proyectos de las entidades al permitir una constante interacción entre el máximo organo de dirección con sus gerentes el caso rector, vicerrectores,decanos.	5	No se evidencia acuerdos suscritos entre el maximo organo de dirección y los gerentes o directivos de la universidad	Seguimiento a normatividades	Organizacional, talento humano	5	5	ALTO
Total			4	100,00%	100,00%	100,00%	4	4	alto

Nota. Fuente. Elaboración propia

La capacidad de talento humano en la universidad de los Llanos, presenta un déficit alto en las diferentes subcategorías, entre ellas carga laboral, la universidad configura los dos extremos, personal con sobrecarga y personal que no cumple con el tiempo mínimo, otro aspecto que se encuentra en la institución es en relación a las horas diarias de trabajo, según el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Ley, el promedio de horas al día es de 8.8 horas diarias y en la universidad no se trabaja más de 8 horas diarias y algunos casos se registran menos de 7 horas diarias, lo cual se refleja en la baja eficiencia organizacional, según el estudio de cargas realizado en el 2014,

En el año 2005 ,a través del Acuerdo Superior 007 se adopta el nuevo estatuto administrativo de la Universidad de los Llanos el cual señala los procedimientos para el ingreso del personal no docente a la institución y a la fecha no se ha realizado el primer proceso selección e ingreso a la Universidad.

La planta actual de la Universidad de los Llanos, se encuentra constituida por el nivel directivo, asesor y técnico y asistencial, la cual es global.

Tabla 66.

Planta Administrativa AS. 024-98

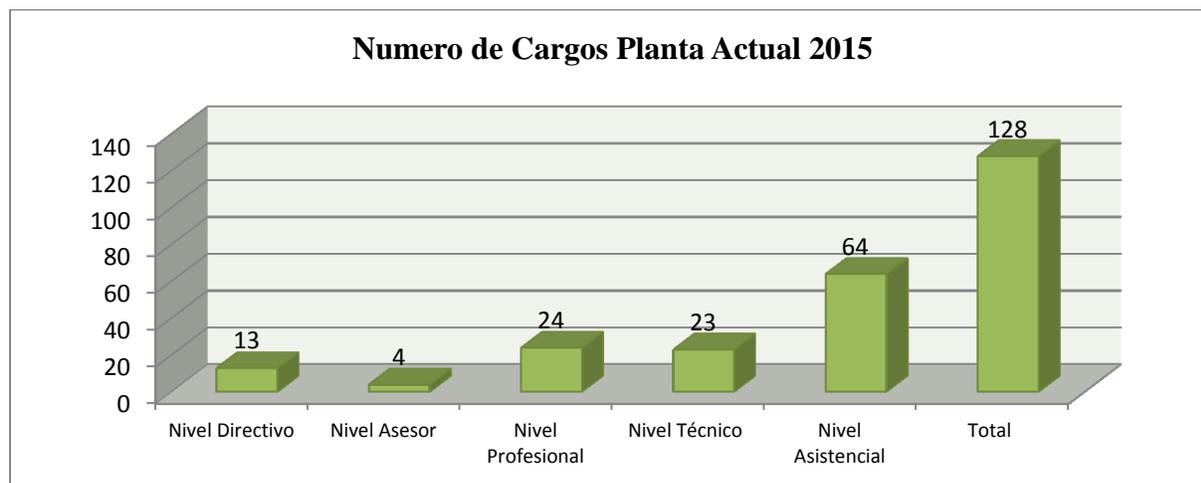
Cargos	Código	Grado	No.
Nivel Directivos			
Rector	0045	22	1
Vicerrectores	0060	19	2
Secretario General	0037	17	1
Decanos	0085	19	5
Director Instituto	0095	15	1
Director General de Currículo	0100	19	1
Director General de Investigación	0100	19	1
Director General Proyección Social	0100	19	1

Subtotal			13
Nivel Asesor			
Asesor Jurídico	1020	6	1
Asesor control interno	1020	6	1
Asesor de Planeación	1020	6	1
Asesor de Control Interno Disciplinario	1020	6	1
Subtotal			4
Nivel Profesional			
Profesional de Gestión Institucional (Servicios Administrativos, Tesorería, Biblioteca, Financiera, Admisiones, Registro y Control Académico)	2165	17	5
Profesional de Gestión Institucional (Proyección, promoción y extensión, Bienestar Universitario)	2165	16	2-1
PGI (Archivo y Correspondencia y Sistemas)	2165	15	2
Profesional Especialización	2028	15	5
Profesional Especialización	2028	11	1
Profesional Universitario	2044	11	1
Profesional Universitario	2044	10	4
Profesional Universitario	2044	8	4
Subtotal			24
Nivel Técnico			
Técnico Administrativo	3124	18	1
Técnico Administrativo	3124	17	7
Técnico Operativo	3132	16	15
Subtotal			23
Nivel Asistencial			
Secretaria Ejecutiva	4210	20	13
Secretario ejecutivas	4210	18	19
Auxiliar Administrativo	4044	20	9
Auxiliar Administrativo	4044	18	7
Operario Calificado	4169	18	4
Auxiliar Servicios	4069	18	4
Celador	4097	14	8
Subtotal			64
Total			128 -127
Total trabajadores oficiales			46

Nota. Fuente: Acuerdo Superior 024. Universidad de los Llanos, y sus modificaciones.

La planta administrativa de la Universidad de los Llanos se compone de 128 cargos, distribuidos en 13 directivos, 4 del nivel asesor, 24 del nivel profesional, 23 del nivel técnico y

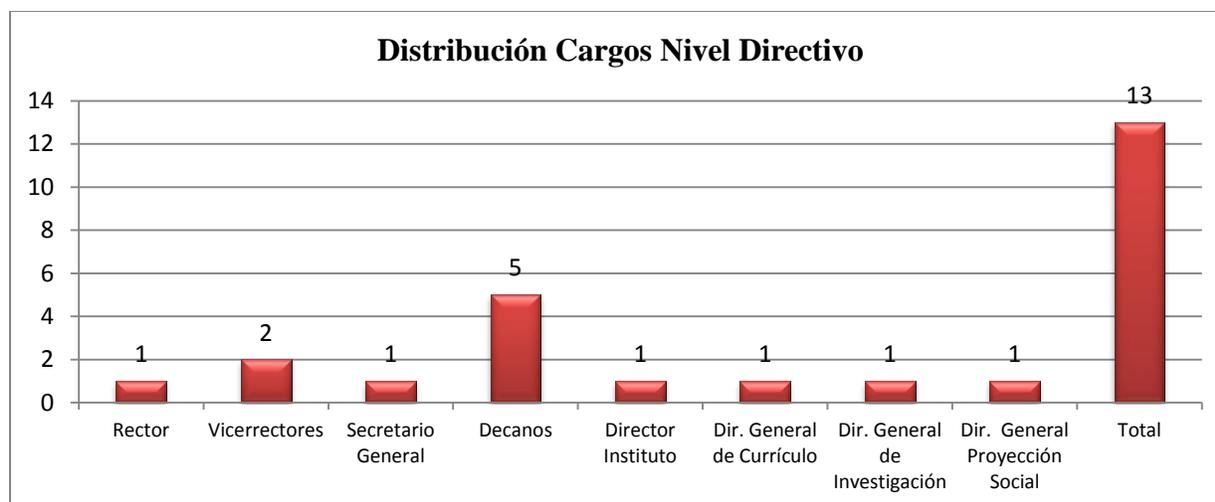
64 del nivel asistencial, pero la realidad serían 127 cargos al suprimirse el cargo de Proyección, promoción y extensión, por la creación de la Dirección General de Proyección Social, al crearse el cargo de director, según Acuerdo 001 de 2012, pero la institución no tiene como un cargo normal.



Grafica 4. Distribución planta administrativa de Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos.

Como se observa en la gráfica anterior, el nivel directivo está compuesto por 13 cargos, para el caso de los directores generales de currículo, director general de investigaciones y director general de proyección social no se clasifican en las denominaciones del Decreto 2485 del 2006, el código 0100 y la denominación adecuada es director técnico en Currículo, director técnico en investigaciones, director técnico en proyección social, para el caso del director de instituto de educación abierta y a distancia, el rango de grados según el Decreto está entre el 02 y el 09, para el caso de la planta actual este cargo se encuentra con el grado 15, es decir 6 grados superiores al del Decreto.

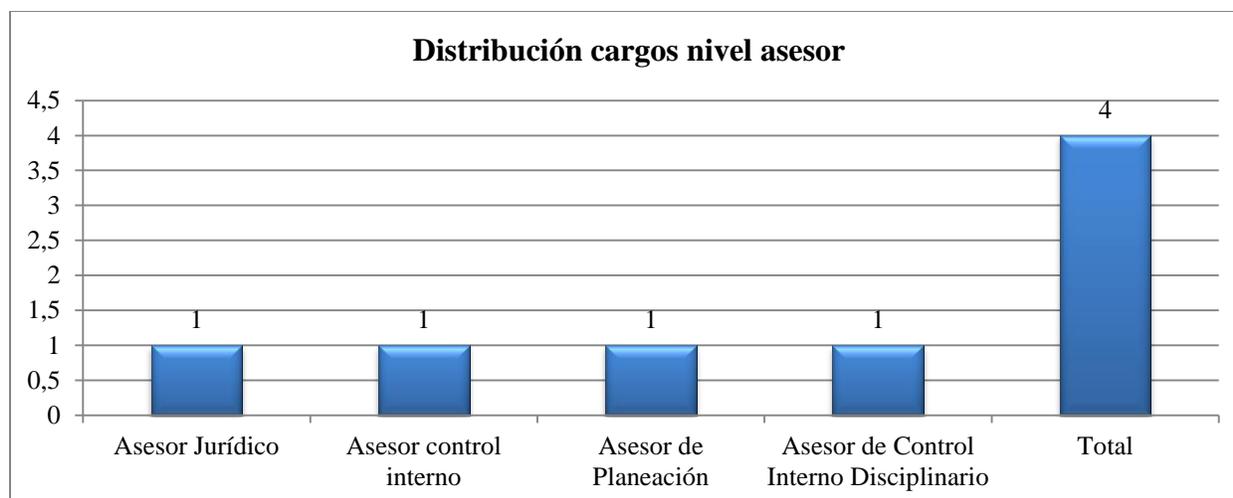


Grafica 5. Distribución del nivel directivo, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos.

Para el caso del nivel asesor, se registra cuatro cargos, que de conformidad con el Decreto 2489 de 2006 del Departamento de la Función Pública, no se cumplen en la clasificación y en el código, para el caso del jefe oficina asesora de planeación en el Acuerdo Superior de la Universidad, se clasifica como 1020 grado 06 y para el Decreto 2489 de 2006, se codifica con el 1047 ente los grados 07 y 16, lo mismo sería para el caso del jefe de la oficina asesora jurídica, con relación a la oficina asesora de control interno y la oficina de control interno disciplinario, estas dos no son del nivel asesor, sino del nivel directivo, de conformidad con el Ley 87 de 1993 y la Ley 734 de 2002.

En este nivel se observa como la universidad por no solucionar problemas de estructura, normalizo a un grupo de profesionales como de dirección, manejo y confianza, convirtiéndolos de libre nombramiento y remoción. Lo anterior no cumpliendo con la secuencia organizacional, donde primero se crea la estructura orgánica, después la planta de cargos y finalmente el manual de funciones.



Grafica 6. Distribución del nivel directivo, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

En el nivel profesional existe 24 cargos, que en realidad son 23, al crearse la dirección general de proyección social Acuerdo Superior 004 de 2009, y Acuerdo Superior 001 de 2012, se suprime el cargo de profesional de gestión institucional de proyección, promoción y extensión. La distribución de este nivel quedaría de 8 profesionales de gestión institucional de libre nombramiento y remoción, 5 profesionales especializados, 1 profesional especializado mal clasificado en el grado 11, el cual es profesional universitario según el Decreto 2489 de 2006, y 5 profesionales universitarios de diferentes grados, otro aspecto es importante convocar a carrera los cargos que se encuentran en provisionalidad.

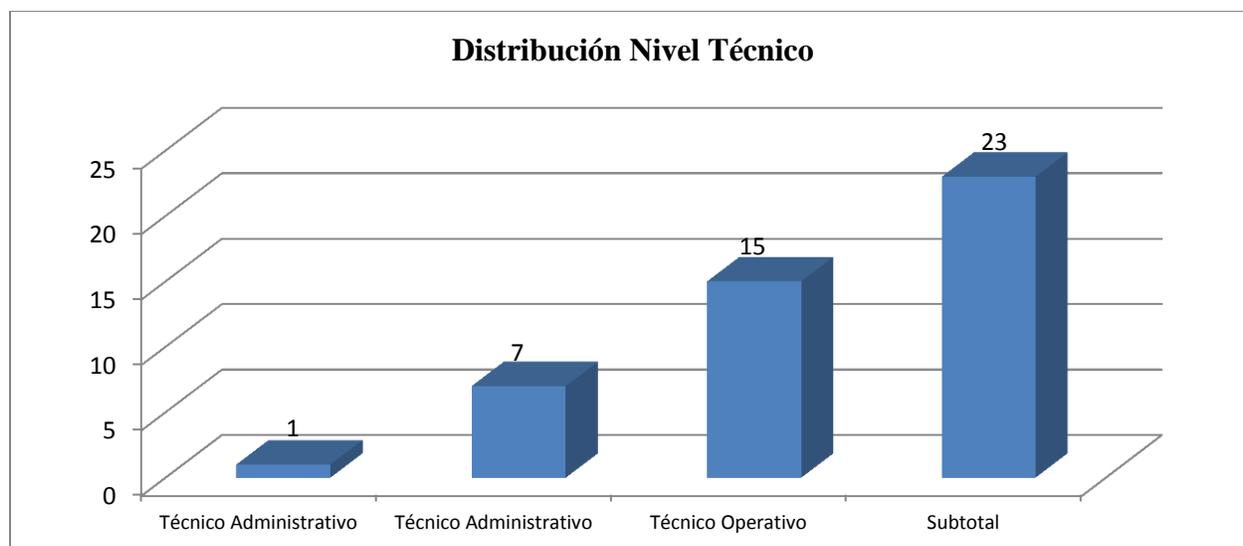
Entre los síntomas que se presentan en este nivel se observa que la Universidad cuenta con bajo grupo de profesionales de planta, que soporte los procesos misionales, de apoyo, y de evaluación, existen unidades o áreas que no tienen ni un profesional y lo desarrollan órdenes de prestación de servicios.



Grafica 7. Distribución del nivel profesional, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

En este nivel se registran 23 cargos, donde existen 8 cargos técnicos administrativos, de los cuales 1 es del grado 18, 7 del grado 17, y 15 técnicos operativos, la recomendación principal es convocar a las provisionalidades a carrera administrativa y revisión de manual de funciones.

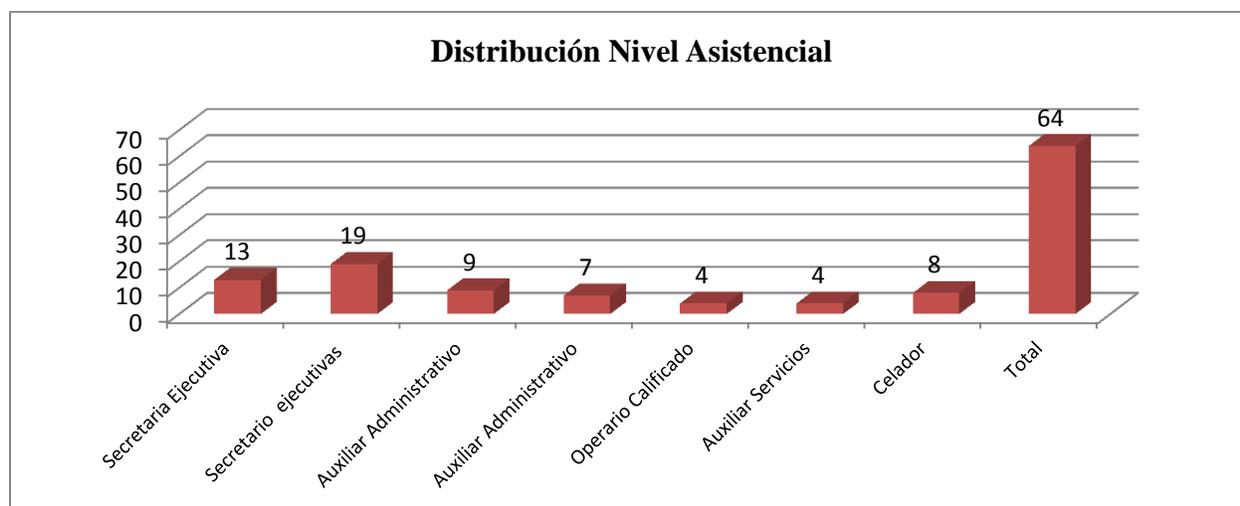


Grafica 8. Distribución del nivel técnico, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

Finalmente en el último nivel asistencial, encontramos 64 cargos, de los cuales 32 son secretario ejecutivo código 4210, que representan el 50% de la planta de este nivel, seguido por

16 auxiliares administrativos, 4 operarios calificados, 4 auxiliares de servicios y 8 celadores públicos.



Grafica 9. Distribución del nivel asistencial, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

La Universidad de los Llanos, cuenta con 111 cargos entre los niveles profesional, técnico y asistencial, de los cuales 9 profesionales de gestión institucional son de libre nombramiento y remoción y 102 cargos de carrera, distribuidos en 15 cargos del nivel profesional, 23 del nivel técnico y 64 del nivel asistencial.

Tabla 67.

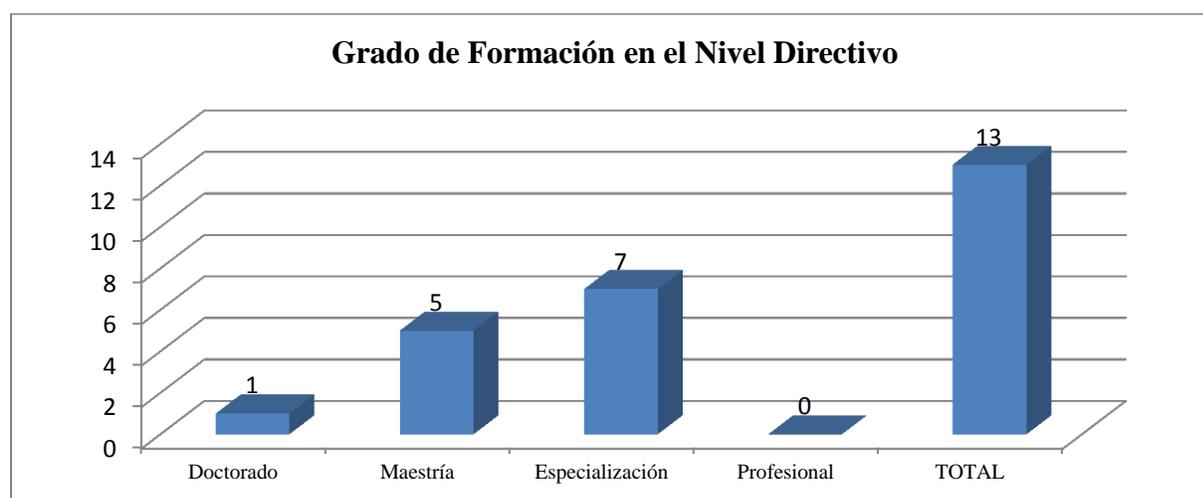
Planta Administrativa AS. 024-98, con todas sus modificaciones

Empleados Públicos	Carrera	Provisionales	Vacantes	Total
Profesionales Especializados	2	3	0	5
Profesionales Universitarios se incluye grado 11)	8	2	0	10
Técnico Administrativo	6	2	0	8
Técnico operativo	11	4	0	15
Secretario ejecutivo	16	16	0	32
Auxiliar administrativo	9	7	0	16
Operario calificado	0	4	0	4
Auxiliar de servicios	0	4	0	4
Celador	2	1	5	8
Total	52	43	5	102
Porcentaje de participación sin PGI	53%	42%	5%	100%

Nota. Fuente: ACUERDO SUPERIOR 024. Universidad de los Llanos, y sus modificaciones.

La anterior tabla, nos señala que la Universidad de los Llanos tiene actualmente 50 cargos disponibles a ofertar en convocatoria públicas, donde el 42% son provisionales, que muchos de ellos se registra desde 1999, distribuidos en el nivel profesional (5 cargos), el nivel técnico son (6 cargos, entre ellos 2 técnicos administrativos y 4 técnicos operativos), y el mayor porcentaje de provisionales se encuentra en el nivel asistencial, para un total de 32 cargos, distribuidos en 16 secretarios ejecutivos, 7 auxiliares administrativos, 4 operarios calificados, 4 auxiliares de servicios y 1 celador, por último a la universidad cuenta en su planta con 8 celadores públicos.

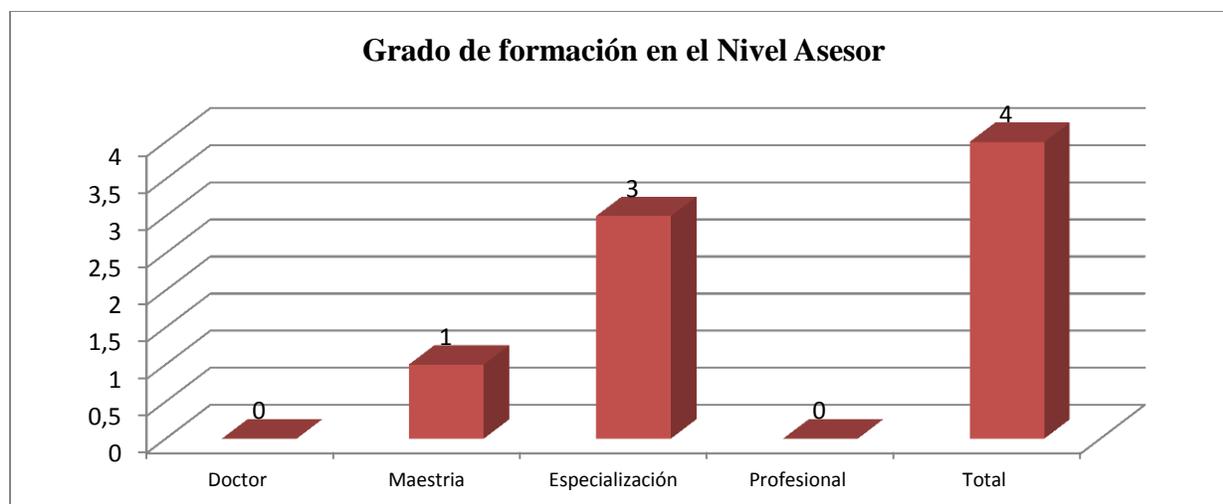
En el 2015 se registra que la planta de personal en el nivel directivo, está constituida por 1 doctor, 5 magister y 7 especialistas.



Grafica 10. Grado de Formación Nivel Directivo, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de Personal de la Universidad de los Llanos

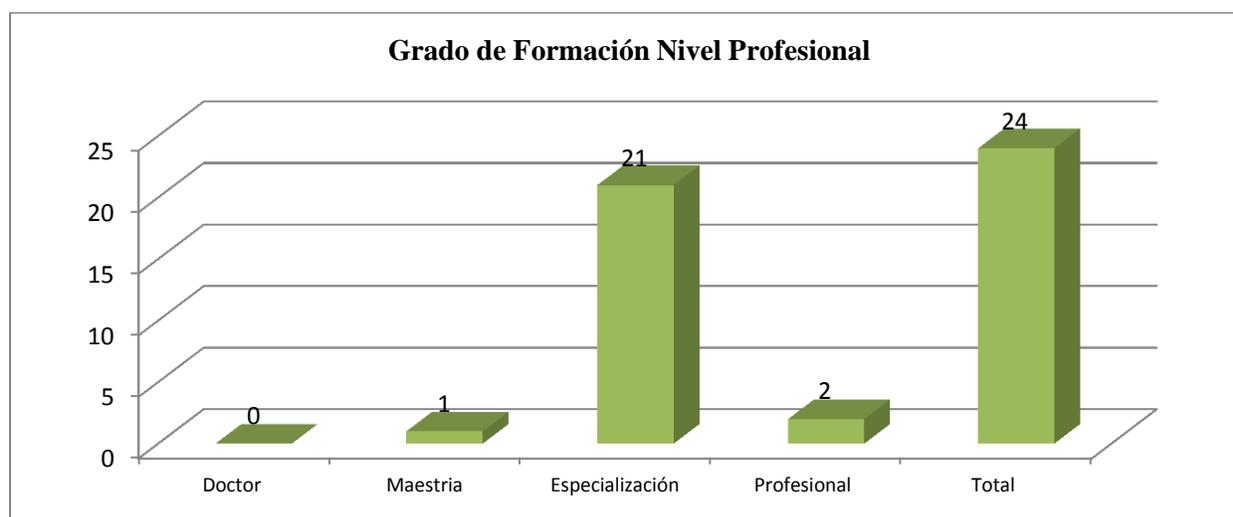
En el nivel asesor para el periodo 2015, solo se registra 1 con maestría, el jefe de la oficina asesora de planeación y tres especialistas.



Grafica 11. Grado de Formación Nivel Directivo, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de Personal de la Universidad de los Llanos

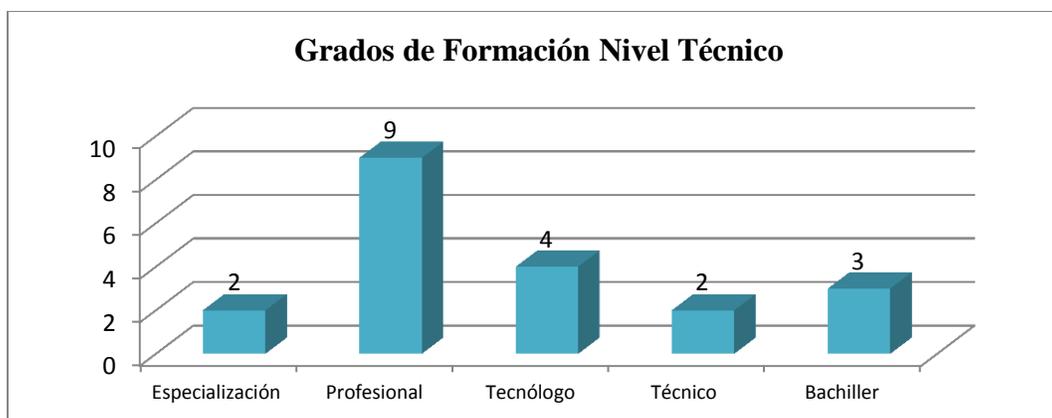
En el nivel profesional la Universidad de los Llanos, no cuenta con ningún doctorado, 1 con maestría, 21 con especialización y 2 profesionales universitarios.



Grafica 12. Grado de formación nivel profesional, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de Personal de la Universidad de los Llanos

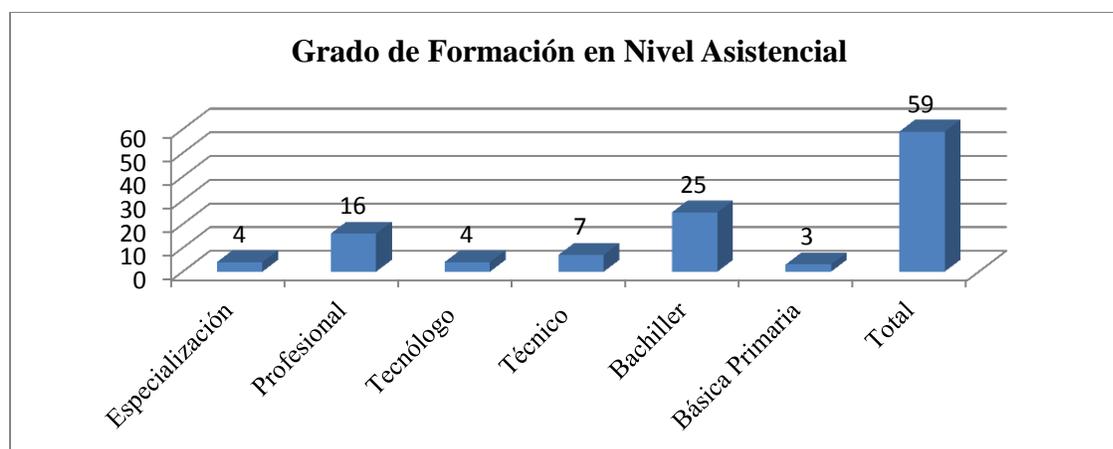
En el nivel técnico, la mayor proporción está representada por 9 profesionales, 4 tecnólogos, 2 técnicos, 3 bachilleres y 2 especialistas, del total de los 23 técnicos, solo 5 trabajan áreas de laboratorios y 12 en áreas administrativas o de servicios.



Grafica 13. Grado de formación nivel Técnico, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

En el nivel asistencial de la Universidad de los Llanos, se refleja que en algunos de los cargos son ocupados por 4 especialistas, 16 profesionales, 4 tecnólogos, 7 técnicos, 25 con bachillerato y 3 con básica primaria y 5 vacantes que no se relacionan, como señalamos el 50% de esta planta está distribuida entre los cargos de secretariados y auxiliares administrativos.



Grafica 14. Grado de formación nivel Técnico, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

Como se señalaba en la evolución histórica de la planta desde 1998, se establecieron 46 trabajadores oficiales, que en el periodo 2015, se encuentran distribuidos, 2 en la estación piscícola, 11 en el centro agrarios de producción, es decir granjas y fincas, 9 en servicios

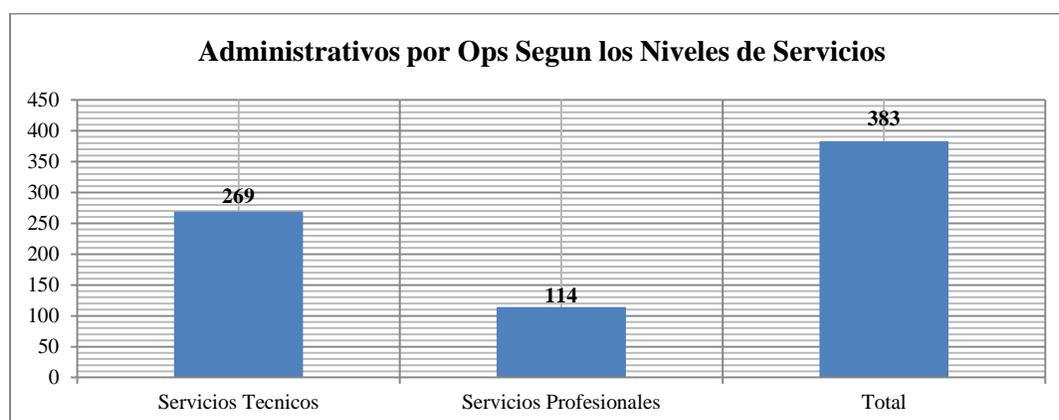
generales, 5 conductores, 15 aseadoras y 4 celadores, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Gráfica 15. Distribución del nivel asistencial, planta Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

La Universidad de los Llanos cuenta con personal con contratos por orden de prestación de servicios, que no son de la planta pero que en algunos casos cumplen funciones de la planta, y apoyan a todos los procesos misionales, procesos administrativos y proyectos, la situación legal es que la universidad no debe tener talento humano contratado en esta modalidad según diferentes sentencias del Estado, pero es una modalidad de suplir el déficit de personal y cubrir el desfinanciamiento de los gastos de personal.



Gráfica 16. Distribución de orden de prestación de servicios, Universidad de los Llanos 2015

Fuente. Basado en los Anuarios Estadísticos e información de la Oficina de personal de la Universidad de los Llanos

Finalmente es importante señalar el déficit que existe en la universidad, por la falta de políticas de talento humano, bienestar institucional y planes de capacitación para sus empleados, como resultado de la falta de planeación, organización, gestión y evaluación.

Tabla 68.

Capacidad Financiera

Categoría	Subcategoría	Justificación brecha	Calificación brecha	Justificación Déficit	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Déficit	Total Puntaje DCO	Déficit
Capacidad Financiera	Recursos Financieros: La universidad cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento?	Los recursos financieros son determinantes en el desempeño y funcionamiento de una organización. Por lo tanto se considera un factor crítico	5	La universidad presenta un déficit presupuestal con relación a los gastos de funcionamiento, gastos generales e inversión que no permiten la eficiencia	Ejecuciones presupuestales y desfinanciamiento	Economica y organizacional	5	5	ALTO
Capacidad Financiera	Capacidad fiscal: la universidad cuenta con Marco Fiscal de Mediano Plazo, Plan Financiero y Presupuesto?	Las herramientas de planeación financiera y presupuestal permiten garantizar la viabilidad a mediano y largo plazo, su no aplicación afecta los resultados y su situación fiscal.	5	En la universidad la planeación financiera y presupuestal se realiza año a año, la cual no permite proyectar la organización a largo plazo y presenta problemas en sus centros de costos.	Sistema de Información financiera y contable	Economica y organizacional	5	5	ALTO
Capacidad tecnología y sistemas de información	TIC: La universidad cuenta con la tecnología necesaria para soportar los requerimientos en términos de sistemas de información?	Los sistemas de información soportan la gestión de una organización, y según las funciones asignadas, se convierte en un insumo principal para la generación de resultados.	5	La universidad no cuenta con sistemas de información eficientes, no tiene la infraestructura adecuada, no cumple con las capacidades adecuadas para una estructura organizacional mas eficiente	Diagnosticos sistemas de información, SIG, documento de desfinanciamiento	Eficiencia, eficacia, calidad	5	5	ALTO
Capacidad Infraestructura y equipos	Infraestructura y equipos: La universidad cuenta con las instalaciones y equipamiento necesarios para cumplir con las metas?	La organización es un conjunto de recursos, que requieren garantizar el acceso a los insumos que permitan cumplir con una función y alcanzar resultados. Su ausencia afecta el grado de satisfacción por parte del usuario y los resultados obtenidos.	5	La infraestructura de la universidad hace que el manejo del recurso humano no sea el mas eficiente, exista duplicidad de funciones, mayor dotación, equipos y elementos, las distancias de los procesos sean mayores y no sea eficiente y productiva de la organización	Planes de infraestructura, diagnosticos de infraestructura, tamaño organizacional	Bienestar, eficiencia, economia, efectividad	5	5	ALTO
Total			5	100,00%	100,00%	100,00%	5	5	ALTO

Nota. Fuente. Elaboración propia

Con relación a la capacidad financiera, la Universidad de los Llanos, presenta un déficit presupuestal para gastos de funcionamiento, gastos generales e infraestructura, que superan los \$180,000,000,000 millones de pesos, pero para garantizar calidad se requiere una planta mínima no docente de \$14,500,000,000 millones de pesos, y una planta docente de \$30,000,000,000 millones de pesos, que permita soportar procesos de acreditación institucional y lograr una universidad de docencia con investigación.

Conclusiones

En conformidad con los objetivos propuestos y el trabajo desarrollado a partir de la investigación aplicada-documental y de campo, a través de un estudio descriptivo, la cual permitió la recolección, organización y análisis de la información de las diferentes teorías, enfoques y práctica en la búsqueda de la verdad objetiva sobre el rediseño organizacional para la estructura de la Universidad de los Llanos, se propone una configuración de rediseño organizacional con cuatro dimensiones y se dinamiza a través categorías y subcategorías del entorno general, entorno específico, alineación estratégica y estructura organizacional.

Basado en lo anterior y a partir de la configuración realizada en el estudio organizacional, el cual es un instrumento de capacidad organizacional (CO), que permite diagnosticar y determinar el déficit de capacidad organizacional (DCO), de una organización, en este caso la universidad de los Llanos. Este instrumento se compone de diferentes dimensiones a evaluar en categorías, que están categorizadas en la variable general o dimensión que se pretende evaluar, subcategorías o variables específicas, justificación de la brecha o argumento que se está evaluando, su importancia y relevancia dado la afectación o vacío a esa categoría y subcategoría en la organización, calificación de la brecha como la calificación numérica que va desde 1 a 5, donde 1 es el menor grado de afectación y 5 es el mayor. Esta justificación del déficit se expresa de manera clara, concisa y oportuna en la problemática identificada en la cual se señalan las evidencias, el tipo de afectación si son variables internas o externas, y se vuelve a calificar dicho déficit, para determinar el tipo de impacto ya sea bajo, medio o alto.

En la aplicación del instrumento de DCO, se logró identificar el déficit en algunas de las categorías y subcategorías de las dimensiones del análisis organizacional, en este caso, la Universidad de los Llanos.

La dimensión del entorno general en la universidad presenta un déficit en general alto, principalmente por la subcategoría del gasto público en las universidades, aunque el Estado ha realizado el esfuerzo de crecer el giro en inversión a las universidades públicas, en relación con los gastos de funcionamiento que tiende a tener un crecimiento según las variables económicas, afectando así, la calidad en las instituciones de educación superior pública, en este caso la Universidad de los Llanos y su respectivo déficit. La categoría social y la subcategoría la educación superior, es afectada en la Universidad por su área de influencia en la Orinoquia, debido a que la institución no tiene cobertura en la mayoría de los departamentos, como Casanare, Arauca, Vichada, Guainía y en el Departamento del Meta, es decir, se centra principalmente en su capital Villavicencio.

En relación con la categoría de políticas, normas y su subcategoría políticas de educación superior, el Ministerio de Educación Superior se encuentra realizando esfuerzos en cubrir el desfinanciamiento de la educación superior en Colombia con políticas de fomento, distribución de nuevos recursos a partir de los impuestos, estampillas y hasta el mismo endeudamiento de las universidades, que solo les permite aliviar algo el déficit que traen consigo las instituciones desde hace muchos años. La realidad es que el déficit se sigue presentando principalmente en los gastos de funcionamiento para cubrir con la planta de personal docente y no docente.

Finalmente la categoría tecnología y la subcategoría tecnologías de la información y las comunicaciones, han permitido que las universidades fortalezca su capacidad de docencia, investigación y proyección, con nuevas tecnologías, herramientas y estrategias, y en la parte administrativas con sistemas de información más robustos, eficientes y una gran rapidez de información para la toma de decisiones, con redes e internet más eficientes, equipos de software y hardware de mayor capacidad y calidad. En el caso de la Universidad de los Llanos el déficit es alto, aunque los dos últimos años ha crecido la inversión en tecnologías, en redes e internet, la institución presenta una brecha muy grande con relación a sus sistemas de información, que no soporta la eficiencia organizacional.

Los resultados de la matriz de déficit de capacidades organizacionales para la dimensión entorno específico, se analizaron las categorías, clientes, proveedores, competidores, agentes reguladores y relaciones interinstitucionales, la universidad tiene un déficit medio, donde los dos grandes déficit está en los clientes debido a la baja cobertura en la región de la Orinoquia y del departamento del Meta, la relación con los agentes reguladores, como la contraloría y procuraduría que en el último año incrementaron los hallazgos y en especial aquellos relacionados con la estructura organizacional de la universidad; es importante mencionar que la categoría de los proveedores, competidores y relaciones interinstitucionales, se ha fortalecido paulatinamente, aunque la calidad de los proveedores es muy baja.

La matriz de déficit de capacidad organizacional logró establecer que en los últimos quince años, la dimensión de la alineación estratégica se encuentra en una grado medio y alto en el déficit organizacional de la universidad de los Llanos.

Se presenta déficit en la misión cuando se plantea un alcance en toda la Orinoquia y el país, la cual no se refleja en una política de regionalización, es decir, existe una baja cobertura en los logros de la investigación y la proyección, los cuales son mínimos para las necesidades y tamaño de la región. Aunque la Universidad de los Llanos, es la única que ha generado aportes e impactos a través de sus egresados, institutos, grupos de investigación y programas de pregrado y posgrados. En relación con el déficit de la Visión, se presentan vacíos de forma, lo cual refleja que lo queremos ser no sea convertido en lo más visual, alcanzable, enfocado y comunicable y donde la gran mayoría de la comunidad universitaria, no tienen presente y se la apropien en la orientación de los objetivos y metas.

El reflejo de los principios y valores en la organización se evidencian en el quehacer de la cultura organizacional de la universidad, presentando un déficit en el cumplimiento de los parámetros que guían la conducta institucional como la falta de respeto, transparencia, responsabilidad social, cumplimiento de la autonomía, equidad y transparencia en el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

La universidad presenta un gran número de objetivos estratégicos, cuatro (4) en el proyecto educativo institucional, cinco (5) en el plan de desarrollo institucional y veintidós (22) en el estatuto general, los cuales miden parcialmente la magnitud a lograr, no son cuantitativos, no tienen tiempo, no miden el grado de factibilidad, no señalan el cómo lograrlo y quien es el responsable en algunos y lo anterior no se refleja en la estructura organizacional de la universidad, para el caso de las metas ellas se adaptan a la plan de gestión de cada uno de los

rectores y lo mismo que el seguimiento y cumplimiento que exigen las normas y el Consejo Superior.

Cabe señalar que la universidad presenta algunas políticas institucionales, cinco 5 en el proyecto educativo institucional, el plan de desarrollo institucional no presenta, otras que han surgido con el tiempo, para el caso de la docencia, la investigación y proyección social, no se establecen políticas formalizadas en áreas como bienestar institucional, talento humano y estructura, financiera, apoyo a la académica, infraestructura y tecnologías de la información y la comunicación, que llevan a déficit no solo seguimiento y evaluación, sino que no existen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos.

El proyecto educativo institucional señala que el Acuerdo No. 062 de 1994, por el cual se establece la estructura organiza de la universidad, se aleja a la complejidad y misión institucional, se incurrió en vacíos conceptuales respecto de las características y pertinencia de las unidades académicas y administrativas que hicieron parte de la estructura Orgánica en su momento.

Para año el año 2015, la estructura orgánica de la Universidad de los Llanos ratifica la estructura burocrática mecánica, la gran cantidad de unidades informales en una estructura jerárquica, la coordinación centralizada, departamentalización funcional para asegurar la especialización, normas rígidas de comunicación, puestos definitivos y limitados, poca capacidad

para el procesamiento de información, puestos individuales especializados en forma de tareas simples y repetitivas, la capacidad nula para el cambio y la innovación. Entre otros aspectos, esto permite establecer una concentración de la estructura del 5% en la rectoría y las unidades de la alta dirección, en el caso de la vicerrectoría de recursos concentra un 9% de las unidades organizacionales de forma informal y finalmente 86% de las unidades organizacionales se concentran en la vicerrectoría académica.

A partir del año 2015, la Universidad de los Llanos está constituida por 9 unidades organizacionales del ápice estratégico (Consejo Superior, Consejo Académico, Rectoría, Secretaria General, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Recursos Universitarios, Dirección General de Currículo, Dirección General de Investigaciones, Dirección General de Proyección Social y el Instituto de Educación Abierta y a Distancia, unidad que en la planta de cargos está en el nivel directivo, aunque en el estatuto general del Acuerdo Superior 004 de 2009, señala que los institutos están dentro de las facultades, es decir del núcleo operativo, en la línea media se encontrarían 9 unidades organizacionales distribuidas entre las 5 facultades y las 4 divisiones informales que tiene (financiera, servicios administrativos, recursos de apoyo y bienestar universitario), en la tecno estructura actualmente está reglamentada por el estatuto general, la cual está constituida por 4 oficinas asesoras entre ellas (planeación, jurídica, control interno y control interno disciplinario, de las cuales solo dos son de este nivel, la oficina asesora de planeación y la oficina asesora jurídica), las 127 unidades del núcleo operativos se encuentran conformadas por todas aquellas áreas que prestan el servicio misional de docencia, investigación y proyección social, y las 36 del Staff de Apoyo son todas aquellas unidades administrativas que

apoyan a las funciones misionales y en la actualidad cuenta con 120 cuerpos colegiados, tres contratos de tercerización para servicios de aseo, transporte y vigilancia.

Esta categoría de los mecanismos de coordinación refleja que el déficit está entre medio y alto, lo cual refleja que la estructura orgánica de la universidad es un modelo mecánico, representada en altos grados de especialización horizontal y vertical, poco entrenamiento del personal no docente, la formalización de la conducta mucha formalización burocrática, el trabajo en equipos está dado más por funciones, con relación al tamaño de la universidad muy amplio en la base y pequeño en la punta, sistema de planeación, está dada más por los planes de acción de cada rector, presenta muchos mecanismos de enlace pero las decisiones son lentas, burocráticas y son de solo avales o recomendaciones, y presenta altos grados de centralización y no existe descentralización horizontal.

En relación con la normalización de la estructura se presenta un déficit alto, principalmente en la formalización de un gran número de unidades administrativas que se encuentra suprimidas desde el 2006, adscritas a la vicerrectoría de Recursos, a través del Decreto 770 de 2005 y donde la universidad no realizó el proceso a tiempo para lo cual tenía año, en este ajuste formalizaba la estructura orgánica, planta de cargos y manual de funciones, por lo tanto no existe claridad normativa para la estructura orgánica, presenta altos grados de duplicidad de funciones, existe un gran número de normas que generan más burocracia, a las cuales no se les da la estructura adecuada, es decir se creó la unidad, pero sin ningún recurso, proceso y procedimiento.

Con relación a la capacidad de talento humano la universidad presenta un déficit alto en las diferentes subcategorías, entre ellas carga laboral, la universidad configura los dos extremos, personal con sobrecarga y personal que no cumple con el tiempo mínimo, otro aspecto que se encuentra en la institución es en relación a las horas diarias de trabajo, según el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Ley, el promedio de horas al día es de 8.8 horas diarias y en la universidad no se trabaja más de 8 horas diarias y algunos casos se registran menos de 7 horas diarias, según estudio de cargas realizado en el 2012, lo cual se refleja en la baja eficiencia organizacional.

En el año 2005 y mediante el Acuerdo Superior 007, se adopta el nuevo estatuto administrativo de la Universidad de los Llanos el cual señala los procedimientos para el ingreso del personal no docente a la institución, a la fecha no se ha realizado el primer proceso selección e ingreso a la Universidad.

La planta administrativa de la Universidad de los Llanos se compone de 128 cargos, distribuidos en 13 directivos, 4 del nivel asesor, 24 del nivel profesional, 23 del nivel técnico y 64 del nivel asistencial y del total del nivel profesional, técnico y asistencial, se tiene actualmente 50 cargos para sacar a convocatoria públicas, donde el 42% son provisionales del total de esta planta, que muchos de ellos se registra desde 1999, distribuidos en el nivel profesional (5 cargos), el nivel técnico son 6 cargos, (entre ellos 2 técnicos administrativos y 4 técnicos operativos), y el mayor porcentaje de provisionales se encuentra en el nivel asistencial, para un total de 32 cargos, distribuidos en 16 secretarios ejecutivos, 7 auxiliares administrativos,

4 operarios calificados, 4 auxiliares de servicios y 1 celador, por ultimo al universidad cuenta en su planta con 8 celadores públicos.

Basado en lo anterior, se puede señalar que la universidad presenta un déficit alto, en la estructura orgánica que no responde a los propósitos de la institución, en la planta de cargos con la desigualdad y corresponsabilidad de los cargos, manuales de funciones que no cumplen con las normas, procesos y funciones, no existen procesos de vinculación, un gran número de trabajadores de contrato de prestación de servicios, no son coherentes y adecuados los mecanismos de coordinación, la división del trabajo es baja en el nivel profesional, no existen políticas de talento humano, no existen programas y mecanismos adecuados de evaluación, capacitación y estímulo.

Recomendaciones

Se recomienda seguir profundizando en la propuesta de la configuración de una estructura para el rediseño organizacional, este trabajo simplemente es un el primer paso, el cual requiere de la comprobación de dicho modelo.

Al igual que la configuración propuesta, el instrumento de capacidad organizacional requiere de seguir ajustándose a las categorías y subcategorías, metodologías, indicadores, de acuerdo al entorno y necesidades organizacionales, para cualquier tipo de institución.

En el caso de la Universidad de los Llanos, se recomienda que la comunidad y los directivos analicen la capacidad organizacional, su modelo de universidad (Universidad de docencia, Universidad de docencia con investigación y Universidad investigativa), con el fin de desarrollar estrategias para lograr su transformación organizacional, otras recomendaciones son:

La primera es el análisis coherente y de alcances de la universidad con su entorno general, específico y su alineación estratégica, es decir, se recomienda que revisen su Proyecto Educativo Institucional, Plan de Desarrollo Institucional, Planes de Acción, Planes de Mejoramiento, Programas y Planeación Operativa a corto, mediano y largo plazo. El modelo de universidad debe estar articulado a la reforma académica, políticas y programas en cada uno de sus ejes estratégicos, docencia, investigación, extensión y proyección social, bienestar institucional, regionalización e internacionalización, recursos de apoyo, talento humano, infraestructura,

tecnologías, gestión universitaria, gestión administrativa y financiera, consecución de recursos y evaluación y control.

Segundo la nueva estructura deberá responder y configurar a este quehacer institucional, donde la estructura responda a las estrategias organizacionales, para cumplir con los propósitos de la universidad, y se deberá garantizar los medios y recursos necesarios.

Tercero la configuración o agrupación de la nueva estructura deberá ser coherente con los modelos de gestión organizacional, como el sistema de gestión de la calidad, el sistema de autoevaluación y acreditación, el sistema de desarrollo administrativo, modelo estándar de control interno, sistemas de información y la comunicación institucional, sistemas de gestión ambiental, sistema de desarrollo de infraestructura y responsabilidad social.

Cuarto la nueva planta de cargos deberá estar acorde a la normatividad nacional, a la busque de la eficiencia de los recursos, a la normalización de los procesos organizacionales y a los grados de responsabilidad institucional.

Quinto los manuales de funciones deberán ser coherentes con los procesos organizacionales, los requerimientos y requisitos exigidos y especialización del trabajo, a las áreas de conocimiento que se requieran, a las competencias que exige el cargo, la remuneración adecuada y los procesos de evaluación que requiere la universidad para el cumplimiento de sus objetivos.

Sexto tanto la universidad como el Ministerio de Educación Superior deberán garantizar la consecución de recursos económicos que permitan tener la planta óptima para el cumplimiento de su misión.

Bibliografía

- Acuerdo Superior 062. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 23 Noviembre de 1994
- Acuerdo Superior 20. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 07 Marzo de 2000.
Recuperado de <http://www.unillanos.edu.co/planeacion/PEI/pei.pdf>
- Acuerdo Superior 004. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 03 Julio de 2009.
Recuperado de http://www.unillanos.edu.co/docus/as_04_2009_estauto%20gral.pdf
- Adrien. M., Anderson. G., Carden. F., Lusthaus. C., y Montalván. G. (2002). *Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C. : Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf
- Aiken, B. (1980). Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies. (A. o. Management, Ed.) *The Academy of Management Journal*, 23(4), 631-652.
- Alamo V. F. R., y García S. M. G. (2007). *El Proceso Estratégico en el Sector Público: Análisis en el Contexto de las Universidades Españolas* (Vol. 13). Palmas, España: investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0030668371b2e75b12492>
- Algravez. L. (2013). Investigación Organizacional Implicaciones Metodológicas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 600-610. Recuperado de <http://www.theibfr.com/archive/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf>
- ALTAIR.(s.f.). *La elaboración del plan Estratégico, Eco 3 Colecciones*. Recuperado de <http://www.altairconsultores.com/sites/default/files/noticias/La%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- Aramburo. L. (2008). Mecanismos de Coordinación Estructurales, No Estructurales e Informal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, 2.

- Araya. S., & Chaparro. J. (2005). *Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de Instituciones de educación superior Universitaria*. Recuperado de:
<http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/110.pdf>
- Baena. E., Montoya, O., y Sánchez, J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia Et Technica*, 23. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Banco Mundial. (2003). Informe Anual 2003. Volumen 1 Reseña del ejercicio. Recuperado de
http://www.bancomundial.org/infoannual/pdf/inf_03/AR03%20Spanish%20p01-09.pdf
- Bentata. J., Madero. J., y Ulibarri. H. (s.f). Análisis de la estructura organizacional de una empresa social de Chelem, Yucatán: Estudio de caso. Recuperado de
<http://www.eumed.net/jirr/1/AMECIDER2006/PARTE%207/319%20Jose%20Rafael%20Bentata%20Marin%20et%20al.pdf>
- Brunner. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, 355. Mayo- agosto, pp.137-159. Disponible en:
http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_06.pdf
- Caballero. D., Morales, M., y Sanabria, P. (2015). Características de la vinculación Universidad-Entorno en la Universidad Nacional de Colombia. *Revi.fac.cien.econ*, 21 (1), 189-208. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n1/v23n1a11.pdf>
- Casablancas. M. (2011). *Recursos y capacidades, factores institucionales y resultados de las universidades públicas Catalanas: Una propuesta de marco conceptual y exploración de sus constructos*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de:
<https://www.yumpu.com/es/document/view/19257953/recursos-y-capacidades-factores-institucionales-y-resultados-de-las->
- Castro. D., y Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de educación*, 355. Mayo- agosto, pp.161-183. Disponible en:
http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_07.pdf
- CESU. (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”*. Recuperado de
http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf

- Chavarría. D., Parra, E., Polanco, R., y Quiñónez, R. (2003). *Liderazgo*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad IZTAPALAPA, México, D.F. Disponible en:
<http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI10235.pdf>
- Chirinos. E., Figueredo, C., Goyo, A., Méndez, E., y Rivero, E. (2009). *Control organizacional en la realidad y complejidad de las universidades*. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. 12 (4) 29-43. Disponible en:
<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/12/Art2.pdf>
- Claver. C. E., Pertusa O.E., y Molina A. J. (2005). Configuraciones organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura. *Revista de Economía y Empresa No. 52 y 53 (2 época) 3 cuatrimestre*, 197-214.
- Cicuendez. R. (2009). *Documentación sobre gerencia pública del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 6*. Recuperado el 04 Noviembre 2014 desde:
<http://pagina.jccm.es/ear/download/A1T6.pdf>
- Codagnone. T., y Gonzalez. M.(2004). *La organización Universitaria*. Recuperado de
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35737/Manuel%20L.Gonz%C3%A1lez%20-%20La%20organizacion%20universitaria.pdf?sequence=4>
- Cornejo. A. (2004). *Complejidad y Caos. Guía para la Administración del siglo XXI*. México.
- Covey. S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, Barcelona, Mexico.
- Daza. J. (2012). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 3.
- DECRETO 2513. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia, 25 Noviembre 1974
- Del Águila. A., y Padilla. A. (2003). La Evolución de las Formas Organizativas, en la Estructura Simple a Organización en Red o Virtual. *Investigación Europea en Dirección y Economía de Empresa*, 69-76. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/093069.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). *Guía para establecer o rediseñar manuales de funciones y competencias*. Bogotá, Colombia. Recuperado de
http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=2339

- Española. A. D. (2015). *Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el Definición, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=VlsWtXHJ5DXX2Zf0mQkO>
- Fred. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson. Recuperado de http://www.academia.edu/15272365/23062014Conceptos_de_Administracion_Estrategica_14edi_David
- García. A. (2013). *La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/16.09.pdf>
- Galán. Z. J., y Sánchez B. M. (2007). Relación entre la Estrategia y la Estructura: Un estudio de la coherencia en el contexto Español. *Desiones Estratégicas*.
- GEN- GEO. (2000). Informe del Congreso
- Gilli. J. (2011). *Diseño organizativo Estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Guerra. L., y Tenorio. J. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (5), 123-143.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México: Pretince Hall Hispanoamericana, S. A. Recuperado de <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf>
- Hernández. H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 9 (1), pp. 38-51. Recuperado de: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3875234.pdf&ei=e7E3Vb-gFYWggwTKIIdgDQ&usg=AFQjCNHvwDFpPRjAXA27jTXO8XJeCTug_A&sig2=klPLDJmbbq-R_cWQml-kGQ&bvm=bv.91071109,d.eXY
- Hernandez. G. I. (2014). *Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa*. Universidad de la Laguna, Santa Cruz, España.
- Hernandez. J. (2015). *Biblioteca Virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>

- Hintze, J. (1999). Administración de Estructuras Organizativas. *Transformación, Estado y Democracia*, 67-106.
- Huamán, L., y Rios, F. (2011). *Diseño Organizacional de la Empresa*. Bogotá : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- ICONTEC. (2009). *Gestión de la Calidad del Sector Público, NTCGP 1000:2009*. Bogota: ICONTEC. Recuperado de <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>
- Jiménez. N. J. I. (1975). *Teorías Administrativas de Gobierno*. Madrid.
- Lerma. A., y Barcena. S. (2013). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.
- LEY 8. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 30 Septiembre de 1974
- LEY 30 . Diario oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, Bogotá, 28 de Diciembre de 1992.
- Lloria. M.B. (2008). Mecanismos de coordinación estructural, no estructural e informal. Propuesta y validación de escalas de medida. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), 127-150.
- Lombana. J., y Rozas. S. (2009). Marco analítico de la competitividad fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Revista científica pensamiento y gestión* Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>
- López. A. P. (2006). *Desarrollo y validación de un modelo causal de diagnóstico de la gestión organizacional hacia la calidad percibida en Títulos*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 15 de octubre de 2014 desde: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/852/1/TDOED%2002.pdf>
- López. L., & Suárez. T. (2006). *La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos*. Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/218/RCA21807.pdf>
- Lopez. A., Molina.M., Ospina. D., y Rios. C. (1999). Gestión por procesos en las unidades de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 22 (2) 11-31. Recuperado de

- <http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/1947/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20en%20las%20unidades%20de%20informaci%C3%B3n.pdf>
- Marín. D. A. (2012) Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Revista scielo Colombia*, 123(28). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Martín.R. (2006). *La eficiencia en la asignación de recursos destinados a la educación superior: caso de la Universidad de la Laguna*. Laguna, España: Servicios de Publicaciones, Universidad de la Laguna. Recuperado de <ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccsyhum/cs214.pdf>
- Martínez. C. (2012). *Administración de Organizaciones* (Vol. Quinta Edición). Bogotá, Colombia: Centro de Ciencias Económicas - UNAL.
- Mendez. A. C. (2012). *Metodología: diseño y aplicación del proceso de investigación con énfasis en ciencias sociales*. México: LIMUSA.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Mirabal. A., & Zapata. G. (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Revista Estudios Gerencias*, 27 (119), pp. 79-98. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n119/v27n119a05.pdf>
- Montoya. J. N. (2001). La Autoria Formal una Restricción en las organizaciones. Una propuesta T.O.C. *The International Journal Bussiness and Finance Research*, 17.
- Montoya R. I. A. (2015). *Virtual Unal*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-1.htm>
- Muñoz. E.E.(2014). Decisiones estrategicas de cración de valor bajo incertidumbre y su incidencia en la competitividad y la valoración empresarial. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2014/competitividad-incertidumbre.html>
- Newman, J. H. (2013). *Acerca de la Idea de Universidad*. Maxico : Traducción de Pablo Soler Frost.
- Nisimblat. N. (s.f). Los principios Rectores del procedimiento y del proceso en Colombia. Recuperado de

- http://nisimblat.net/images/los_principios_rectores_del_proceso_por_nattan_nisimblat.pdf
- OCDE., y el Banco Mundial. (2012). La Educación Superior en Colombia 2012. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/la_educacion_colombia_2012.pdf
- Ordorika. I. (s.f). *Organización, gobierno y liderazgo universitario: Una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior*. Recuperado de: <http://www.ses.unam.mx/integrantes/ordorika/publicaciones/Organizacion.pdf>
- Orozco. F. (2003). El diseño organización y su impacto en la cultura organizacional y la administración de operaciones. Tesis para optar el título de Especialista en Gerencia de Producción y Operaciones. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/7159/125316.pdf?sequence=1>
- Padilla, E., y Torres, M. (2012). *Teorías organizacionales aplicadas en las universidades públicas: estudio de caso de la ciudad de Bogotá*. 5 (1) 76 – 96. Recuperado desde: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9965/1/TorresRojasMaritza2013.pdf>
- Pariente, J. (1998). *El tamaño de las Organizaciones*. Recuperado de <http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Tamano.pdf>
- Pinto. J. (2003). *Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias*. Estudios Gerenciales .Universidad ICESI (88) 67-86. Recuperado 07 Noviembre 2014: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v19n88/v19n88a04.pdf>
- Ríos. F. (2011). *Alineamiento Estratégico: Ajuste en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a Salud*. Tesis para optar el título de ingeniero industrial, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/803/RIOS_RAMOS_FRANKLIN_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO SALUD.pdf?sequence=1
- Rivas. L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*. Universidad ICESI, (82), pp.13-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21208201.pdf>
- Rivas. L.A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta ideas CONCYPTEG*, (23) 35-67. Recuperado el 02 Noviembre 2014: <http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-046.pdf>

- Rivas. L.A. (2009). *Evolución de la Teoría de la Organización*. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, (17) 11-32. Disponible en:
http://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf
- Serna. G. H. (2014). *Gerencia Estrategica*. Bogotá: 3R Editores.
- SUE. (2012). *Desfinanciamiento de la Educación Superior en Colombia*. Pereira, Colombia.
Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-341914_archivo_pdf.pdf
- Tabash. N. (1997). Modelos que describen la organización universitaria. Revista Educación. 21(2), pp. 121-131. Recuperado de:
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/7906/7545>
- Universidad Autónoma del Estado de Morelos. (2015). *Curso Propedéutico 2015 Administración*. Recuperado de
<http://www.academia.edu/18812013/ADMINISTRACION>
- Universidad de Antioquia. (2011). *Proceso de Transformación Organizacional de la Universidad de Antioquia*. Recuperado 04 Noviembre 2014 desde:
http://www.udea.edu.co/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=687969.PDF
- UNAL. (2013). Analisis PEST. Bogotá.
- UNILLANOS. (2005). *Proyecto Educativo Institucional*. Villavicencio.
- Universidad de Coruña. (s.f). *Tema 9: Parámetros de diseño organizativo*. Recuperado de
http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t9_parametros-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf
- Universidad de los Llanos. (2005). Plan de desarrollo institucional PDI 2005-2020, 25 Enero de 2005. Recuperado de <http://www.unillanos.edu.co/planeacion/PDI/pdi.pdf>
- Universidad de los Llanos. (2010-2015). Naturaleza: Universidad de los Llanos. Recuperado de
<http://www.unillanos.edu.co/index.php/universidad/naturaleza>
- Universidad ICESI. (2012). Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 123 (28) ,43-64.
- Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Modernización de la Estructura Organizacional de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá, Colombia. Recuperado de
<http://www.enfermeria.unal.edu.co/descargas/Plan%20de%20desarrollo%202013/MODE>

RNIZACION%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%202012.pdf

Universidad Nacional de Colombia. (2013). Analisis PEST. Bogotá.

Universidad del Norte. (2015). *Universidades públicas en Colombia una perspectiva de la eficiencia productiva y la capacidad científica y tecnologica*. Recuperado de

<http://www.uninorte.edu.co/documents/71261/73808e9c-d235-45b7-bf66-fac7ac1b7d93>

Universidad del Valle. (2014). Plan de desarrollo Facultad de Humanidades 2015-2025.

Recuperado de

<http://humanidades.univalle.edu.co/pdf%20mesas%20de%20trabajo/Diagnostico%20Facultad%20de%20Humanidades%20Octubre%202014.pdf>

Vargas J. (s.f.). La culturocracia Organizacional en Mexico. *Biblioteca Virtual de Economia, Derecho y Ciencias Sociales*. Recuperado de [http://www.eumed.net/libros-](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/valores%20organizacionales.htm)

[gratis/2007b/301/valores%20organizacionales.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/valores%20organizacionales.htm)

Velásquez. A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas

Luhmann *Revista EAN*. 61, 128- 156. Recuperado de

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=28&ved=0CEsQFjAHOBRqFQoTCIWcyLri2sYCFUJrPgodqjgADw&url=http%3A%2F%2Fjournal.ean.edu.co%2Findex.php%2FRevista%2Farticle%2Fdownload%2F425%2F419&ei=MBS1VYWqIsLW->

[QGq8YB4&usg=AFQjCNEyjLhxBMKukz9ir724N1v_Wimu3g&bvm=bv.97653015,d.cWw&cad=rja](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=28&ved=0CEsQFjAHOBRqFQoTCIWcyLri2sYCFUJrPgodqjgADw&url=http%3A%2F%2Fjournal.ean.edu.co%2Findex.php%2FRevista%2Farticle%2Fdownload%2F425%2F419&ei=MBS1VYWqIsLW-QGq8YB4&usg=AFQjCNEyjLhxBMKukz9ir724N1v_Wimu3g&bvm=bv.97653015,d.cWw&cad=rja)

Vilcarromero. R. (2013). *La gestión de la producción*. Biblioteca virtual Eumet.net (p. de 9 –19).

Recuperado el 14 de octubre de 2014 desde: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>