



**Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística
Universidad del Valle**

**Fortalecimiento Institucional de la
Universidad Pedagógica y Tecnológica de
Colombia desde la Perspectiva
Administrativa**

PROYECTO PFI – UPTC

INFORME EJECUTIVO

SEPTIEMBRE DE 2009





Proyecto de Fortalecimiento Institucional

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	2
1. ANÁLISIS FINANCIERO	3
2. CADENA DE VALOR	7
2.1 .ESTRUCTURA DOCUMENTAL PROCESOS DE APOYO O	7
ADMINISTRATIVOS	7
2.2 INTERREL. DEL MOP Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ..	8
3. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS PROPUESTO	10
4. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA PLANTA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPTC	14
5. PROPUESTA PLANTA DE CARGOS Y EMPLEOS.....	17
5.1 PLANTA DE EMPLEADOS PUBLICOS	17
5.2 PLANTA DE TRABAJADORES OFICIALES	19

INTRODUCCION

El presente documento hace una referencia del trabajo realizado en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia –UPTC-, en busca del fortalecimiento institucional que espera contribuir al propósito de la institución de posicionarse como una universidad moderna, efectiva, eficaz, ágil y flexible, capaz de dar respuesta oportuna a sus procesos misionales de docencia, investigación y extensión, y de ser reconocida a nivel nacional e internacional como una organización de alta eficiencia administrativa dentro del marco de la normatividad vigente.

En este proceso se contó con la participación y colaboración del nivel directivo y todo el personal de la UPTC, y fue la Universidad del Valle quien prestó el apoyo técnico para la realización del estudio que contribuirá al fortalecimiento institucional.

La Universidad del Valle, para el desarrollo del presente trabajo, se guió por todo el marco legal vigente y los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Dentro del desarrollo del trabajo se realizaron los siguientes documentos:

- Diagnostico Institucional
- Referenciación de prácticas exitosas
- Análisis MOP
- Hallazgos y propuestas de ajustes a:
 - Modelos de operación por procesos
 - Estructura organizacional
 - Planta de cargos y empleos
 - Manual de funciones

En este informe ejecutivo se resalta la importancia y el impacto que se generará en la UPTC con los resultados que arrojan la compilación de documentos levantados durante todo el proceso llevado a cabo en el año 2009.

1. ANÁLISIS FINANCIERO

Los resultados financieros de la UPTC muestran un déficit que para el 2008 representó \$6.064 millones, esto como consecuencia de que los costos de funcionamiento crecieron por encima de los ingresos. Dicha situación generó en la universidad la necesidad de solicitar un crédito para cubrir sus gastos de funcionamiento.

El análisis de los últimos 6 años correspondientes al período 2003–2008, muestra que los ingresos de la nación no sólo no crecieron, sino que en términos reales disminuyeron alrededor de un 8%, mientras que los gastos totales aumentaron cerca de un 2% en este mismo periodo. En el año 2008 los aportes de la nación representaron el 70% de los ingresos totales de la universidad.

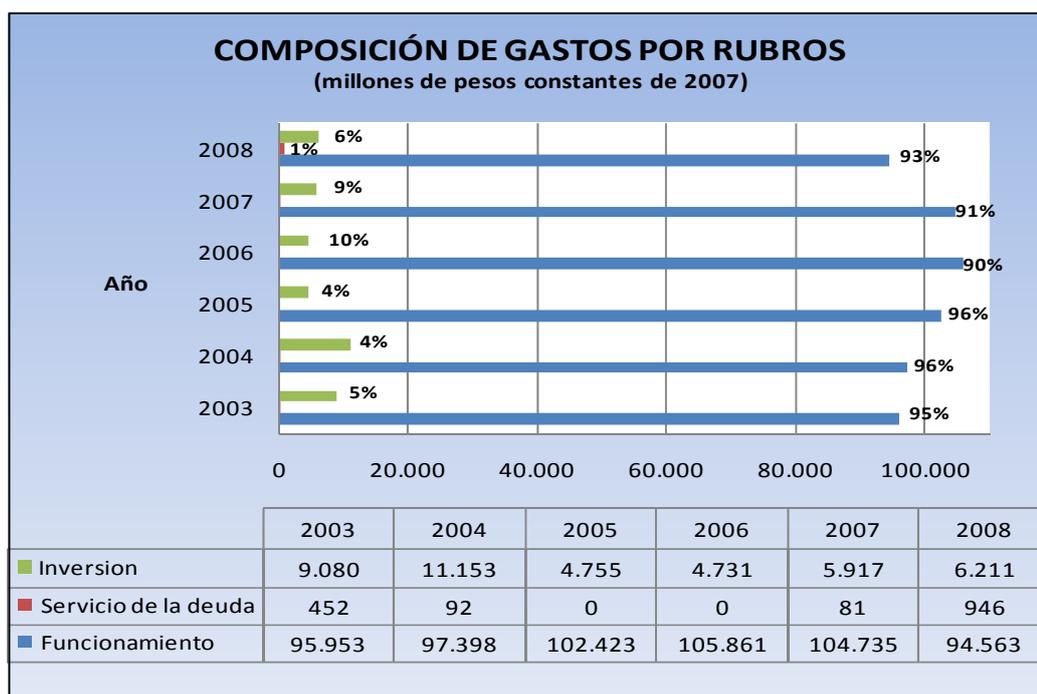
Respecto a los recursos propios, su principal componente está en la matrícula de pregrado. Además, se destacan los ingresos por matrícula a distancia que pasaron en pesos constantes de \$504 millones en el 2003 a \$3.192 millones en el 2008. Así mismo, la extensión, educación continuada y los convenios, que al inicio del período representaban el 7.2% pasaron en el 2008 a representar el 22,8%.

Estos comportamientos de los componentes de los recursos propios son el resultado de los esfuerzos y acciones que la UPTC ha venido desarrollando para incrementar sus otras fuentes de ingreso, que le han permitido cubrir con mucho esfuerzo los requerimientos exigidos por el crecimiento de la institución en los últimos años. Sin embargo, hay varias iniciativas y propuestas adicionales que podrían emprenderse y que han sido identificadas tanto por los estudios externos realizados, como por los análisis internos elaborados por la misma universidad encaminadas a tener mayores fuentes de ingresos propios.

En la estructura de gastos de la institución, el funcionamiento representa alrededor del 95% dejando una pequeña porción para inversión que pasó de \$9.080 millones en el 2003 a \$6.211 millones en el 2008 representando una disminución del 31% como se muestra en la figura 1. El principal componente de los gastos de funcionamiento son los gastos de personal, que han representado entre un 75,5% y 83% de

los gastos totales. Los gastos generales aumentaron un 23,3% pasando de representar cerca de un 17% en el periodo 2003–2007 a representar un 22,7% en el 2008.

Figura 1. Composición de gastos por rubros



Fuente: Dirección administrativa y financiera UPTC.

Este es uno de los principales elementos a destacar cuando se analizan las finanzas de la UPTC, cabe mencionar que el crecimiento de los gastos generales está siendo controlado con varias acciones de austeridad, aun así los gastos de personal requieren de un análisis más profundo, pues están relacionados con el crecimiento de la institución, los compromisos laborales y la falta de estudios técnicos objetivos que permitan disponer de una planta óptima de empleos.

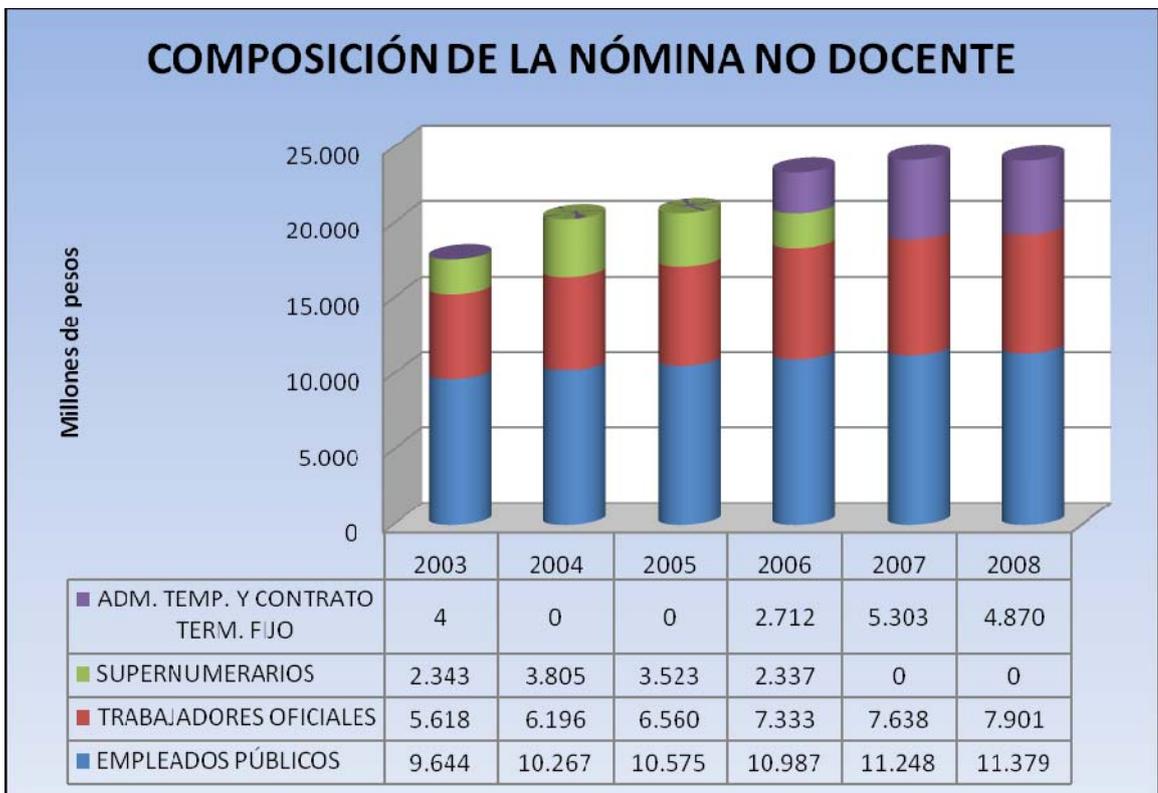
Dentro de la composición de la nómina de la UPTC los gastos por concepto de nómina de docentes ha sido el principal rubro en el periodo de estudio, representando cerca del 70% en promedio, luego se ubica el pago a los empleados públicos con un 15% seguido del pago a los trabajadores oficiales con un 9,5% y por último los gastos de nomina

asociados a los administrativos temporales y personal de contrato a termino fijo que representa el 5,4% del total.

Aunque la tasa de crecimiento de estos rubros no tuvo cambios significativos durante el periodo analizado, es importante resaltar el aumento de los gastos de nómina asociados al personal administrativo temporal, los cuales a partir de su aparición en nómina representaron un 4,3% en promedio entre los años 2006 al 2008.

Sin embargo como el enfoque del estudio es netamente administrativo, es conveniente realizar un análisis de la nómina excluyendo al personal docente, como resultado se obtiene que la nómina de los empleados públicos participa con un 47% de la nómina no docente, seguida por los trabajadores oficiales con un 33% y por último los temporales con un 20% como se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Composición de la nómina no docente



Fuente: Dirección administrativa y financiera UPTC.



Proyecto de Fortalecimiento Institucional

En conclusión este análisis evidencia una alta dependencia de los recursos del gobierno, situación que puede tener connotaciones positivas y negativas a la vez. Las primeras, están relacionadas con la solidez financiera a partir del respaldo gubernamental, consignado en la Ley 30 de 1992, pues si bien los recursos asignados no crecen en la proporción que lo hace la institución, éstos se actualizan conforme al IPC; las segundas, se relacionan con el hecho de que la universidad no cuenta con recursos suficientes para solventar sus propias dificultades presupuestales ni mucho menos fortalecer la inversión.

2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad institucional mediante la cual descomponemos la UPTC en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando se desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada. Por consiguiente la cadena de valor de una institución está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Tabla 1. Macroprocesos y procesos actuales de la UPTC

ELEMENTOS BÁSICOS	MACROPROCESOS	PROCESOS
ESTRATÉGICOS	1	4
MISIONALES	3	12
APOYO	1	15
EVALUACIÓN	1	1

La UPTC cuenta con un total de cuatro (4) elementos básicos, seis (6) macroprocesos y treinta y dos (32) procesos identificados como se observa en la figura 4.

2.1 .ESTRUCTURA DOCUMENTAL PROCESOS DE APOYO O ADMINISTRATIVOS

La estructura documental de los procesos de apoyo, tabla 2, se encuentra desarrollada acorde a los requerimientos del SIGMA. Sin embargo, tener un proceso documentado no garantiza una excelente gestión. En la gestión de los procesos no se aplican todos los procedimientos, no se realiza evaluación y seguimiento a los indicadores de gestión, no hay tiempos de respuestas en los procedimientos que llevan a los procesos al incumplimiento en la oportunidad del servicio,

esto se evidencia en los resultados de las AIQ realizadas por Control Interno¹.

Tabla 2. Estructura documental procesos administrativos o de apoyo.

No	PROCESOS	CANTIDADES			
		PROCEDIMIEN.	INSTRUCTIVOS	FORMATOS	INDICADORES
1	Gestión Talento Humano	15	3	33	4
2	Gestión Financiera y Administrativa.	6	15	20	5
3	Administración Planta Física	3	1	11	3
4	Gestión Adquisición de Bienes y Servicios.	11	6	28	3
5	Gestión Salud Ocupacional y Ambiental.	5	0	14	3
6	Gestión Recursos Informáticos	5	7	29	5
7	Gestión Bibliotecas	2	14	15	5
8	Gestión Laboratorios	4	0	13	3
9	Gestión Ayudas Audiovisuales	1	0	2	3
10	Gestión Imprenta y Publicaciones	5	1	5	3
11	Gestión Normativa	3	0	13	3
12	Gestión Documental	4	2	4	3
13	Unidad de Servicios de Salud	10	0	23	7
14	Gestión otros Servicios Educativos	5	0	25	3
15	Gestión Seguimiento a Graduados	2	1	5	3

Fuente: Sistema Integrado de Gestión Académico Administrativa SIGMA

2.2 INTERRELACIÓN DEL MOP Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La interrelación actual del mapa de procesos y la estructura organizacional, que se presenta en la tabla 3 evidencia las debilidades que ésta tiene. Se han asignado dependencias a procesos que no deben asumir estas responsabilidades,

² Informe Auditoria Documental 2007, 2008, 2009 del proceso Evaluación Independiente Medición Análisis y Mejora.



Proyecto de Fortalecimiento Institucional

El objetivo de esta interrelación debe estar enfocado en la gestión de los procesos para que estos sean eficaces, eficientes, efectivos y sujetos de mejora continua apoyada principalmente en los sistemas de información con que cuenta.

Proyecto de Fortalecimiento Institucional

Tabla 3. Interrelación de procesos, subprocesos, dependencias y sus soportes informáticos

MACROPROCESO	PROCESO	DEPENDENCIA	SOPORTE SOFTWARE
PLANEACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO	Planeación Institucional	Of. Planeación	SIAFI - SIRA - SCOD - SIGMA - SGI - HUMANO
	Comunicación Pública	Of. Comunicaciones	
	Direccionamiento SIGMA	Rectoría.	
	Autoevaluación Institucional y de programas	Vicerrectoría Académica	
DOCENCIA	Lineamientos Curriculares	Vicerrectoría Académica	
	Programación Académica	Vicerrectoría Académica	
	Admisiones y Control de Registro Académico	Vicerrectoría Académica/Unidades de Apoyo Académico	
	Educación Virtual	Vicerrectoría Académica.	
INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	Gestión y Fortalecimiento de la Investigación	Dirección de Investigaciones	
	Productividad Académico Investigativa y Propiedad Intelectual	Dirección de Investigaciones	
	Gestión de Servicios Académico-Tecnológicos	Unidad de Extensión y Consultorías	
	Gestión de la Proyección Social	Unidad de Extensión y Consultorías	
	Gestión de Relaciones Internacionales y Cooperación Interinstitucional	Unidad de relaciones externas y convenios	
BIENESTAR UNIVERSITARIO	Gestión de servicios de Salud y Psicología	Unidad de Política social	
	Gestión de los servicios de Apoyo Socioeconómico y Bienestar Social	Unidad de Política social	
	Gestión de los servicios de Cultura y Deporte	Unidad de Política social	
ADMINISTRATIVOS	Gestión de Talento Humano	Dirección Administrativa y Financiera/Talento Humano	
	Gestión Financiera y Administrativa	Dirección Administrativa y Financiera	
	Administración Planta Física	Dirección Administrativa y Financiera/Servicios Generales	
	Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios	Dirección Administrativa y Financiera/Bienes, Suministros e Inventarios.	
	Gestión de Salud Ocupacional y Ambiental	Actualmente depende de Talento Humano, no se refleja en la estructura organizacional de la Universidad.	
	Gestión de Recursos Informáticos	Dirección Administrativa y Financiera/Organización y Sistemas	
	Gestión de Bibliotecas	Vicerrectoría Académica/Unidades de Apoyo Académico.	
	Gestión de Laboratorios	Vicerrectoría Académica/Unidades de Apoyo Académico.	
	Gestión de Ayudas Audiovisuales	Vicerrectoría Académica/Unidades de Apoyo Académico.	
	Gestión Otros Servicios Educativos	Colegio: Instituto Técnico Rafael Reyes(Duitama) No se encuentra reflejado en la estructura organizacional	
	Gestión de Imprenta y Publicaciones	Vicerrectoría Académica/Unidades de Apoyo Académico.	
	Gestión Normativa	Oficina Jurídica/Secretaría General	
	Gestión Documental	Secretaría General/Grupo Archivo y correspondencia.	
	Unidad de Servicios de Salud	RECTORIA/ UNISALUD	
Gestión Seguimiento a Graduados	Unidad de Política Social /Egresados		
EVALUACIÓN	Evaluación Independiente Medición Análisis y Mejora	Oficina de control Interno/Oficina Quejas Reclamos y Sugerecias.	

Fuente: Sistema Integrado de Gestión MECI Administrativo - SIGMA

3. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS PROPUESTO

En la tabla 4 se presenta el comparativo de la cantidad de procesos que actualmente tiene la universidad con los propuestos en este estudio.

Tabla 4. Comparativo de procesos actuales vs propuestos

NIVEL	CANTIDAD DE PROCESOS			
	SITUACION ACTUAL		PROPUESTO	
	MACROPROCESO	PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
ESTRATEGICOS	1	4	4	8
MISIONALES	3	12	3	13
APOYO	1	15	8	21
EVALUACION	1	1	2	5
TOTAL	6	32	17	47

El MOP propuesto plantea la eliminación de algunos procesos ya que no generan mayor impacto en la prestación del servicio, además durante el diagnostico estos se relacionaron resaltando que podían pertenecer a otros procesos ya que hacían parte de sus actividades. Ver figura 4.

El MOP propuesto está constituido por los cuatro elementos básicos que lo caracterizan:

- Las actividades de direccionamiento o procesos estratégicos que son aquellos que tienen que ver con el direccionamiento, la planeación, el mejoramiento continuo y el desarrollo del direccionamiento estratégico de la UPTC. Se apoya en las actividades de cuatro (4) procesos
- Las actividades primarias o procesos misionales son aquellos que tienen que ver con la razón de ser de la UPTC y el logro de su misión. se apoya en las actividades de tres (3) procesos.
- Las actividades de apoyo o procesos de apoyo son los procesos cuyas actividades apoyan a los procesos misionales, estratégicos y de evaluación, como por ejemplo la administración de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de

procesos e ingeniería, investigación), entre otros. Este se apoya en las actividades de un (8) procesos.

- Las actividades de control o procesos de evaluación son las que permiten evidenciar la gestión y el margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la UPTC para desempeñar las actividades generadoras de valor e implementar los planes para la mejora continua de cada uno de los elementos de la cadena de valor. Se apoya en las actividades de dos (2) procesos.

El resultado del modelo de operación por procesos propuesto conlleva a una organización más flexible y simplificada, que agiliza los procesos, facilita la comunicación y el flujo de información y permite ofrecer un mejor servicio a los usuarios y/o clientes.

Los procesos describen la forma en que fluye la gestión a través de la organización y permite ilustrar como se integran e interactúan la estructura organizacional y el MOP, esquema que se denomina "Organización orientada al usuario y/o cliente". Este esquema permite identificar para cualquier persona en la organización que hacer en función del usuario y/o cliente.

Este MOP propone direccionar estratégicamente la UPTC con la interacción de los procesos de dirección, planeación, relaciones interinstitucionales y comunicación e información, con el fin de lograr el desarrollo las actividades misionales desde la docencia, la investigación y la extensión que proyecten la institución nacional e internacionalmente. Todos los anteriores soportados en la gestión de los procesos de apoyo, cuyo objetivo debe ser lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en la administración de los recursos de la institución. Este modelo logrará la operatividad deseada si se fundamenta su mejora continua en las evaluaciones independientes, el control interno y la autoevaluación institucional y de programas.

Para lograr una gestión orientada por procesos es necesario conocer la interrelación existente entre las dependencias y los procesos propuestos en la estructura organizacional y en mapa de proceso como se muestra en la tabla 5.

Figura 3. Propuesta Mapa de Procesos



Proyecto de Fortalecimiento Institucional

Tabla 5. Correlación estructura organizacional- mapa de procesos UPTC propuestos

NIVEL	PROCESO	DEPENDENCIA
ESTRATÉGICOS	DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL	Rectoría/ Relaciones Internacionales e Interinstitucionales/ Of. Jurídica y Secretaría General/ Control Disciplinario/ <i>Consejo Superior Universitario/ Consejo Académico/ Comité Directivo/ Comité de Conciliación</i>
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Of. Planeación/ SIGMA/ Quejas y Reclamos/ <i>Comité de Unidades básicas de Planeación</i>
	RELACIONES INTERNACIONALES	Of. Relaciones internacionales e interinstitucionales
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PÚBLICA	Of. Comunicaciones/ Pág. Web/ Emisora/ Televisión/ Periódico
MISIONALES	DOCENCIA	Vicerrectoría de Docencia/ Admisiones y Control de Registro Académico/ Educación Virtual/ Instituto Técnico Industrial Rafael Reyes/ Facultades y Sedes (Decanos), Granjas y Jardín Botánico/ <i>Comité Docencia y Asignación de Puntaje/Comité de Facultad</i>
	INVESTIGACIÓN	Vicerrectoría de Investigación/ Centros de Investigación/ Grupos de Investigación/ Proyectos de Investigación/ Biblioteca/ <i>Comité de Biblioteca</i>
	EXTENSIÓN	Vicerrectoría de Extensión/ Educación Continuada/ Asesoría y Consultoría/ Proyectos de Extensión/ Museos/ Laboratorios/ Egresados
APOYO	BIENESTAR UNIVERSITARIO	Vicerrectoría General/ Salud, Psicología y Trabajo social/ Bienestar Social/ Cultura y Deporte
	GESTIÓN TALENTO HUMANO	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/Talento Humano
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vicerrectoría Administrativa y Financiera/ Presupuesto, Contabilidad, Tesorería/ Bienes, Suministros e Inventarios/ Organización y Sistemas/ <i>Comité Obrero Patronal/ Comité de Contratación</i>
	ADMINISTRACIÓN PLANTA FÍSICA	Vicerrectoría General/ Servicios Generales
	RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO	Vicerrectoría General/ Ayudas Audiovisuales/ Imprenta y Publicaciones
	GESTIÓN DOCUMENTAL	Of. Jurídica y Secretaría General/ Archivo y correspondencia.
	GESTIÓN NORMATIVA	Oficina Jurídica y Secretaría General/ <i>Junta de Licitaciones y Contratos</i>
UNIDAD DE SERVICIOS DE SALUD	UNISALUD/ Rectoría	
EVALUACIÓN	CONTROL Y EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	Oficina de control Interno.
	AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS	Vicerrectoría de Docencia/ <i>Comité Acreditación/Comité Programas Curriculares</i>

4. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA PLANTA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPTC

La estructura administrativa propuesta se adelantó como soporte a la modernización de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y a una modificación de la Estructura Orgánica que obedecen a varios elementos relacionados con la necesidad de adecuar su estado actual y lograr la organización adecuada en su operación, que permita equilibrar la asignación de funciones, evitando su duplicidad, organizando y facilitando el buen funcionamiento de los procesos para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad, que permita asignar claramente las responsabilidades en el proceso de ejecución de las diferentes actividades, en aras de la eficiencia y modernización del ente educativo, dentro de una racionalidad del gasto público, que asegure su viabilidad financiera y de logro de resultados con los recursos disponibles.

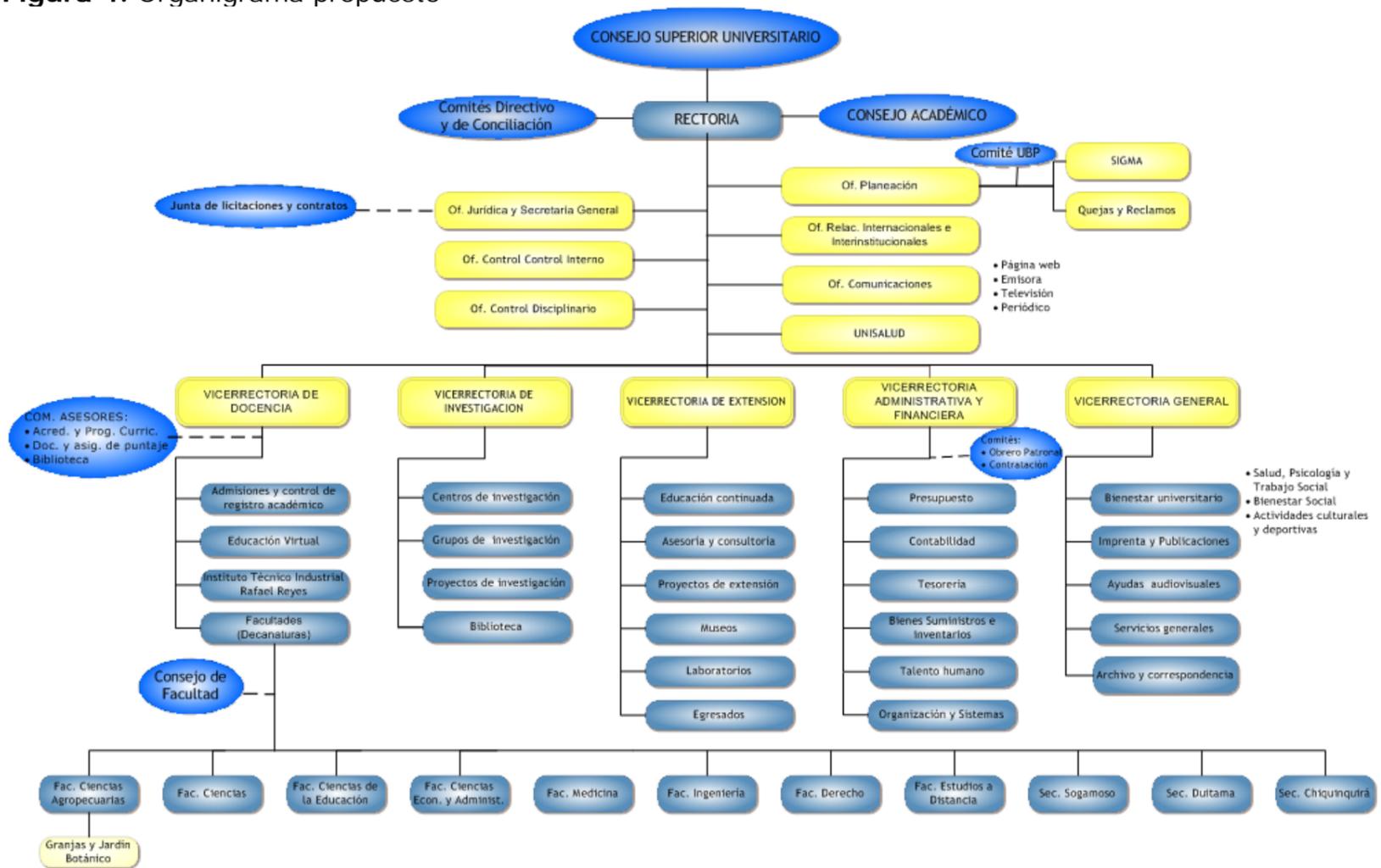
Cambios propuestos

Basándose en el documento de Diagnostico y Referenciación realizados en este proyecto, se propone la Estructura Orgánica que está orientada al funcionamiento de procesos multirelacionados, que se manifiestan en actividades derivadas tanto de proyectos como de acciones diarias, propias de la naturaleza de cada proceso. A partir de esta concepción, se plantea una Estructura organizacional que gira alrededor de los procesos misionales de Docencia, Investigación y Extensión y que tiene como ejes articuladores al más alto nivel, al Consejo Superior, la Rectoría y el Consejo Académico. La propuesta organizacional tiene en consideración que las relaciones entre los procesos se consolidan en la acción misma y por ello, la estructura debe contribuir en la articulación de los procesos misionales ó Académicos y los Académico-Administrativos, con los procesos de direccionamiento y de apoyo administrativo propuestos.

La Estructura, muestra que los procesos no están asociados a una sola área, sino que sus distintos componentes son materia de trabajo de las áreas que tengan responsabilidad sobre cada uno de ellos. La figura 4 presenta el organigrama que describe la Estructura Organizacional para la UPTC.

Proyecto de Fortalecimiento Institucional

Figura 4. Organigrama propuesto



Las modificaciones se resumen en los siguientes aspectos:

Vicerrectorías

Las Vicerrectorías son organismos que establecen políticas, tienen responsabilidades de orientación, coordinación, fomento y administración en los campos de su competencia, de apoyo a las actividades académicas y administrativas. Se proponen 5 Vicerrectorías:

- De Docencia.
- De Investigación.
- De Extensión.
- Administrativa y Financiera.
- General.

Con la creación de 4 Vicerrectorías más, se pretende crear una estructura horizontal que permita mejorar el flujo de información, la oportunidad de las acciones correctivas y preventivas, y el tiempo entre la toma de decisiones y su ejecución.

5. PROPUESTA PLANTA DE CARGOS Y EMPLEOS

5.1 PLANTA DE EMPLEADOS PUBLICOS

Partiendo de la planta de empleados públicos aprobada por medio del Acuerdo 008 de 2007, se propone suprimir ochenta y dos (82) cargos y crear cuarenta (40), la distribución por niveles se puede observar en la tabla 6:

Tabla 6. Relación por niveles cargos propuestos vs planta aprobada.

NIVEL	CARGOS APROBADOS ACUERDO 008 DE 2007	CARGOS PROPUESTOS	CARGOS SUPRIMIDOS	CARGOS CREADOS
DIRECTIVO	20	23	2	5
ASESOR	34	18	16	0
PROFESIONAL	123	114	16	7
TECNICO	132	134	8	10
ASISTENCIAL	202	180	40	18
TOTAL	511	469	82	40

Dado que en la modificación de la estructura se propone la creación de la Vicerrectoría de investigaciones y la Vicerrectoría administrativa y financiera, los cargos del nivel directivo denominados Director código 010016 y Director administrativo código 006015 se deben suprimir ya que serán reemplazados por los respectivos vicerrectores.

En cuanto al nivel asesor, teniendo en cuenta que las decanaturas, rectoría y vicerrectorías requieren asesor se asignan dos asesores código 102003 para rectoría y un asesor código 102001 para cada decanatura y vicerrectoría.

Para la determinación del número de cargos requeridos para el nivel profesional, técnico y asistencial se utilizó el resultado del reconocimiento de actividades administrativas a través del método de los estándares subjetivos, el enfoque basado en procesos y la información de las mejores prácticas recolectada durante la etapa de referenciación.

Actualmente la UPTC cuenta con un vicerrector académico, de acuerdo con la estructura propuesta se deben crear cuatro (4) cargos de vicerrector, los cuales corresponden a las vicerrectorías: Administrativa y financiera, de Extensión, de investigación y General.

Igualmente se crea un jefe de oficina código 013713 que corresponde a la oficina de relaciones internacionales e interinstitucionales. Los cinco (5) cargos de jefe de oficina código 013712 al momento de adoptar la nueva planta debe ajustarse su grado salarial, lo cual implica un incremento del 4,15% de dicha asignación básica, debido a que el Decreto 2489 de 2006 no contempla el grado salarial 12 y se debe ajustar el sistema de nomenclatura y clasificación de la planta de cargos al marco legal establecido.

La secretaria general actualmente cuenta con un jefe de oficina código 013712 el cual no corresponde a la dependencia que está asignado, ya que los jefes de oficina deben asignarse solo a las dependencias denominadas oficinas, este cargo no se suprime, se asigna a la oficina de comunicaciones con el código 013713. Dado que en la estructura se propone la asociación de la secretaria general con la oficina de jurídica, el jefe de esta oficina pasaría a realizar las funciones del secretario general.

De acuerdo con las necesidades de personal para cubrir la demanda del servicio odontológico, se crean dos (2) cargos Odontólogo 2 H/M y un (1) cargo odontólogo 4 H/M.

Basándose en el resultado del reconocimiento de actividades administrativas a través del método de los estándares subjetivos, el enfoque basado en procesos y la información de las mejores prácticas recolectada durante la etapa de referenciación se determinó el número de cargos a crear para el nivel profesional, técnico y asistencial.

Comparación costos planta aprobada vs planta propuesta

A continuación se realiza la comparación de costos de salarios, prestaciones y contribuciones de la planta aprobada (Acuerdo 008 de 2007) y la planta propuesta con datos del año 2008 proporcionados por Talento Humano ajustados al 2009.

Tabla 7. Comparativo costo salarios, prestaciones y contribuciones año 2009 planta aprobada (Acuerdo 008 de 2007) vs planta propuesta.

NIVEL	SALARIOS, PRESTACIONES Y CONTRIBUCIONES		
	APROBADA ACUERDO 008 DE 2007	PROPUESTA	AHORRO
DIRECTIVO	\$ 1.978.639.401	\$ 2.467.504.966	(\$ 488.865.566)
ASESOR	\$ 1.953.943.141	\$ 990.505.396	\$ 963.437.746
ASISTENCIAL	\$ 4.949.796.085	\$ 4.278.336.090	\$ 671.459.995
PROFESIONAL	\$ 5.040.100.962	\$ 4.798.331.725	\$ 241.769.237
TECNICO	\$ 3.736.598.716	\$ 3.719.136.802	\$ 17.461.914
TOTAL	\$ 17.659.078.305	\$ 16.253.814.979	\$ 1.405.263.327

Fuente: Talento Humano UPTC

5.2 PLANTA DE TRABAJADORES OFICIALES

Como resultado del análisis adelantado en lo referente a la planta de trabajadores oficiales, se recomienda adoptar un mejoramiento técnico, administrativo y financiero de los servicios de apoyo en la UPTC de manera que se puedan ahorrar costos laborales, prestacionales, insumos, esfuerzos administrativos y evitar que la universidad incurra en el desarrollo de actividades que no le están generando una buena relación costo-beneficio.

- **Primera propuesta planta de trabajadores oficiales**

Las labores de aseo, celaduría, jardinería, mensajería, granjeros y jornaleros son prestados por trabajadores oficiales de la universidad, con costos adicionales por concepto de materiales y suministros, sin conocer las cifras relacionadas con los contratos que se manejan directamente desde la oficina de planeación, lo que no permite un control adecuado de estos gastos, igualmente dichas actividades no son de carácter misional. Dichos servicios pueden ser suplidos mediante el servicio de *Outsourcing*, tal como lo expresan las políticas del Departamento Nacional de Planeación (Circular 614 del 6 de Noviembre de 2002), razón por la cual se recomienda la supresión de tales cargos de la planta de trabajadores oficiales.

Por otro lado, se invita a las directivas de la universidad para que lleguen a un acuerdo voluntario compensado con los trabajadores oficiales que ocupan los cargos de: acarreador, conductor, encuadernador, maestro jefe, mayordomo, tractorista y ayudantes de almacén, archivo, fotografía, taller, deportes, enfermería, imprenta, laboratorio, mimeógrafo, cafetería interna y servicios generales para que realicen cambio de vinculación a empleados públicos.

En la siguiente tabla se presentan las cifras de la propuesta, los salarios para el personal subcontratado se obtuvieron de cotizaciones realizadas por la empresa de seguridad Cobasec Ltda y por la Administradora RAM Ltda, las cuales a la fecha prestan sus servicios a la UPTC. A continuación se presenta el costo de cada uno de los tipos de vinculación contenidos en la propuesta.

Tabla 8. Costos de la primera propuesta por tipo de vinculación

VINCULACIÓN	CARGOS PROPUESTOS	TOTAL SALARIOS MES	TOTAL SALARIOS AÑO
OFICIALES	18	\$ 22.964.173,00	\$ 275.570.076,00
PUBLICOS	73	\$ 91.241.787,00	\$ 1.094.901.444,00
SUBCONTRATADOS	202	\$ 285.615.680,00	\$ 3.427.388.160,00

Es importante resaltar que actualmente la universidad cuenta con personal subcontratado para el desarrollo de actividades de servicios generales, razón por la cual la sumatoria de cargos propuestos es de doscientos noventa y tres (293), valor que es superior a la cantidad de cargos aprobados en la planta de trabajadores oficiales. También debe tenerse en cuenta que con esta propuesta habrá un ahorro prestacional considerable, aunque no se cuenta con las cifras exactas del pago prestacional de todos los cargos de la planta de trabajadores oficiales, es posible hacerse una idea de la misma al tener en cuenta que los celadores devengaron \$2.820.516.512 durante el 2.008, de los cuales solo el 29% corresponde a salarios.

El ahorro anual de esta planta propuesta para los trabajadores oficiales respecto a la aprobada es de \$3.559.216.812, debe tenerse en cuenta que se propone llegar a un acuerdo voluntario para pasar algunos cargos a públicos y además subcontratar actividades; estas últimas tienen un costo anual salarial de \$4.522.289.604. Por lo anterior es importante anotar que el ahorro se verá reflejado en lo que la universidad deje de pagar por prestaciones sociales.

- **Segunda propuesta planta de trabajadores oficiales**

Como resultado del estudio de reconocimiento de actividades llevado a cabo a los funcionarios de la UPTC, la información obtenida en la etapa de referenciación y tomando como base el enfoque por procesos, se logró identificar cuáles son los cargos requeridos para la gestión de los procesos de apoyo que actualmente llevan a cabo los trabajadores oficiales vinculados a la universidad. Además, debido a que en la nómina figuran vacantes en la planta de trabajadores oficiales, se propone suprimir dichos cargos en la nueva planta. Esta propuesta se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9. Segunda propuesta para la planta de trabajadores oficiales

DENOMINACIÓN	CARGOS PROPUESTOS	VINCULACIÓN	TOTAL SALARIOS AÑO
Albañil	3	OFICIAL	\$ 39.674.916,00
Aseador	27	OFICIAL	\$ 326.320.812,00
Ayudante Almacén	10	OFICIAL	\$ 163.509.600,00
Ayudante de Archivo	8	OFICIAL	\$ 112.137.120,00
Ayudante Enfermería	4	OFICIAL	\$ 67.576.176,00
Ayudante Laboratorio	15	OFICIAL	\$ 228.562.020,00
Ayudante Serv. Grales.	10	OFICIAL	\$ 120.859.560,00
Carpintero	9	OFICIAL	\$ 151.072.884,00
Celador	64	OFICIAL	\$ 846.398.208,00
Conductor	8	OFICIAL	\$ 130.807.680,00
Electricista	2	OFICIAL	\$ 30.503.040,00
Encuadernador	3	OFICIAL	\$ 50.690.916,00
Granjero	18	OFICIAL	\$ 286.143.840,00
Jardinero	2	OFICIAL	\$ 24.171.912,00
Mensajero	2	OFICIAL	\$ 29.288.640,00
Plomero	1	OFICIAL	\$ 14.644.320,00
TOTAL	186		\$ 2.622.361.644,00

El ahorro anual de esta planta propuesta para los trabajadores oficiales respecto a la aprobada es de \$1.212.425.244.

Como resultado del rediseño institucional y de la aplicación de los anteriores criterios expuestos, el costo anual de la planta de personal se reducirá en forma significativa a corto plazo y los recursos ahorrados durante el primer año deben destinarse a financiar los gastos de retiro, indemnización, reubicación profesional cuando sea el caso, y por otro lado en capacitación profesional a sus servidores.

AHORROS CONSOLIDADO Y PROYECTADO PLANTA DE CARGOS Y EMPLEOS

Con el fin de obtener el ahorro total aproximado de la planta de cargos y empleos en un horizonte de seis (6) años, es decir proyectado a 2015, se tomo como base las proyecciones de la inflación domestica final de cada año, dadas por la Dirección de Política Macroeconómica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

En cuanto a la planta de empleados públicos se toman los datos de salario, prestaciones y contribuciones, para los empleados oficiales solo se cuenta con la información de salarios. Ver tabla 10.

El ahorro total proyectado a cinco (5) años sería de \$17.766.862.714 aproximadamente, el cual cubriría el déficit a 2008 que es de \$6.064 millones, en un horizonte de tres (3) años quedando un excedente de \$2.418 millones en ese mismo periodo.

Los ahorros obtenidos al implementar esta propuesta permitirían a la UPTC contar con recursos para inversión y funcionamiento, sin necesidad de recurrir a endeudamiento.

Proyecto de Fortalecimiento Institucional

Tabla 10. Ahorro anual consolidado y proyectado propuesta planta de cargos y empleos

AHORRO ANUAL CONSOLIDADO Y PROYECTADO							
PLANTA PROPUESTA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EMPLEADOS PUBLICOS	\$1.405.263.327	\$1.468.500.177	\$1.519.897.683	\$1.565.494.613	\$1.612.459.452	\$1.660.833.235	\$1.710.658.232
OFICIALES - PROPUESTA 2	\$1.212.425.244	\$1.266.984.380	\$1.311.328.833	\$1.350.668.698	\$1.391.188.759	\$1.432.924.422	\$1.475.912.155
TOTAL AHORRO ANUAL	\$2.595.892.436	\$2.735.486.567	\$2.831.228.527	\$2.916.165.323	\$3.003.650.224	\$3.093.759.671	\$3.186.572.402
TOTAL AHORRO PROYECTADO	\$17.766.862.714						