

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DEL MANUAL INTERNO DE  
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.

Luis Alfonso Arias Vilorio

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Enero 2012

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administrador de Proyectos

---

Luis Diego Villalobos  
PROFESOR TUTOR

---

Ana Victoria Guevara  
LECTOR No.1

---

Fabio Muñoz Jiménez  
LECTOR No.2

---

Luis Alfonso Arias Viloria  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por estar siempre a mi lado y darme la fuerza y perseverancia para alcanzar este propósito en mi vida.

A mi esposa, a mis tres hijas y a mi madre por el apoyo constante e incondicional.

A los profesores por la dedicación y entrega que tuvieron durante mi formación

## **AGRADECIMIENTOS**

A las directivas de la Universidad de Cartagena, en especial al señor rector, por permitirme realizar esta investigación al interior del Alma Mater. Y por el apoyo constante e incondicional que me brindaron para sacar adelante esta maestría.

A todos los compañeros de trabajo en la División de Recursos Humanos por la colaboración en la entrega de información para la realización de este proyecto.

A mis compañeros de maestría por el compartir diario de conocimientos, los cuales fueron relevantes en el proceso de enseñanzas aprendizaje.

## TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACION.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
INTRODUCCION.....	1
1.1.    Antecedentes.....	1
1.2.    Problemática.....	2
1.3.    Justificación del problema.....	3
1.4.    Supuestos.....	5
1.5.    Restricciones.....	5
1.6.    Objetivo general.....	6
1.7.    Objetivos específicos.....	6
2.    MARCO TEORICO.....	7
2.1.    Marco institucional.....	7
2.2.    Antecedentes de la Institución.....	8
2.3.    Misión y visión.....	9
2.4.    Estructura organizativa.....	11
2.5.    Productos que ofrece.....	14
2.6.    Teoría de Administración de Proyectos.....	14
2.6.1.    Proyecto.....	14
2.6.2.    Administración de Proyectos.....	16
2.6.3.    Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	16
2.6.4.    Ciclo de vida de un proyecto.....	19
2.7.    Procesos en la Administración de Proyectos.....	20
2.8.    Interacciones entre procesos.....	20
2.9.    Manual de Funciones y procedimientos para el mejoramiento de procesos administrativos.....	23
2.9.1.    Objetivos de un manual de funciones.....	24
2.9.2.    Ventajas de un manual de funciones.....	25
3.    MARCO METODOLOGICO.....	27
3.1.    Fuentes de información.....	27
3.1.1.    Fuentes Primarias:.....	28
3.1.2.    Fuentes Secundarias:.....	29
3.2.    Técnicas de Investigación.....	31
3.3.    Método de Investigación.....	31
3.4.    Supuestos y restricciones de la investigación.....	31
3.5.    Herramientas y entregables de la investigación.....	32
4.    DESARROLLO.....	34

4.1.	Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena.	34
4.1.1.	Identificación general del cargo .....	37
4.1.2.	Características del cargo .....	37
4.1.3.	Naturaleza del cargo .....	38
4.1.4.	Responsabilidades .....	39
4.1.5.	Descripción de las funciones .....	40
4.1.6.	Profesiograma .....	40
4.1.7.	Requisitos Mínimos .....	43
4.1.8.	Descripción de los cargos .....	48
4.1.9.	Estructura de la nueva Propuesta .....	51
4.2.	Desarrollar los procesos de planificación de las Áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones para satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto. ....	64
4.2.1.	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE .....	64
4.2.2.	PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO .....	85
4.2.3.	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	97
4.2.4.	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	115
4.3.	Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos. ....	125
5.	CONCLUSIONES .....	135
6.	RECOMENDACIONES .....	139
7.	BIBLIOGRAFIA .....	141
8.	ANEXOS .....	142
	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO .....	142
	Anexo 2: EDT .....	144
	Anexo 3: CRONOGRAMA .....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de la Universidad de Cartagena.....	12
Figura 2. Organigrama de la Vicerrectoría Académica.....	12
Figura 3. Organigrama de la Vicerrectoría de Investigación.....	13
Figura 4. Organigrama de la Vicerrectoría Administrativa.....	13
Figura 5. Traslape de Procesos.....	22
Figura 6. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Recopilar Requisitos.....	65
Figura 7. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Definir el Alcance.....	66
Figura 8. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Crear la EDT.....	67
Figura 9. Organigrama del Proyecto (elaboración propia).....	72
Figura 10. EDT del Alcance del proyecto (elaboración propia).....	75
Figura 11. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Definir las Actividades.....	86
Figura 12. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Secuenciar las Actividades.....	88
Figura 13. Relaciones lógicas.....	89
Figura 14. Método de Diagramación por Precedencia (PDM).....	90
Figura 15. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Estimar los Recursos de las Actividades.....	91
Figura 16. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Estimar la duración de las Actividades.....	93
Figura 17. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Desarrollar el Cronograma.....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Objetivos y fuentes de información (elaboración propia) .....	30
Cuadro 2. Objetivos, herramientas, entregables, supuestos y restricciones (elaboración propia).....	32
Cuadro 3. Descripción de los actuales Cargos en la Universidad de Cartagena (elaboración propia).....	49
Cuadro 4. Identificación de los cargos que quedan, se eliminan, se fusionan y se dividen (elab. Propia) .....	52
Cuadro 5. Procesos de Planificación de las áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, Recursos Humanos y Comunicaciones. (elaboración propia) .....	64
Cuadro 6. Diccionario de la EDT - Descripción de la Empresa (elaboración propia) .....	77
Cuadro 7. Diccionario de la EDT - Clasificación de Cargos (elaboración propia).....	78
Cuadro 8. Diccionario de la EDT - Recolección de la información (elaboración propia) ...	78
Cuadro 9. Diccionario de la EDT - Análisis e interpretación de la información (elaboración propia).....	79
Cuadro 10. Diccionario de la EDT - Construcción y Redacción del Manual (elaboración propia).....	80
Cuadro 11. Diccionario de la EDT - Revisión y Corrección (elaboración propia) .....	81
Cuadro 12. Diccionario de la EDT - Entrega del manual definitivo (elaboración propia)...	82
Cuadro 13. Diccionario de la EDT - Socialización e inducción a los involucrados (elaboración propia).....	82
Cuadro 14. Lista de actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia en Project) .....	87
Cuadro 15. Lista de actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia en project).....	88
Cuadro 16. Recursos de las actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia) .....	92
Cuadro 17. Duración de las actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia) .....	94
Cuadro 18. Formato de Control del Cronograma .....	97
Cuadro 19. Clasificación de involucrados (Fuente: Elaboración propia).....	105
Cuadro 20. Matriz de Roles y Responsabilidades (Fuente: elaboración propia).....	107
Cuadro 21. Macroactividades (Fuente: Elaboración propia).....	109
Cuadro 22. Identificación de involucrados (Fuente: Elaboración propia).....	121
Cuadro 23. Matriz de Comunicaciones (Fuente: Elaboración propia) .....	122
Cuadro 24. Formato para informar el avance del proyecto (Sugerido por el docente asesor) .....	126
Cuadro 25. Formato para la presentación del Control de Cambios del Alcance.....	128
Cuadro 26. Formato para la verificación del alcance .....	129
Cuadro 27. Formato de Calendario de hitos .....	129
Cuadro 28. Plantilla para desarrollar el plan de recursos humanos.....	130
Cuadro 29. Plantilla de seguimiento y control de los roles y responsabilidades .....	131
Cuadro 30. Matriz de Comunicaciones .....	133
Cuadro 31. Formato para el seguimiento y control del plan de comunicaciones .....	134



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en la Universidad de Cartagena, esta es una institución pública de educación superior que desde su fundación en el año 1827 ha tenido reconocimientos en la comunidad académica regional, nacional e internacional ejerciendo su autonomía con el compromiso de formar profesionales integrales, idóneos con claros valores éticos y morales, con actitud de responsabilidad, liderazgo, participación, disciplina, autonomía, solidaridad, respeto por las normas y las ideas de los demás.

De acuerdo con datos suministrados por la división de recursos humanos de la entidad, ésta tenía un desactualizado manual de funciones y procedimientos, desarrollado en el año 1998 por el jefe de la división de recursos humanos y algunos funcionarios puestos por la alta dirección, este manual fue aprobado sin la participación de los empleados. En el mismo año la sección de registro y control académico matriculaba a ocho mil estudiantes, por lo que se consideraba que el recurso humano de la universidad de esa época, atendía sin ningún problema a este número de estudiantes. Sin embargo después de catorce años el número de estudiantes de la institución se ha duplicado mientras que la planta de personal ha permanecido congelada, esto ha traído como consecuencia que las funciones de los empleados también se hayan duplicado. Las administraciones que han estado al frente de la institución en los últimos años quisieron solucionar esta problemática, realizando contrataciones de empleados a termino definido cada seis meses, lo que ocasionó que no se actualizaran los manuales internos de la institución, entre estos el manual de funciones y procedimientos al cual hubo que hacerle un mantenimiento, ajustándolo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales.

Desde hace muchos años la universidad de Cartagena quiso desarrollar una estrategia para cumplir con sus objetivos institucionales (docencia, investigación y proyección social), los cuales gracias a su recurso humano desarrolló con calidad, bajo criterios de rigurosidad científica, respecto a los derechos humanos, pertinencia y solvencia social que hizo viable un impacto social y el desarrollo sostenible de su entorno, con el fin de brindar bienestar a las presentes y futuras generaciones. Sin embargo este propósito no ha sido alcanzado totalmente ya que hay muchos procesos administrativos que no se realizaban a satisfacción por no tener un actualizado manual de funciones y procedimientos. Es por esta razón que las directivas del alma mater, unida a los sindicatos y las asociaciones internas de empleados, se hayan integrado para cambiar viejos modelos de administración, por programas de gestión encaminados a fortalecer las áreas débiles de los recursos humanos, también hubo una preocupación por hacer una realidad lo que antes se había planeado sin ningún resultado, y dentro de su plan de desarrollo se contempló la realización de un plan de gestión de los recursos humanos, el cual iría encaminado hacia el mejoramiento de la calidad de los mismos e iría acompañando el cambio en la cultura organizacional que impulsaría una gestión

integradora capaz de responder a los objetivos estratégicos de la institución. Estos planes fueron aprobados por el Consejo Superior Universitario, y dentro de estos se destacó la actualización y mejora del manual de funciones y procedimientos, tomando como referencia el existente para ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de sus áreas funcionales. También se buscó que el manual se ajustara a las prácticas del (PMI) garantizando que los procesos de gestión del alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones se realizaran de manera eficaz y fueran enfocados hacia la consecución de los objetivos establecidos. Además de lo anterior, la actualización y mejora del manual se constituyó en una herramienta de gestión administrativa que permitió orientar el buen funcionamiento de la institución y fue un soporte para los ejecutores o responsables de asignar las funciones y procedimientos que tenían y debían realizar cada uno de los empleados de la universidad.

El objetivo general de este trabajo se definió como el desarrollo de los planes de alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones para el proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena. Para cumplir con este objetivo se definieron tres objetivos específicos como fueron: Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena. Desarrollar los procesos de planificación de las Áreas del conocimiento Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones para satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto y por último proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos.

Por otra parte, la presente investigación es de tipo descriptiva y analítica, para lo cual se ejecutó una revisión de documentos especializados y de la misma manera se realizó un trabajo de campo en las diferentes áreas de la universidad, este consistió en la observación de la realización del proceso y en la aplicación de entrevistas estructuradas e informales a los funcionarios de la institución (fuentes primarias); que permitieron obtener información básica para desarrollar la propuesta de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos; mientras que las fuentes secundarias de información usadas, fue la documentación archivada en la Universidad de Cartagena.

Para la realización de este proyecto se tuvieron en cuenta las solicitudes del ICONTEX, acompañado de la preocupación de las directivas y de todos los estamentos de la institución, puesto que el resultado del proyecto de actualización y mejora del manual traería un impacto significativo para la mejora y el avance institucional ya que este se constituiría en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales y serviría de soporte para la formulación de objetivos en el área de gestión del talento humano. De la misma manera, para realizar este proyecto se contó con la participación activa de un equipo de trabajo que facilitó la obtención de los siguientes resultados:

- Descripción general de los cargos, tales como identificación general del cargo, características del cargo, naturaleza del cargo, responsabilidades, descripción de funciones, profesiograma y requisitos mínimos.
- Diseño de un sistema de evaluación de desempeño que permitió medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- Diseño de planes de capacitación y mejoramiento para los empleados administrativos de acuerdo con los requerimientos institucionales.
- Diseño de programas para el mejoramiento de las habilidades y competencias
- Realización de formatos o plantillas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento del alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones, con el propósito de verificar si el proyecto marcharía de acuerdo con lo planificado.
- Afianzamiento de los conocimientos de la administración de proyectos; más específicamente en las áreas que fueron temas de estudio tales como la gestión del alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones. En este aparte se realizó un estudio detallado de estas cuatro áreas del conocimiento, describiendo los beneficios que estas han aportado a la realización de este proyecto.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, se realizaron una serie de recomendaciones que ayudaron al departamento de recursos humanos para que los procesos y procedimientos se optimizaran a partir de la aplicación del manual de funciones actualizado y mejorado. Entre otras están las siguientes:

- Contar con una oficina especializada, llámese PMO, que se encargue de facilitar a los funcionarios de la entidad las metodologías y herramientas necesarias para el desarrollo de los proyectos que se ejecuten.
- Desarrollo de campañas de sensibilización a los involucrados en el proyecto, sobre la importancia de la administración de proyectos.
- Aprobación de la asignación del personal requerido para el proyecto por parte de la División de recursos humanos, por la División de sistemas y la División de calidad de la universidad
- Capacitación y concientización al personal, formación de círculos de calidad, espacios de discusión participativa de todos los involucrados.
- Actualización de la plataforma universitaria para que sea de fácil acceso a los responsables con el fin de sacar reportes sobre el estado de los proyectos y almacenar lecciones aprendidas que sirvan de respaldo para futuros proyectos.
- Coordinar actividades destinadas al aseguramiento de la calidad.
- Monitoreo y seguimiento constante de las actualizaciones y mejoras del manual de funciones.

## INTRODUCCION

### 1.1. Antecedentes

La Universidad de Cartagena, domiciliada en la ciudad de Cartagena-Colombia es una institución pública de educación superior líder y actor social de desarrollo en el Caribe Colombiano, desde su fundación en el año 1827 ha tenido reconocimientos en la comunidad académica regional, nacional e internacional ejerciendo su autonomía con el compromiso de formar profesionales integrales, idóneos con claros valores éticos y morales, con actitud de responsabilidad, liderazgo, participación, disciplina, autonomía, solidaridad, respeto por las normas y las ideas de los demás, formados científica y humanísticamente para aportar a la construcción de una sociedad colombiana en el marco de la responsabilidad social, la justicia, la democracia y en el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Manifestando permanentemente el sentido humano y social de la profesión que cada uno desempeña en la sociedad, haciendo uso racional, eficiente y sostenible de los recursos puestos a su disposición, debiéndose esto a sus buenas prácticas.

Tiene como visión liderar los procesos de investigación científica de nuestra área geográfica, constituyéndose en la primera Institución de Educación Superior de la Costa Norte Colombiana; con el mayor número de proyectos de investigación generadores de nuevos conocimientos, con el fin de elevar la competitividad de nuestra región en todos los órdenes, a la vez que orientará los procesos de docencia y extensión que hagan posible el desarrollo armónico de esta zona de gran importancia económica y estratégica para el país.

Desde hace muchos años la universidad de Cartagena ha querido desarrollar una estrategia para cumplir cien por ciento con sus objetivos institucionales enmarcados en la docencia, investigación y proyección social, los cuales gracias a su recurso humano desarrolla con calidad, bajo criterios de rigurosidad científica, respecto a los derechos humanos, pertinencia y solvencia social que hacen viable

un impacto social y el desarrollo sostenible de su entorno, con el fin de brindar el bienestar de las presentes y futuras generaciones. Sin embargo este propósito no ha sido alcanzado totalmente ya que hay cantidad de procesos administrativos que no se realizan a satisfacción por no tener un actualizado manual de funciones y procedimientos.

## **1.2. Problemática.**

Si bien es cierto que la universidad de Cartagena actualmente cuenta con un desactualizado y deteriorado manual de funciones y procedimientos, el cual fue desarrollado en los años noventa por el jefe de turno de la división de recursos humanos en compañía de un grupo de funcionarios puestos por la alta dirección sin darle participación en el levantamiento de esta información a los empleados. También es cierto que a este manual se necesita hacerle urgentemente un mantenimiento, para así evitar la aplicación de procedimientos indebidos que en última instancia pueden ocasionar futuros problemas a los administradores del alma mater.

De acuerdo con datos suministrados por la división de recursos humanos de la institución, en el año 1997 se le dio aprobación al existente manual de funciones y procedimientos y en ese mismo año en la sección de admisiones registro y control académico se matriculaban a ocho mil estudiantes aproximadamente, por tanto en esa época se consideraba que el recurso humano de la universidad atendía sin ningún problema a este número de estudiantes. Sin embargo después de trece años el número de estudiantes de la institución se ha duplicado y la planta de personal ha permanecido congelada, esto ha traído como consecuencia que las funciones y procedimientos de los empleados también se le han duplicado.

Las administraciones que han estado desde el año 1997 al frente de la institución universitaria, han querido solucionar esta problemática, realizando contrataciones de empleados a termino definido cada seis meses, y esto ha ocasionado que no se actualicen los manuales internos de la institución, entre estos el manual de

funciones y procedimientos al cual hay que ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales.

### **1.3. Justificación del problema**

Tal como se anotó en el aparte de los antecedentes, desde hace muchos años la institución educativa ha querido desarrollar una estrategia que permita cumplir cien por ciento con sus objetivos institucionales enmarcados en la docencia, investigación y proyección social, los cuales gracias a su recurso humano desarrollará con calidad, bajo criterios de rigurosidad científica, respecto a los derechos humanos, pertinencia y solvencia social que harán viable un impacto social y un desarrollo sostenible en su entorno, con el fin de brindar el bienestar de las presentes y futuras generaciones. Sin embargo, este propósito no ha sido alcanzado totalmente ya que hay muchos procesos administrativos que no se realizan a satisfacción por no tener un actualizado y útil manual de funciones y procedimientos.

Es por esta razón que la nueva administración del alma mater, unida a todos los estamentos universitarios se ha preocupado por hacer una realidad lo que antes se había planeado sin ningún resultado, y dentro de su plan de desarrollo llamado "Todos somos parte" ha contemplado la realización de un plan de gestión de los recursos humanos, el cual va encaminado hacia el mejoramiento de la calidad de los mismos, e irá acompañando el cambio en la cultura organizacional que impulsará una gestión integradora, capaz de responder a los objetivos estratégicos de la institución.

Actualmente la administración central, los sindicatos y las asociaciones internas de empleados de la institución, se han integrado para cambiar los viejos modelos de administración, y cambiarlos por programas de gestión que vayan encaminados a fortalecer las áreas débiles de los recursos humanos. Estos planes a desarrollar han sido aprobados por la máxima autoridad del organismo que es el Consejo

Superior Universitario, y dentro de estos planes destacamos la actualización y mejora del manual administrativo de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, tomando como referencia el existente para ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales.

La elaboración de esta propuesta, busca que el manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, sea actualizado y mejorado para ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales. También busca que se ajuste a las prácticas del Project Management Institute (PMI) garantizando que los procesos de gestión de integración, alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones se realicen de manera eficaz y sean enfocados en la consecución de los objetivos establecidos.

Además de lo anterior, la actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos se constituirá en una herramienta de gestión administrativa que permitirá orientar el buen funcionamiento de la institución y será un soporte para los ejecutores o responsables de asignar las funciones y procedimientos que tienen y deben realizar cada uno de los empleados de la universidad de Cartagena. En él contenido de este manual se describirá la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo. Así mismo se describirán todos los procedimientos a realizarse a través de una identificación de cargos, un resumen de cargos, una descripción de funciones y un perfil requerido para cada cargo.

La elección de este tema de investigación nace por la necesidad de mejorar algunos procesos en la escogencia y nombramiento de empleados en la Universidad de Cartagena, de los cuales la administración y los empleados son conscientes que deben ser optimizados. Un ejemplo de esto es el bajo nivel de motivación que ha tenido el recurso humano de la institución, los cuales se han capacitado para ocupar cargos de importancia dentro del alma mater y por no haber unos lineamientos definidos, ven remotas sus esperanzas de promoción.

#### **1.4. Supuestos**

Según Chamoun (2002, p. 65) ``Los supuestos son factores que, para efectos de planeación se consideran como ciertos o reales, aunque será necesario confirmarlos``. Para este proyecto, se cuenta con los siguientes supuestos:

- La universidad dentro de su presupuesto destinará los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (personal, espacio físico, equipos y otros).
- La institución tendrá documentado este manual administrativo.
- La institución contará con todos los contenidos en textos, imágenes y videos, en el momento que sea requerido por las autoridades universitarias.
- El manual será publicado en un link de la página principal en el sitio web de la institución.
- Las personas responsables de entregar y aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el cronograma del proyecto.

#### **1.5. Restricciones**

Según Chamoun (2002) las restricciones del proyecto limitan el campo de acción del equipo ejecutor y todos los proyectos tienen restricciones de recursos y tiempo, entre otros. Se identifican las siguientes restricciones:

- Los recursos no podrán excederse del monto presupuestado. Cualquier adición al presupuesto inicial deberá ser aprobada por la rectoría de la institución para lo cual se realizará una resolución de adición presupuestal.
- Durante la realización debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la propuesta de mejora del manual ya que puede verse afectado al dar acceso al público en general.
- Falta de interés de algunos funcionarios en suministrar las personas y los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto
- Demora en la entrega de equipos e infraestructura tecnológica para el desarrollo del proyecto.
- Convocar a personas inexpertas para el desarrollo del manual de funciones.



## **1.6. Objetivo general**

Desarrollar planes de alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones para el proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena.

## **1.7. Objetivos específicos.**

- Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena.
- Desarrollar los siguientes procesos de planificación de las Áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones para satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto.
- Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos.

## **2. MARCO TEORICO**

El Marco Teórico del trabajo se define como un modelo conceptual en donde se describe la forma cómo se teorizan o se presumen las relaciones entre varios factores que han sido identificados como importantes para el problema. Por teoría se entiende un conjunto de conceptos interrelacionados sistemáticamente, propuestas, definiciones y variables que son expuestas anticipadamente con el fin de explicar y predecir los hechos que se van a investigar (Eyssautier de la Mora, 2002, pag.183).

En el marco teórico de este proyecto final de graduación se describen temas y aspectos de relevancia sobre la Universidad de Cartagena, la teoría de la administración de proyectos y el tema de gestión de los recursos humanos aplicado a los proyectos.

### **2.1. Marco institucional**

La Universidad de Cartagena tiene su domicilio principal en la ciudad de Cartagena. Esta ciudad es la capital del departamento de Bolívar, fundada en el año 1533 por el español Pedro de Heredia. Es la quinta ciudad del país en población después de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Desde 1991 Cartagena fue reconocida como un Distrito Turístico y Cultural de la Humanidad. La ciudad está localizada a orillas del mar Caribe y es el segundo centro urbano en importancia de la Región Caribe colombiana, después de Barranquilla.

La Universidad de Cartagena es una institución pública de educación superior líder y actor social de desarrollo en el Caribe Colombiano, desde su fundación en el año 1827 ha tenido meritorios reconocimientos en la comunidad académica regional, nacional e internacional. Actualmente a través de sus programas presenciales y a distancia les imparte educación en las diferentes áreas de conocimiento a más de

18.000 estudiantes en todas sus sedes ubicadas en Cartagena y en los diferentes municipios de los departamentos de Bolívar, sucre y córdoba.

## **2.2. Antecedentes de la Institución**

La Universidad de Cartagena fue fundada por una Ley sancionada por el general Francisco de Paula Santander en el año de 1.826, esta decía que en cada provincia del territorio colombiano debía haber una Institución Universitaria. El 6 de octubre de 1.827, el libertador Simón Bolívar expidió el decreto definitivo que creó la Universidad del Magdalena e Istmo, hoy Universidad de Cartagena.

La Universidad de Cartagena, es también reconocida como "U de C", es una Institución de Educación Superior de carácter público y a la vez una de las universidades más importantes y prestigiosas de la Costa Norte de Colombia. Fue fundada en el año de 1827 lo que la hace una de las universidades estatales más antiguas del país, y como su nombre lo indica, está situada en la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C., en el departamento de Bolívar. Cuenta con tres campus y 23 programas académicos en 11 facultades: F. Ciencias Económicas, F. Ciencias Exactas y Naturales, F. Ciencias Humanas, F. Ingenieras, F. Ciencias Farmacéuticas, F. Ciencias Sociales, F. Derecho y Ciencias Políticas, F. Enfermería, F. Medicina, F. Odontología, Programas a Distancia - CREAD y la Escuela de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano del Área de la Salud con el Programa Auxiliar en Salud Oral. El campus Ciencias de la Salud es el más importante de la Costa Norte colombiana.

Bajo la administración rectoral del doctor Eduardo Lemaitre Román, 1954 – 1957, se adopta oficialmente el escudo actual de la U de C. En 1989 se inaugura el Campus de la Salud del barrio Zaragocilla de la ciudad, al que se trasladarían las facultades de Medicina, Enfermería, Odontología y Ciencias Químicas y Farmacéuticas, y en el año 2001 se trasladan al Campus Piedra de Bolívar, en el barrio del mismo nombre, la facultad de Ciencias e Ingenierías y en el 2003 se traslada a la misma sede la facultad de Ciencias Económicas.

Desde 1993 están abiertos los programas a Distancia de la U de C a través de los CREAD, en la misma ciudad y en Magangué, subcapital del Sur de Bolívar. Igualmente tiene programas en los municipios de Simití, Santa Rosa del Sur, El Carmen de Bolívar, San Estanislao y San Marcos.

Entre sus principales egresados figuran Rafael Núñez Moledo, quién se graduó de derecho en esa universidad y quien fue luego rector de la Universidad y presidente de la República, compositor de la letra del himno nacional colombiano y Eduardo Lemaitre Román, eminente historiador cartagenero, autor de libros de investigación como La Separación de Panamá, Breve Historia de Cartagena de Indias, una Biografía completa de Rafael Núñez Moledo y otra de Simón Bolívar. (<http://www.unicartagena.edu.co/identificadoresudec.php>)

### **2.3. Misión y visión**

La Universidad de Cartagena, para el cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación, internacionalización y proyección social, ha visto la oportunidad de generar en la comunidad universitaria una transformación que vaya en pro del bien común, mediante una política dirigida hacia la consecución de una verdadera justicia social que vaya en beneficio de su recurso humano. Es por eso que a través de la participación de sus estamentos ha pensado en la elaboración de una propuesta de actualización y mejora de sus manuales internos y entre estos el manual de funciones y procedimientos, utilizando para ello conocimientos específicos de las áreas de integración, alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones, que permitan ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales.

En el año 2027, la Universidad de Cartagena se consolidará como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país; para ello, trabajará en el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos, financieros, académico, investigativos, de proyección social, internacionalización y

desarrollo tecnológico, con el fin de alcanzar la acreditación institucional de alta calidad y la acreditación internacional de sus programas. (<http://www.unicartagena.edu.co/axiologicosudec.php>)

Para lograr su misión, la Universidad de Cartagena cumple con los siguientes objetivos institucionales: (<http://www.unicartagena.edu.co/axiologicosudec.php>)

- Impartir educación superior como medio eficaz para la realización plena del hombre colombiano, con miras a configurar una sociedad más justa, equilibrada y autónoma, enmarcada dignamente dentro de la comunidad internacional.
- Elaborar y proponer políticas, planes, programas y proyectos orientados a resolver problemas regionales de la comunidad en su área de influencia y participar en ello.
- Establecer una política permanente de orientación docente y capacitación profesional, la cual debe fomentar el desarrollo personal, la práctica de la enseñanza y la investigación, en busca de un mejoramiento de la calidad institucional.
- Propiciar el intercambio científico, tecnológico y cultural, con el propósito de mantener una actualización permanente que garantice la adecuada orientación del desarrollo de la región Caribe y del país.
- Armonizar su acción académica, administrativa, investigativa y de extensión con otras instituciones educativas y entidades de carácter público y privado a nivel nacional e internacional.
- Garantizar el cumplimiento de los programas de formación, en sus diversos niveles y modalidades, de acuerdo con lo establecido en las normas académicas.

- Impulsar en sus programas académicos el desarrollo del hombre, con base en sólidos componentes de formación humanística, instrucción cívica y en los principios y valores de la participación ciudadana.
- Fomentar, de conformidad con las necesidades y demandas de la región y del país, nuevas áreas del saber que permitan el desarrollo cualitativo y cuantitativo de las comunidades en su zona de influencia.
- Propender por la conservación del patrimonio histórico y cultural de Cartagena. De la región Caribe y del país, mediante acciones y programas educativos tendientes a ese fin.
- Promover un ambiente sano, mediante acciones y programas de educación y cultura ecológica.
- Ofrecer un adecuado servicio de información y documentación.

#### **2.4. Estructura organizativa**

La Universidad de Cartagena está regida por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico, el Rector y las tres Vicerreorías (Académica, De Investigación y Administrativa). Y de estas, son subordinadas las Oficinas asesoras, facultades, Programas, Institutos, escuelas, departamentos, Divisiones, secciones, sedes regionales, laboratorios experimentales, centros e institutos de investigación y servicios administrativos y técnicos, ubicados en las sedes de Cartagena y en otras regiones que han sido escogidas por la Institución para el mejor cumplimiento de sus objetivos institucionales.

En las figuras 1, 2, 3 y 4, se muestra la estructura organizacional de la Universidad de Cartagena, Organigrama de la Vicerreoría Académica, Organigrama de Vicerreoría de Investigación y Organigrama de la Vicerreoría Administrativa. Tomadas de la siguiente dirección electrónica. (<http://www.unicartagena.edu.co/organigrama230310.pdf>)



Figura 1. Estructura Organizacional de la Universidad de Cartagena



Figura 2. Organigrama de la Vicerrectoría Académica





Figura 3. Organigrama de la Vicerrectoría de Investigación



Figura 4. Organigrama de la Vicerrectoría Administrativa



## **2.5. Productos que ofrece**

La Universidad de Cartagena, dentro del ejerciendo de su autonomía tiene el compromiso de ofrecer a la sociedad en general profesionales (en pregrado, postgrados, maestrías y doctorados), integrales, idóneos con claros valores éticos y morales, con un perfil de responsabilidad, liderazgo, participación, disciplina, autonomía, solidaridad, respeto por las normas y las ideas de los demás, formados científica y humanísticamente para aportar a la construcción de una sociedad en el marco de la responsabilidad social, la justicia, la democracia y el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Manifestando permanentemente el sentido humano y social de la profesión que cada uno desempeña en la sociedad, haciendo uso racional, eficiente y sostenible de los recursos puestos a su disposición, debiéndose esto a sus buenas prácticas.

## **2.6. Teoría de Administración de Proyectos**

En esta sección se describe de forma general los aspectos más relevantes de la administración de proyectos y sus áreas de conocimiento, así como la aplicación en el presente proyecto.

### **2.6.1. Proyecto**

Según el Project Management Institute (PMBOK, 2008 p. 11 y 12). Un proyecto está definido como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica que tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor

parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera que perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas son construidos con materiales idénticos o similares, o por el mismo equipo, pero cada ubicación es única: con un diseño diferente, en circunstancias diferentes, por contratistas diferentes, etcétera.

Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo, puesto que sigue los procedimientos existentes de una organización. En contraposición, debido a la naturaleza única de los proyectos, puede existir incertidumbre respecto de los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Las tareas del proyecto pueden ser nuevas para el equipo del proyecto, lo que hace necesario planificar con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de la organización. Un proyecto puede generar:

- Un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo.
- La capacidad de realizar un servicio por ej., una función comercial que brinda apoyo a la producción y a la distribución.
- Un resultado tal como un producto o un documento (por ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Entre los ejemplos de proyectos, se incluye:

- Desarrollar un nuevo producto o servicio.
- Implementar un cambio en la estructura, el personal o el estilo de una organización.
- Desarrollar o adquirir un sistema de información nuevo o modificado.
- Construir un edificio o una infraestructura, o
- Implementar un nuevo proceso o procedimiento de negocio.

### **2.6.2. Administración de Proyectos**

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. (Guía PMBOK, 2008 p.12, cuarta edición). Describe 42 procesos con actividades específicas para el administrador del proyecto. Cada uno de estos procesos encaja en los cinco grupos de procesos básicos para un proyecto: Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. En el caso de la Universidad de Cartagena, se le presentará una propuesta a las directivas de la institución para que este subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos sea utilizado y puedan tener un impacto considerable en el éxito de sus proyectos.

Por su parte Chamoun (2002), dice que “es poco común concebir proyectos terminados a tiempo, dentro de presupuesto y con la calidad esperada”. La administración de proyectos nos ayuda a acercarnos más a esta meta. Chamoun añade que la administración empírica o tradicional no provee las bases necesarias para tener un proyecto exitoso.

### **2.6.3. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

En la administración de un proyecto existen nueve áreas de conocimiento, y el (PMBOK, 2008) define estas nueve áreas de la siguiente forma:

- La Gestión de la Integración del Proyecto: incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos.
- La Gestión del Alcance del Proyecto: incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
- La Gestión del Tiempo del Proyecto: incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- La Gestión de los Costos del Proyecto: incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- La Gestión de la Calidad del Proyecto: incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.
- La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y

responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

- La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

- La Gestión de los Riesgos del Proyecto: incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

- La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o

vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

#### **2.6.4. Ciclo de vida de un proyecto**

De acuerdo con lo definido por el (PMBOK, 2008, p. 22) el ciclo de vida del proyecto consiste en un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación”.

Los proyectos varían en tamaño y complejidad, pero todos los proyectos pueden configurarse dentro de la estructura genérica del ciclo de vida del proyecto la cual se encuentra compuesta por:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

El ciclo de vida del proyecto y el ciclo de vida del producto son diferentes, normalmente el ciclo de vida del proyecto es una de las fases del ciclo de vida del producto.

## **2.7. Procesos en la Administración de Proyectos**

El PMI divide los procesos de la administración de proyectos en cinco grupos de procesos los cuales se describen a continuación:

Grupo del Proceso de Iniciación. “Son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase” (PMBOK, 2008, p.44).

Grupo del Proceso de Planificación. “Son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.” (PMBOK, 2008, p.46)

Grupo del Proceso de Ejecución. “Son aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.” (PMBOK, 2008, p.55)

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control. “Son aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.” (PMBOK, 2008, p.59)

Grupo del Proceso de Cierre. “Son aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.” (PMBOK, 2008, p.64)

## **2.8. Interacciones entre procesos**

La planeación, la ejecución y el seguimiento y control de los proyectos, es una realidad que se acentúa con la necesidad de lograr proyectos exitosos.

La planeación tiene una fuerte presencia en las etapas iniciales del proyecto y disminuye en las etapas cercanas al cierre. A pesar de esto, la planeación es continua durante todo el proyecto en la cual se desarrollan periódicamente planeación adicional o estrategias correctivas o preventivas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

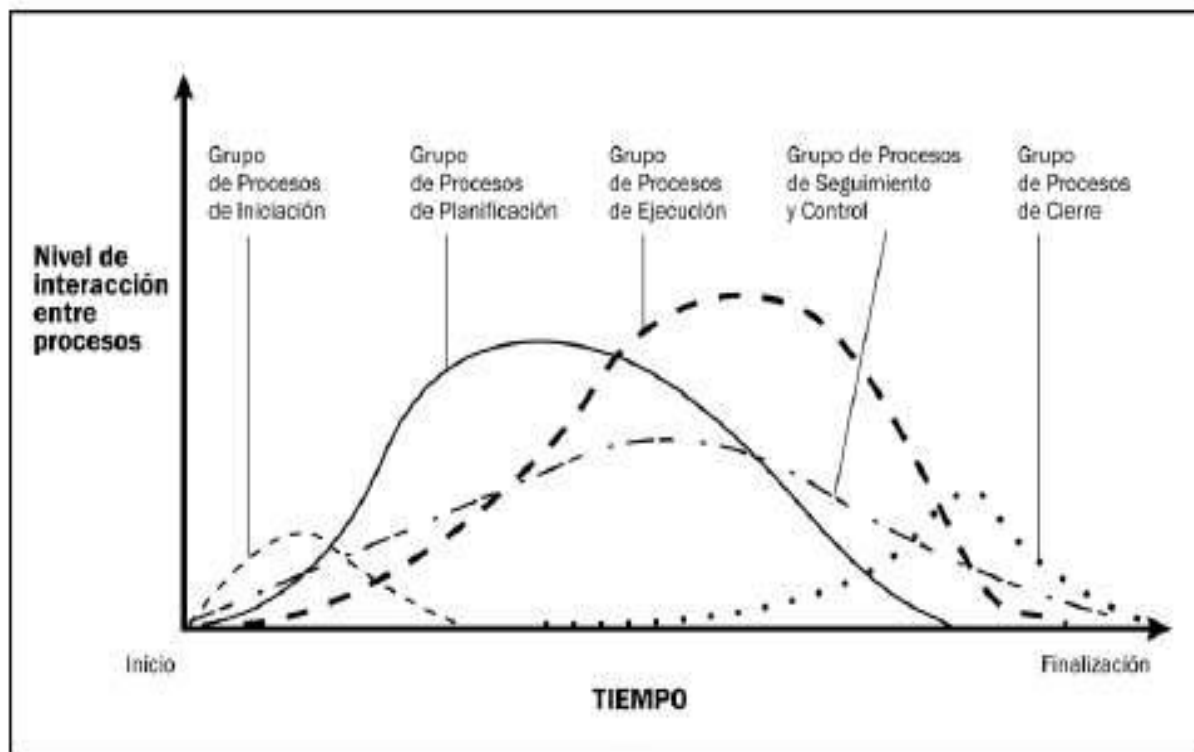
La ejecución empieza muy cerca de la planeación y tiende a incrementar progresivamente su nivel de actividad hasta llegar el nivel máximo de actividad del proyecto. Ahí empieza a descender gradualmente hasta llegar al cierre.

El proceso de seguimiento y control inicia y finaliza junto con la ejecución. Puesto que el control implica comparar lo ejecutado contra el Plan, se puede decir que sin ejecución no hay seguimiento y control.

La ejecución y el seguimiento y control del estado y el avance del proyecto proporcionan una medida de eficacia. Las variaciones significativas y el trabajo sin atender son indicaciones de una planeación deficiente. Las variaciones menores y explicables confirman que el programa se puede realizar y representa la mejor solución para el proyecto.

Durante la implementación del plan del proyecto (ejecución) se compara lo ejecutado o avance real contra lo que previmos o habíamos planeado (seguimiento y control), de no identificar desviaciones, se continúa con la ejecución. Si se encuentran variaciones se acuerda la acción correctiva (planeación adicional) y luego se continúa con la ejecución, manteniendo informado a los involucrados en el proyecto. En la Figura # 5 se muestra la forma cómo se traslapan los procesos. Tomada del (PMBOK 2008, pag 43)





**Figura 5. Traslape de Procesos**

De estos planteamientos se derivan los problemas relevantes para el plan de gestión:

El primero se refiere a cómo se da el acompañamiento; si lo hay, a los funcionarios respecto a los de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y control en los proyectos que se ejecutan al interior de la Universidad de Cartagena.

El segundo se refiere a cuáles metodologías y herramientas se utilizan y como se da su integración al proceso de administración de proyectos, además, cuáles herramientas de las mencionadas anteriormente, se pueden aplicar e incorporar a la planeación, ejecución y control de los proyectos que se realizan.

El tercero se refiere a como son las comunicaciones con las directivas universitarias en lo que respecta al manejo y avance de los proyectos y el acceso

a la información que tenga la división de recursos humanos para suministrar a los funcionarios encargados de la investigación.

El cuarto se refiere a cómo se ejecuta y controla el avance del proyecto, y en caso de que se de algún tipo de seguimiento, cómo se manejan las variaciones en el plan del proyecto respecto a alcance, tiempo, recursos humanos.

## **2.9. Manual de Funciones y procedimientos para el mejoramiento de procesos administrativos**

Desde hace muchos años la universidad de Cartagena ha querido desarrollar una estrategia para cumplir cien por ciento con sus objetivos institucionales enmarcados en la docencia, investigación y proyección social, los cuales gracias a su recurso humano desarrolla con calidad, bajo criterios de rigurosidad científica, respecto a los derechos humanos, pertinencia y solvencia social que hacen viable un impacto social y el desarrollo sostenible de su entorno, con el fin de brindar el bienestar de las presentes y futuras generaciones. Sin embargo este propósito no ha sido alcanzado totalmente ya que hay cantidad de procesos administrativos que no se realizan a satisfacción por no tener un actualizado y útil manual de funciones y procedimientos. “Un manual de funciones está visto como una guía que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de cada área correspondiente”.

La nueva administración del alma mater, unida a todos los estamentos universitarios (Sindicatos y asociaciones internas), se ha preocupado por hacer una realidad lo que antes se había planeado sin ningún resultado, y dentro de su plan de desarrollo llamado “Todos somos parte” ha contemplado la realización de un plan de gestión de los recursos humanos encaminado a fortalecer las áreas débiles de los recursos humanos. Los planes a desarrollar han sido aprobados por la máxima autoridad del organismo que es el Consejo Superior Universitario, y dentro de estos planes destacamos la actualización y mejora del manual administrativo de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena,

tomando como referencia el existente para ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales.

Este manual documentará los conocimientos, experiencia y tecnología de cada área funcional para hacer frente a sus retos y funciones, el manual describirá la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. También irá encaminado hacia el mejoramiento de la calidad institucional, e irá acompañando el cambio en la cultura organizacional que impulsará una gestión integradora. Los manuales tienen por objeto responder a los objetivos estratégicos de la institución, decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de ellos, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

### **2.9.1. Objetivos de un manual de funciones**

La elaboración de una propuesta de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, permitirá:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, con el fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

### **2.9.2. Ventajas de un manual de funciones**

La elaboración de una propuesta de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, permitirá:

- Una mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- Que no haya conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Claridad y sencillez.
- Que sea útil en toda organización.
- Mantener una buena disciplina.

La elaboración de esta propuesta, busca que el manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, sea actualizado y mejorado para ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales. También busca que se ajuste a las prácticas del Project Management Institute (PMI) garantizando que los procesos de gestión de integración, alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones se realicen de manera eficaz y sean enfocados en la consecución de los objetivos establecidos.

Además de lo anterior, la actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos se constituirá en una herramienta de gestión administrativa que permitirá orientar el buen funcionamiento de la institución y será un soporte para los ejecutores o responsables de asignar las funciones y procedimientos que tienen y deben realizar cada uno de los empleados de la universidad de Cartagena. En él contenido de este manual se describirá la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo. Así mismo se describirán todos los procedimientos a realizarse a través de una identificación de cargos, un resumen de cargos, una descripción de funciones y un perfil requerido para cada cargo.

Es por esta razón que la elección de este tema de investigación nace a partir de la necesidad de mejorar algunos procesos en la escogencia y nombramiento de empleados en la Universidad de Cartagena, de los cuales la administración y los empleados son conscientes que deben ser optimizados. Un ejemplo de esto es el bajo nivel de motivación que ha tenido el recurso humano de la institución, los cuales se han capacitado para ocupar cargos de importancia dentro del alma mater y por no haber unos lineamientos definidos, ven remotas sus esperanzas de promoción.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

El Marco Metodológico define, describe y analiza los procedimientos que sirven para formar un criterio científico (ordenado) utilizado en la conducción de cualquier proyecto y/o investigación.

De la misma manera este marco responde a la pregunta: ¿Cómo voy a investigar el tema seleccionado? Es la descripción detallada de la metodología utilizada en el transcurso de la investigación. Debe describir cada uno de los métodos, técnicas, procedimientos y demás herramientas que sirvieron de alguna manera para realizar el trabajo.

Para el planteamiento del Marco Metodológico, deben identificarse las fuentes de información y los métodos de investigación y técnicas de aplicación más propicias, de acuerdo con las características de cada tema. Estos varían si se trata de proyectos orientados a inversión, producción, ingenierías, tecnologías de información, servicios, infraestructura, industria, y en proyectos de gestión de recursos humanos.

#### **3.1. Fuentes de información**

La elaboración de la propuesta de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, dependerá del acceso a fuentes de información primarias las cuales se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. (Eyssautier, 2002, pág. 108).

Para extraer los datos de esta fuente se utilizará el método de entrevistas y encuestas dirigidas.

Además se utilizarán fuentes documentales (manuales existentes, decretos, acuerdos y resoluciones emanadas del consejo superior o por el rector) estas fuentes se refieren a documentos originales que contienen información fidedigna que no han sido previamente alterados o distorsionados para fines específicos (Eyssautier, 2002, pág. 110).

Para la realización de la presente propuesta de actualización y mejora del manual de funciones y procedimientos, se utilizarán como referencia las herramientas propuestas por el PMBOK (PMI, 2008) y La Guía para la Administración Profesional de Proyectos, Yamal Chamoun (2002). Además, se tendrán en cuenta documentos relacionados con la administración de proyectos y documentación que aportará la División de Recursos Humanos.

Por otra parte, la presente investigación es de tipo descriptiva y analítica, para lo cual se ejecutó una revisión de documentos especializados y de la misma manera se realizó un trabajo de campo en las diferentes áreas de de la universidad que consistió en la observación de la realización del proceso y en la aplicación de entrevistas estructuradas e informales a los funcionarios de la institución. (fuentes primarias); que permitieron obtener información básica para desarrollar la propuesta de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos; mientras que las fuentes secundarias de información usadas, fue la documentación archivada en la Universidad de Cartagena.

### **3.1.1. Fuentes Primarias:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información o datos de primera mano, es decir, información que se obtiene directamente al interior de la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta una población estratificada, en donde por un lado están los empleados y trabajadores administrativos de la

universidad que en total son 350 empleados y de los cuales se tomará una muestra del 20% que serán 70 empleados y trabajadores aproximadamente, y por otro lado los directivos de las áreas involucradas que en total son 68 funcionarios. A este número de personas se les aplicarán encuestas y entrevistas que permitirán obtener información básica para desarrollar la propuesta de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la universidad.

### **3.1.2. Fuentes Secundarias:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) las fuentes secundarias son aquellas que brindan información o datos que ya han sido publicados o recolectados para propósitos diferentes al actual, son listas, compilaciones y resúmenes de las fuentes primarias. Las fuentes secundarias por lo general son poco costosas y se obtienen con rapidez, por lo que se deben buscar primero antes que las fuentes primarias. Para el caso de este estudio de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos, se hará lo siguiente:

Un análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe, de la misma forma se hará una clasificación y revisión de la documentación relacionada con la gestión de los recursos humanos que se encuentre en los archivos de la Universidad de Cartagena.

Revisión de documentos de la institución, referente a hojas de vida y antecedentes de funcionarios que realizarán las actualizaciones y mejoras del manual de funciones y procedimientos

En el cuadro # 1 se muestran los cuatro objetivos del proyecto y sus fuentes de información primarias y secundarias.



**Cuadro 1. Objetivos y fuentes de información (elaboración propia)**

<b>Objetivos</b>	<b>Fuentes de Información</b>	
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena.		Documentación que actualmente existe en la institución relacionada con manuales de funciones y procedimientos
Desarrollar los siguientes procesos de planificación de las Áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones para satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto.	Aplicación de encuestas y entrevistas a 70 empleados y trabajadores administrativos y a 68 directivos de las áreas involucradas que permitirán obtener información básica para desarrollar la propuesta de actualización y mejora del manual	Gestión del Alcance (PMBOK 2008) Gestión del tiempo e inclusión de los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto. (PMBOK 2008) Gestión de los Recursos Humanos (PMBOK 2008) Gestión de las Comunicaciones (PMBOK 2008)
Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos.	interno de funciones y procedimientos.	Herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento del Alcance, Tiempo, Recursos Humanos y Comunicaciones

### **3.2. Técnicas de Investigación**

Según Muñoz (1998 citado en UCI, 2010) la investigación documental se centra en la recopilación de la información mediante documentos. En la investigación de campo se diseñan ciertas herramientas y se recopila información en el ambiente del fenómeno a estudiar. La técnica que se utilizará en este proyecto de graduación es mixta, puesto que se combinan la investigación documental con la de campo.

### **3.3. Método de Investigación.**

Para Eyssautier (2002, citado en UCI, 2010) el método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. Para este proyecto se utilizará el método analítico-sintético, que busca descomponer una unidad en elementos más simples, para examinarlos y volverlos a agrupar. Para utilizar este método se necesita: Observar, describir, examinar, descomponer, enumerar las partes, ordenar y clasificar la gestión de recursos humanos en la Universidad de Cartagena. En este proyecto también se utilizará la técnica de observación, que se usa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, que en este caso es la gestión de recursos humanos. La observación será directa, utilizando herramientas para describir las interrelaciones de los involucrados del proyecto, también será observación en entrevista, generando intercambio conversacional con los empleados y directivos involucrados.

### **3.4. Supuestos y restricciones de la investigación**

Para poder realizar el proceso de investigación adecuadamente, es necesario establecer varios supuestos y restricciones que afectan el proyecto. Estos supuestos y restricciones se ordenan según cada objetivo de investigación en el cuadro # 2.

### 3.5. Herramientas y entregables de la investigación.

Las herramientas metodológicas permitirán analizar los datos obtenidos en las fuentes primarias y secundarias, para transformar estos en entregables, que son resultados palpables del proyecto.

En el cuadro 2, se enumeran las herramientas, entregables, supuestos y restricciones para cada objetivo específico de la investigación.

**Cuadro 2. Objetivos, herramientas, entregables, supuestos y restricciones (elaboración propia)**

Objetivos	Herramientas	Entregables	Supuestos	Restricciones
Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena.	Revisión de Documentos existentes	Propuesta de actualización y mejora del Manual de Funciones y Procedimientos	Se cuenta con acceso a la información referente a los manuales existentes  Los colaboradores de la División de Recursos humanos están autorizados y dispuestos a facilitar documentos e información de utilidad.	Se cuenta solo con 3 meses para realizar y entregar la propuesta.
Desarrollar los siguientes procesos de planificación de las Áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, Recursos Humanos y Comunicaciones para satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto.	Gestión del Alcance (PMBOK 2008) Gestión del tiempo (PMBOK 2008) Gestión de los Recursos Humanos (PMBOK 2008) Gestión de las Comunicaciones (PMBOK 2008)	Planes de las áreas del conocimiento: Alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones.	Los Directivos y empleados de la universidad están abiertos a tomar acciones correctivas y preventivas que beneficiarán el proyecto.	Poca madurez en Administración de Proyectos en la Universidad de Cartagena.
Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos.	Organigramas y descripciones de cargos. Matriz de roles y responsabilidades Lista de Actividades Atributos de las actividades, calendarios de recursos, opiniones de expertos	Formatos y Plantillas para el seguimiento y control		

Otros supuestos y restricciones (fuera del cuadro) que pueden presentarse durante la ejecución de esta propuesta de actualización y mejoramiento del manual de funciones y procedimientos son:

Supuestos:

- La universidad dentro de su presupuesto destinará los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (personal, espacio físico, equipos y otros).
- La institución tendrá documentado este manual administrativo.
- La institución contará con todos los contenidos en textos, imágenes y videos, en el momento que sea requerido por las autoridades universitarias.
- El manual será publicado en un link de la página principal en el sitio web de la institución.
- Las personas responsables de entregar y aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el cronograma del proyecto.

Restricciones:

- Los recursos no podrán excederse del monto presupuestado. Cualquier adición al presupuesto inicial deberá ser aprobada por la rectoría de la institución para lo cual se realizará una resolución de adición presupuestal.
- Durante la realización debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la propuesta de mejora del manual ya que puede verse afectado al dar acceso al público en general.
- Falta de interés de algunos funcionarios en suministrar las personas y los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto
- Demora en la entrega de equipos e infraestructura tecnológica para el desarrollo del proyecto.
- Convocar a personas inexpertas para el desarrollo del manual de funciones.

## 4. DESARROLLO

El objetivo general de este trabajo está definido como el desarrollo de los planes de alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones para el proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena. Es por esta razón, que para poder cumplir con este objetivo se establecieron tres objetivos específicos los cuales son:

- a) Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena.
- b) Desarrollar los procesos de planificación de las áreas del conocimiento Alcance, Tiempo, Recursos Humanos y Comunicaciones con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto.
- c) Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos.

### **4.1. Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena.**

La Universidad de Cartagena concibe la administración universitaria como un sistema de servicios destinados a dar apoyo a las actividades académicas, a la investigación y a la proyección social, por lo cual debe formular estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios y los resultados con el fin de garantizar la excelencia de su misión.

Es así como el manual interno de funciones y procedimientos de la universidad se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura

organizacional enmarcada en los valores institucionales. Igualmente servirá de soporte para la formulación de objetivos en el área de gestión del talento humano, en aspectos tales como:

- Diseño de un sistema de evaluación de desempeño que permitan medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- Diseño de planes de capacitación y mejoramiento para los funcionarios administrativos y de apoyo de acuerdo con los requerimientos institucionales.
- Diseño de programas para el mejoramiento de las habilidades y competencias

Adicionalmente, dentro de las exigencias para el Registro Calificado de la institución, el ICONTEX, mediante la norma técnica de calidad de la gestión pública (NTC-GP1000) exige como soporte documental el Manual de Funciones de las dependencias administrativas y académico-administrativas de la Universidad de Cartagena.

El análisis que se realizará al manual interno de funciones y procedimientos que actualmente se está implementando en la universidad de Cartagena, permitirá detectar las actualizaciones y mejoras que ayudarán a desarrollar una estrategia de administración para cumplir cien por ciento con los objetivos de la institución los cuales están enmarcados en la docencia, investigación y proyección social, estos objetivos serán desarrollados con calidad, bajo criterios de rigurosidad científica, respecto a los derechos humanos, pertinencia y solvencia social que harán viable un impacto social y el desarrollo sostenible de su entorno, con el fin de brindar el bienestar a las presentes y futuras generaciones.

Además de lo anterior, la actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos arrojará un contenido que describirá la organización formal

constituyéndose en una herramienta de gestión administrativa que permitirá orientar el buen funcionamiento de la institución, y será un soporte para las directivas, ejecutores o responsables de asignar las funciones y procedimientos que tienen y deben realizar cada uno de los empleados de la Universidad de Cartagena, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, también se describirán los procedimientos a realizarse a través de una identificación de cargos, un resumen de cargos, una descripción de funciones y un perfil requerido para cada cargo.

De la misma manera, las actualizaciones y mejoras al manual interno de funciones y procedimientos van a permitir direccionar y establecer los niveles de jerarquía, las formas de contrataciones, y los procesos y procedimientos internos a fin de ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales.

El manual de funciones que actualmente se implementa en la Universidad de Cartagena, fue creado por el Consejo Superior de la Universidad de Cartagena de conformidad con el Acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997 y reglamentado por la rectoría del Alma Mater mediante Resolución # 1147 del 15 de julio de 1997.

Por medio de este acuerdo se estableció una serie de disposiciones generales para la expedición del manual de funciones y requisitos mínimos de los cargos administrativos y académico-administrativo de la Universidad de Cartagena. Así mismo, definió al manual de funciones como la descripción y análisis de los diversos aspectos de los cargos, de la situación en que se realiza el trabajo, de los factores ambientales y físico-humanos y los diferentes ciclos de actividades que lo componen.

El análisis ocupacional contenido en el actual manual de funciones de la Universidad de Cartagena, consta de los siguientes aspectos:

- Identificación general del cargo
- Características del cargo
- Naturaleza del cargo
- Responsabilidades
- Descripción de funciones
- Profesiograma
- Requisitos mínimos

#### **4.1.1. Identificación general del cargo**

Es la descripción del cargo en cuanto a:

- Nombre del cargo
- Jefe Inmediato
- Jornada laboral
- Lugar de trabajo
- Personas a cargo
- Objetivos del cargo

#### **4.1.2. Características del cargo**

El cargo es la unidad básica de producción y está definido, teniendo en cuenta las siguientes características

Sociales: trabajo individual, personas o dependencias con las que se coordina el trabajo en equipo, relaciones con personal interno y externo, etc.

Económicas: escala salarial o código de la escala de remuneración.

Ambientales: condiciones físicas externas, que se definen como favorables, según iluminación, temperatura, ruido, vibraciones, etc.

Tecnológicas: herramientas, elementos y equipos de trabajo.



### 4.1.3. Naturaleza del cargo

Se refiere al carácter del cargo dentro de la estructura orgánica de la Universidad de Cartagena, es decir, se definen como de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo, académico-administrativo y trabajadores oficiales

Carrera administrativa: es el procedimiento por medio del cual se vincula a la administración pública, aquella persona que sometida al concurso público, logre pasarlo por sus propios méritos, dependiendo de ella misma, su promoción o ascenso, teniéndose en cuenta su calificación periódica.

De libre nombramiento y remoción: es el procedimiento por medio del cual el nominador nombra empleados fundamentado en la facultad de su libre discrecionalidad. Los criterios que deben tenerse en cuenta para determinar si un empleo es de libre nombramiento y remoción son los niveles directivos. Excepcionalmente los niveles de asesor, ejecutivo profesional, técnico, administrativo y operativo, siempre y cuando impliquen un grado considerable de confianza, ya que la regla general es que todos los empleos del Estado son de carrera administrativa.

De periodo fijo: a pesar de que la universidad es una institución pública, aplica la modalidad de contratación a termino fijo es decir estos contratos no pueden tener un término fijo superior a 3 años, pero son renovables cuantas veces las partes acuerden firmarlo, si se firma un contrato con una duración de un año, este contrato se prorroga en forma indefinida pero siempre por el mismo periodo que se pactó inicialmente.

Académico-administrativo: son cargos administrativos que el nominador dispone para que sean ocupados por docentes de la Universidad de Cartagena.

Trabajadores oficiales: son trabajadores oficiales, quienes desempeñan cargos no directivos destinados al mantenimiento de la planta física, o de servicios generales. Los establecimientos públicos de cualquier nivel, precisarán en sus respectivos estatutos, qué actividades pueden ser desempeñadas mediante contrato de trabajo”.

#### **4.1.4. Responsabilidades**

- Responsabilidad por materiales y equipos: Considera el grado de responsabilidad por materiales y equipos de la institución en relación con su custodia y el efecto económico que tendría su pérdida o daño.
- Responsabilidad por relaciones con el público: Considera el grado en que las funciones del puesto requiere relaciones con personas ajenas a la institución o con el público en general. Se determina el nivel de las personas con quienes se pone en contacto, la frecuencia y la dificultad de las transacciones, así como los efectos que tendría si los contactos no fueran tratados adecuadamente.
- Responsabilidad por supervisión: Aprecia la responsabilidad para organizar, coordinar, dirigir, o controlar el trabajo de otras personas, determinación del número de personas supervisadas y grado de complejidad de la supervisión.
- Responsabilidad por información confidencial: Aprecia la discreción o reserva que se requiere de un cargo, en la guarda de datos e informes, cuya divulgación acarrearía perjuicios a la institución, o información que debe ser solicitada por escrito. También se determina la clase de información, el grado de acceso a esta y el efecto producido por su revelación, ya sea internamente o en las relaciones con otras entidades.

- Responsabilidad por valores: Considera el riesgo y la responsabilidad por pérdida, como resultado del desempeño de funciones que involucren acciones o decisiones en el manejo y control de dinero o valores.
- Responsabilidad por relaciones internas: Aprecia y mide el grado de responsabilidad para mantener buenas relaciones con el personal interno de la universidad (empleados administrativos, estudiantes y docentes).
- Responsabilidad por toma de decisiones: Considera el riesgo y la responsabilidad que implica la toma de decisiones y la iniciativa, agilidad y acierto con la que estas son tomadas.

#### 4.1.5. Descripción de las funciones

Es la descripción de los aspectos operativos de cada cargo, para cumplir con los objetivos del mismo.

#### 4.1.6. Profesiograma

Es una ficha grafica en la que se resumen las aptitudes y cualidades exigidas por el trabajo.

Los rasgos que figuran en esta ficha tienen una puntuación en una escala del 1 al 5 de acuerdo a la importancia relativa que cada uno de ellos tiene en el trabajo de que se trate, así:

No es importante para el trabajo	1
Poco o es muy poco importante	2
Medianamente / Algunas veces / Medianamente importante	3
Si es importante	4
Muy importante	5

#### 4.1.6.1. Definición de aspectos del profesiograma

Está conformado de la siguiente manera:

- **Atención**

Concentrada: Capacidad de fijar la atención en un centro de interés definido y concierne a la atención voluntaria.

Distribuida: Capacidad de fijar la atención en varios focos simultáneamente.

- **Inteligencia**

Inventiva: Es la capacidad para innovar, encontrando soluciones nuevas, rápidas y mejores a los problemas que se le presenten en su labor.

Memoria: Fenómeno que implica la fijación de experiencias e información, lo mismo que evocación espontánea o voluntariamente.

Aptitud verbal: Capacidad de una persona para utilizar adecuadamente, con fluidez y coherencia el lenguaje, su fonética, sintaxis y morfología.

Aptitud numérica: Aprecia la capacidad para manejar mentalmente relaciones numéricas, razonar con material cuantitativo y manejar hábilmente este tipo de conceptos.

Aptitud espacial: Es la capacidad para manejar mentalmente objetos, imaginándose una estructura a partir de un plano o diseño.

Razonamiento abstracto: Es la capacidad de razonar con formas no verbales.

Juicio: Implica una comparación y un análisis para clasificar objetos, conductas, situaciones, etc., dentro de una determinada clase conceptual.

Iniciativas: Concebir y adoptar sistemas y procedimientos adecuados para manejar y simplificar el trabajo que efectúa y dirige.

Habilidades organizacionales: Se refiere a la capacidad para predeterminar las acciones a desarrollar con base en los datos, causas y soluciones posibles de los problemas y situaciones, orden y método en la organización del trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas.

- **Personalidad**

Flexibilidad: Posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios.

Serenidad en situaciones difíciles (dominio propio): Control de una persona, que le permite medir las consecuencias de sus acciones y reacciones.

Responsabilidad: Sentido de cumplimiento a los deberes inherentes a su cargo y a la obligación moral adquirida con la institución.

Autoridad: Facilidad que posee la persona para propiciar actuaciones del personal a su cargo, orientadas hacia los objetivos deseados.

Realismo: Es la capacidad personal de ser práctico y dirigir sobre bases ciertas y reales sus acciones y decisiones.

Seguridad: Es la confianza de una persona en sus capacidades, para desempeñarse exitosamente en cualquier situación.

Liderazgo: Es la cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación con las demás personas, para lograr los objetivos de la institución

Confiabilidad: Es la cualidad personal, que permite que se deposite en ella información, y se le den funciones que impliquen mucho tacto y reserva.

Adaptabilidad: Capacidad por medio de la cual el individuo da respuesta en armonía creciente con su medio.

Meticulosidad: Característica que hace a una persona muy cuidadosa y ordenada en sus labores.

Colaboración: Sentido de contribución y preocupación del empleado en las labores que conjuntamente se adelantan en su trabajo y que no están comprendidas dentro de sus funciones.

Comunicación: Habilidad personal que permite la transmisión clara y efectiva de información y su comprensión a otros individuos.

Presentación personal: Es la impresión que un empleado produce en los demás, en cuanto a pulcritud, cuidado, orden, etc.

Actitud social: Se refiere a la accesibilidad, tacto, cordialidad, comprensión y sinceridad con sus superiores jerárquicos, compañeros de trabajo, subalternos y en la atención hacia el público.

#### **4.1.7. Requisitos Mínimos**

Los requisitos que se establecen en el acuerdo # 11 del 4 de junio de 1997, regirán para los cargos administrativos y académico-administrativos de la universidad de Cartagena y se describen para los distintos grados de denominación de cada cargo.

#### **4.1.7.1. Exigencias de los requisitos mínimos**

Los requisitos establecidos en el acuerdo, solo se exigirán a las personas que con posterioridad a su vigencia ingresen al servicio, sean trasladados o ascendidos, sean nombrados en otro cargo o cuando por supresión del cargo el funcionario deba tomar posesión de otro empleo y para el ingreso al escalafón de la carrera administrativa.

#### **4.1.7.2. Determinación de los factores**

Los factores que se tendrán en cuenta para la determinación de los requisitos mínimos son los siguientes:

- Estudio
- Experiencia
- Cursos especiales

#### **4.1.7.3. Estudios**

Se entiende por estudios la serie de contenidos académicos realizados en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el gobierno nacional, correspondientes a la educación básica primaria, superior, o de pregrado y postgrado.

#### **4.1.7.4. Certificación de los estudios**

Los certificados de estudios, diplomas y títulos otorgados por instituciones docentes, requieren para su validez, de los registros y autenticaciones que determinan las normas sobre la materia.

Para las carreras cuyo ejercicio está reglamentado por el gobierno nacional o sujetas a requisitos específicos, se deberá acreditar la autorización legal para el ejercicio correspondiente

#### **4.1.7.5. Títulos y certificados obtenidos en el exterior**

Los títulos y certificados obtenidos en el exterior, se someterán a las disposiciones que sobre registros, autenticaciones y equivalencias con los títulos expedidos en el país determinan el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto colombiano para el fomento de la educación superior - ICFES

#### **4.1.7.6. Experiencia**

Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, ocupación, arte u oficio. Para los efectos del acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997, la experiencia se clasifica en profesional, específica, relacionada y general.

Experiencia profesional: es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pensum académico de la respectiva formación universitaria o profesional, profesional o de especialización tecnológica, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o especialidad.

Experiencia específica: es la adquirida en el ejercicio de las funciones de un empleo en particular o en una determinada área de la profesión, ocupación, arte u oficio.

Experiencia relacionada: es la adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo a proveer.

Experiencia general: es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, profesión, ocupación, arte u oficio.



Cuando se exija experiencia para desempeñar empleos de los niveles directivos, asesor, ejecutivo y profesional, esta debe ser profesional. Igualmente, y para los empleos que lo requieran podrán exigirse experiencia docente, entendiéndose por esta la adquirida en el ejercicio de las actividades docentes adelantadas en instituciones educativas debidamente reconocidas.

Cuando se trate de empleos comprendidos en el nivel profesional y niveles superiores a este, la experiencia docente deberá acreditarse en instituciones de educación superior y con posterioridad a la obtención del correspondiente título profesional o licenciatura.

#### **4.1.7.7. Certificación de experiencia**

La experiencia se acreditará mediante la presentación de constancias escritas, expedidas por la autoridad competente de las respectivas entidades oficiales o privadas.

En los casos en que el interesado haya ejercido su profesión o actividad en forma independiente, la experiencia se acreditará mediante dos declaraciones extrajuicios de terceros.

Las certificaciones de experiencia deberán contener como mínimo, los siguientes datos:

- Nombre o razón social de la empresa.
- Fechas dentro de las cuales el interesado estuvo vinculado y jornada laboral.
- Relación de los cargos desempeñados y funciones de cada uno de ellos.

Cuando las certificaciones indiquen una jornada laboral inferior a ocho horas diarias, el tiempo de experiencia se establecerá sumando las horas trabajadas y dividiendo el resultado entre ocho.

#### **4.1.7.8. Cursos específicos**

Los cursos específicos son aquellos tendientes a lograr la adquisición, el desarrollo o el perfeccionamiento de determinados conocimientos, aptitudes, habilidades o destrezas, necesarios para el ejercicio de un empleo.

#### **4.1.7.9. Certificación de los cursos específicos**

Los cursos específicos se acreditarán mediante certificados de aprobación expedidos por las respectivas entidades oficiales y privadas que los impartieron. Dichos certificados deben contener, como mínimo, los siguientes datos:

- Nombre o razón social de la entidad.
- Nombre y contenido del curso
- Intensidad horaria y
- Fechas de realización.

#### **4.1.7.10. Requisitos de estudio**

Cuando para el ejercicio de un cargo se requiera educación intermedia, profesional, terminación de la educación superior o grado universitario, al elaborar el manual de funciones podrá relacionarse hasta cinco carreras de dichos niveles de educación, siempre y cuando guarden estrecha relación con las funciones propias del cargo.

#### **4.1.7.11. Equivalencias**

Los requisitos fijados por el acuerdo que describe esta serie de lineamientos no podrán ser disminuidos y solo podrán compensarse de acuerdo con las equivalencias establecidas en normatividad de la institución y demás normas que al respecto cobijen a las entidades del orden territorial y nacional.

#### **4.1.7.12. Prohibición de compensar requisitos**

Cuando para desempeñar funciones de un empleo, se exija como requisito el ejercicio de una profesión debidamente reglamentada, la posesión de grados, títulos, licencias, matriculas o autorizaciones previstas por las leyes o en sus reglamentos no podrán ser compensados por experiencias u otras calidades, salvo cuando las mismas leyes o sus reglamentos así lo establezcan. Las compensaciones de títulos estarán sujetas a las normas vigentes.

#### **4.1.8. Descripción de los cargos**

##### **4.1.8.1. Descripción de la naturaleza general de los cargos.**

La descripción de la naturaleza general de las funciones que corresponden a cada una de las denominaciones de los empleos de la universidad, establecidos en el acuerdo 30 de 1996, emanado por el Consejo Superior de la Universidad de Cartagena, y según el decreto No. 457 de 1997 del Departamento Administrativo de la Función Pública, se establecerá en el manual general de funciones de la Universidad de Cartagena

Autorizase al rector, expedir el manual de funciones de los cargos administrativos, de la Universidad de Cartagena, de conformidad con las disposiciones vigentes.

El acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997, deroga todas las disposiciones reglamentarias que le sean contrarias y rige a partir de la fecha de su publicación.

Dado en Cartagena a los cuatro (4) días del mes de junio de mil novecientos noventa y siete. (1997).

**Cuadro 3. Descripción de los actuales Cargos en la Universidad de Cartagena (elaboración propia)**

Rector  
Vice-Rector Académico  
Vice-Rector de Investigaciones (creado en el año 2007)  
Vice-Rector Administrativo  
Secretario General  
Decano  
Vice-Decano Curricular  
Director de Programas de Educación Abierta a Distancia  
Coordinador Académico General  
Jefe Oficina Jurídica  
Jefe Oficina de Planeación  
Jefe Oficina de Control Interno  
Jefe Oficina de Control Disciplinario (creado en el año 2008)  
Jefe Centro de Prestación de Servicios y Consultoría  
Jefe Centro de Recursos Educativos y Telecomunicaciones  
Jefe Centro de Postgrado y Relaciones Externas  
Jefe Centro de Informática  
Jefe Centro de Admisiones Registro y Control Académico  
Jefe Centro de Capacitación y Asesoría Académica  
Jefe Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas  
Jefe Centro de Información y Documentación (Biblioteca)  
Jefe División Financiera  
Jefe División de Recursos Humanos  
Jefe División de Bienestar Universitario  
Jefe División de Sistemas  
Jefe División de Calidad (creado en el año 2009)  
Jefe División de Comunicaciones (creado en el año 2008)  
Jefe División de Contabilidad y Presupuesto  
Jefe Sección de Adquisición y Control de Bienes  
Jefe Sección de Tesorería y Pagaduría

Jefe Sección de Personal  
Jefe Sección de Selección y Capacitación  
Jefe Sección de Prestaciones Económicas  
Jefe Sección de Servicios de Salud  
Jefe Sección de Actividades Culturales  
Jefe Sección de Asesoría Psicológica  
Jefe Sección de Deportes  
Jefe Sección de Trabajo Social  
Jefe Sección de Análisis y Programación  
Jefe Sección de Sistemas y Procedimientos  
Jefe Sección de Biblioteca y Recursos Bibliográficos  
Jefe Sección de Publicaciones  
Jefe Sección de Audiovisuales  
Jefe Sección de Servicios Generales  
Jefe Sección de Producción de Medios  
Jefe Sección de Biblioteca y Mercadeo y Finanzas  
Jefe Sección de Asuntos Estudiantiles  
Director de Programa  
Coordinador de Cread (Centros regionales de Educación a Distancia)  
Coordinador del Cread  
Asistente Administrativo del Cread  
Asistente Académico del Cread  
Director de Instituto  
Secretario académico  
Sub-secretario académico  
Profesional universitario  
Profesional universitario especializado  
Auxiliar Técnico  
Técnico Operativo  
Técnico administrativo  
Asistente técnico

Coordinador Técnico
Delineante
Entrenador
Director del grupo cultural
Operador de equipos de sistemas
Programador de sistemas
Secretaria
Secretaria Ejecutiva
Auxiliar administrativo
Asistente administrativo
Coordinador administrativo
Ayudante
Celador
Chofer
Mensajero
Electricista
Jardinero
Carpintero
Auxiliar de servicios generales.

Una vez descrito el contenido del actual manual de funciones de la Universidad de Cartagena, se identificarán las actualizaciones y mejoras que van a realizarse con el fin de presentarlo a la alta dirección.

#### **4.1.9. Estructura de la nueva Propuesta**

##### **4.1.9.1. Actualización y mejora en la actual planta de cargos**

La aprobación y coordinación de la actualización y mejora de la planta de cargos es responsabilidad del Consejo Superior de la universidad de Cartagena y de la División de Talento Humano respectivamente.

De la misma manera existe responsabilidad de cada director o jefe de las unidades académicas y administrativas para solicitar a la División de Talento Humano, las modificaciones, eliminaciones, fusiones y divisiones que sean necesarias y pertinentes en cada una de las dependencias a su cargo, de acuerdo con la rotación o reubicación de personal, traslado definitivo o nuevos empleos, entre otros. Las modificaciones se solicitarán únicamente sobre la “Descripción de las funciones”, las cuales se podrán adicionar, eliminar fusionar o modificar teniendo en cuenta su coherencia con la normatividad interna y externa vigente y el manual de procedimientos.

El primer paso será presentar una propuesta de cambio en la actual planta de cargos, esta propuesta se hará a partir de una identificación de cada uno de los cargos de la Universidad de Cartagena de la siguiente manera:

Los cargos de la planta que quedarán vigentes se identificarán con el siguiente símbolo (√). Estos cargos no sufrirán variación puesto que serán los que continuarán dentro de la planta de cargos. Los cargos de la planta que quedarán eliminados se representarán con (e). Los cargos que serán fusionados se identificarán con (f) y los cargos que serán divididos se identificarán con (d). Estos cargos serán descritos a continuación:

**Cuadro 4. Identificación de los cargos que quedan, se eliminan, se fusionan y se dividen (elab. Propia)**

PROPUESTA
Rector √
Vice-Rector Académico√
Vice-Rector de Investigaciones√
Vice-Rector Administrativo√
Secretario General √
Decano√
Vice-Decano Curricular√
Director de Programas de Educación Abierta a Distancia√
Coordinador Académico General√

Jefe Oficina Jurídica√  
Jefe Oficina de Planeación√  
Jefe Oficina de Control Interno√  
Jefe Oficina de Control Disciplinario √  
Jefe Centro de Prestación de Servicios y Consultoría√  
Jefe Centro de Recursos Educativos y Telecomunicaciones (e)  
Jefe Centro de Postgrado y Relaciones Externas√  
Jefe Centro de Informática√  
Jefe Centro de Admisiones Registro y Control Académico√  
Jefe Centro de Capacitación y Asesoría Académica√  
Jefe Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas√  
Jefe Centro de Información y Documentación (Biblioteca) √  
Jefe División Financiera√  
Jefe División de Recursos Humanos√  
Jefe División de Bienestar Universitario√  
Jefe División de Sistemas√  
Jefe División de Calidad √  
Jefe División de Comunicaciones √  
Jefe División de Contabilidad y Presupuesto (d)  
Jefe Sección de Adquisición y Control de Bienes √  
Jefe Sección de Tesorería y Pagaduría √  
Jefe Sección de Personal √  
Jefe Sección de Selección y Capacitación √  
Jefe Sección de Prestaciones Económicas√  
Jefe Sección de Servicios de Salud(e)  
Jefe Sección de Actividades Culturales√  
Jefe Sección de Asesoría Psicológica√  
Jefe Sección de Deportes√  
Jefe Sección de Trabajo Social√  
Jefe Sección de Análisis y Programación(e)  
Jefe Sección de Sistemas y Procedimientos(e)



Jefe Sección de Biblioteca y Recursos Bibliográficos(e)  
Jefe Sección de Publicaciones√  
Jefe Sección de Audiovisuales(e)  
Jefe Sección de Servicios Generales√  
Jefe Sección de Producción de Medios(e)  
Jefe Sección de Biblioteca y Mercadeo y Finanzas(e)  
Jefe Sección de Asuntos Estudiantiles√  
Director de Programa√  
Coordinador de Cread (Centros regionales de Educación a Distancia)√  
Asistente Administrativo del Cread√  
Asistente Académico del Cread√  
Director de Instituto√  
Secretario académico √  
Sub-secretario académico(e)  
Profesional universitario√  
Profesional universitario especializado√  
Auxiliar Técnico(f)  
Técnico Operativo(f)  
Técnico administrativo(f)  
Asistente técnico(f)  
Coordinador Técnico(f)  
Delineante (e)  
Entrenador(e)  
Director del grupo cultural(e)  
Operador de equipos de sistemas(e)  
Programador de sistemas(e)  
Secretaria√  
Secretaria Ejecutiva√  
Auxiliar administrativo√  
Asistente administrativo(e)  
Coordinador administrativo√

Ayudante✓
Celador✓
Chofer✓
Mensajero✓
Electricista✓
Jardinero✓
Carpintero✓
Auxiliar de servicios generales✓

Una vez realizada la identificación de cada uno de los actuales cargos de la Universidad de Cartagena, a continuación se realiza un breve análisis de los criterios por los cuales estos cargos van a ser eliminados (e), fusionados (f) y divididos (d).

Los cargos identificados con (e) que van a ser eliminados de la planta son:

- Jefe del Centro de Recursos Educativos y Telecomunicaciones
- Jefe de Sección de Audiovisuales
- Jefe de Sección de Producción de Medios.

Estas jefaturas desaparecerán de la planta de cargos puesto las funciones de suministro de recursos educativos, audiovisuales y producción de medios que estas realizan son actividades afines a las áreas de las comunicaciones y por ende serán asumidas por la división de comunicaciones, la cual fue creada por la alta dirección para que todos los procesos y procedimientos encaminados a esta área de conocimiento sean administrados por esta división.

- Jefe Sección de Servicios de Salud

Esta jefatura desaparecerá de la planta de cargos puesto que esta fue creada para prestar un servicio en la caja de previsión de la Universidad de Cartagena, y

desde hace algunos años la caja de previsión social se separó de la Universidad, teniendo su autonomía y presupuesto propio. Sin embargo después de muchos años de que la caja se separó de la universidad este cargo es pagado en su totalidad por la universidad.

- Jefe de sección de análisis y programación
- Jefe de sección de sistemas y procedimientos
- Operador de equipos de sistemas
- Programador de sistemas

Los criterios por medio de los cuales se propone desaparecer las jefaturas de sección de análisis y programación, sección de sistemas y procedimientos y los cargos de operador de equipos de sistemas y programador de sistemas, se deben a que la universidad ha querido implantar una política de calidad que vaya encaminada a la prestación de un buen servicio a sus usuarios y por medio de esta política quiere centralizar los procesos y procedimientos dentro de un área dirigida por un jefe general que ya se encuentra en la planta de cargos como Jefe de División de sistemas.

Sin embargo la Universidad de Cartagena por medio de esta política de calidad ha querido mermar los cargos burocráticos sin atender contra la estabilidad de las personas que ocupan los cargos a ser eliminados ya que las funciones que ellos desempeñan van encaminadas a prestar un servicio tecnológico e informático y quedarán como soporte técnico en la división antes descrita.

La división de sistemas es una unidad que brinda soporte técnico a las áreas académicas y administrativas de la institución y su función principal está encaminada en la búsqueda del óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos y los sistemas de información que apoyan a toda la gestión de la Universidad de Cartagena y dentro de la propuesta de mejora será la de cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Coordinar el buen desempeño de los recursos tecnológicos en la Universidad a través del personal adscrito a la división.
- ✓ Coordinar y gestionar nuevos proyectos de acuerdo a los avances tecnológicos y requerimientos propios de la Universidad contribuyendo al desarrollo institucional.
- ✓ Capacitar, brindar soporte técnico y de procesos a los Sistemas de Información con que cuenta la Universidad.
- ✓ Establecer políticas para el uso adecuado y racional de los recursos informáticos y de la red de datos.
- ✓ Salvaguardar la infraestructura informática de ataques, virus o acciones que atenten contra el normal servicio.
- ✓ Administrar la página Web de la Institución, el servicio de correo electrónico, el manejo de usuarios, plataforma virtual. y mensajería instantánea.
- ✓ Administrar la red telefónica institucional.
- ✓ Ejecutar políticas en el servicio de Internet tanto inalámbrico como en salas de cómputo.
- ✓ Apoyar a usuarios en operaciones de implementación o adecuación de servicios informáticos

También desaparecerán los cargos de

- Jefe de Sección de Biblioteca y Recursos Bibliográficos
- Jefe Sección de Biblioteca y Mercadeo y Finanzas

La Universidad dentro de su estructura de cargos tiene contemplado el cargo de Jefe del Centro de Información y Documentación, el objetivo básico de esta unidad académica es la prestación de servicio de Biblioteca, Recursos Bibliográficos y mercadeo a todos los usuarios de la Universidad de Cartagena ya sean estudiantes, docentes y empleados administrativos. Para la nueva propuesta esta debe cumplir con los siguientes objetivos institucionales:

- ✓ Seleccionar y adquirir el material necesario en diversos soportes para las exigencias de sus usuarios.
- ✓ Organizar mecanismos y sistemas de recuperación de la información.
- ✓ Establecer los servicios y mecanismos que faciliten la consulta de los materiales.
- ✓ Proporcionar un sistema de información que permita conocer los materiales propios y bases de datos existentes en otras bibliotecas del planeta.
- ✓ Organizar programas y análisis de la información

Por todo lo expresado anteriormente es necesario que los cargos de Jefe de Sección de Biblioteca y Recursos Bibliográficos, Jefe Sección de Biblioteca y Mercadeo y Finanzas desaparezcan de la planta de cargos y queden como coordinaciones subordinadas del centro de Información y Documentación en las diferentes sedes que tiene la Universidad en la ciudad de Cartagena.

- Director del grupo cultural
- Entrenador
- Delineante
- Sub-secretario académico
- Asistente administrativo

Los cargos antes descritos serán eliminados de la planta de cargos ya que hay un gran número de áreas académicas y administrativas que realizan internamente estas funciones incluso con los mismos empleados que hasta ahora aparecen en estos cargos ejemplo de esto tenemos:

El Director del grupo cultural, Entrenador y Delineante actualmente tienen funciones técnicas y aparecen realizando estas funciones en la división de Bienestar Universitario y en la sección de publicaciones respectivamente. La propuesta es que estos cargos pasen al nivel de técnicos los cuales aparecerán en la nomenclatura con este mismo nombre.

En cuanto al cargo de subsecretario académico y Asistente administrativo, ya con anterioridad a este estudio hubo una propuesta por parte de la sección de selección y capacitación de eliminarlos pero hasta la fecha no se ha hecho, la razón de ese proyecto fue que las funciones de estos cargos eran las mismas del cargo de Secretario académico y de Auxiliar administrativo, cargos existentes en la planta. Por esta razón la propuesta de esta investigación es que estos se excluyan de la planta de cargo, y los empleados que ocupan estos cargos sean reubicados en otros centros de costos donde cumplan funciones que vayan de acuerdo con sus perfiles.

Por otra parte el cargo identificado con (d) tal como es el caso de Jefe de sección de Contabilidad y Presupuesto quedará dividido en dos secciones de la siguiente manera:

- Jefe de sección de Contabilidad
- Jefe de sección de Presupuesto

La propuesta de dividir este cargo en dos secciones se debe a que por estrategias organizacionales Contabilidad y presupuesto no deben ser direccionadas por una sola sección puesto que la función de contabilidad es el organizar, clasificar y registrar la información contable para la correcta toma de decisiones. Mientras que la sección de presupuesto está dedicada a llevar un correcto control financiero y presupuestario así mismo el de desempeñar actividades preventivas y correctivas dentro de la organización, estas dos secciones para todos los efectos estarán bajo la subordinación del jefe de la división financiera.

Ya por último, los cargos descritos con (f) como son Auxiliar Técnico, Técnico Operativo, Técnico administrativo, Asistente técnico y Coordinador Técnico serán unificados y se llamarán técnicos. La razón de esta unificación se debe a que estos cargos tienen funciones afines y para la escogencia de estos se tienen en cuenta prácticamente los mismos requisitos mínimos.

#### **4.1.9.2. Actualización y mejora en el análisis ocupacional de la institución**

Otra propuesta de actualización y mejora es el contenido en el existente manual de funciones de la Universidad de Cartagena, el cual se presentará con una nueva descripción de cargos y competencias laborales, este manual estará formado con los siguientes aspectos:

- Identificación del cargo
- Propósito principal del cargo
- Características del cargo
- Responsabilidades
- Descripción de funciones y responsabilidades asociadas al cargo
- Criterios de desempeño
- Relaciones significativas
- Competencias técnicas
- Competencias comportamentales

##### **4.1.9.2.1. Identificación del cargo**

Es la descripción del cargo en cuanto a:

Nombre del cargo: Denominación otorgada al cargo dentro de la Universidad, según nombramiento y designación establecida por Estatutos, Consejo Superior, y demás disposiciones internas de la Universidad

Código del Cargo: Representado por un número determinado dentro de la nomenclatura de cargos, el cual para todos los efectos afecta el nivel jerárquico y la escala salarial.

Número de cargos: Corresponde al número de cargos por nombre y nivel asignados en cada dependencia

Nivel funcional: Es el ordenamiento establecido para los diferentes cargos tomando como base los niveles jerárquicos actuales establecidos en la Universidad: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Ejecutivo, Nivel Profesional, Nivel Administrativo y Nivel Operativo.

Dependencia: Se determina teniendo en cuenta las directrices establecidas en Estatutos, Acuerdos y demás disposiciones internas de la Universidad.

Jefe inmediato: Hace referencia al cargo de la persona responsable de la Dependencia (Presidente, Director o Jefe, entre otros) a la cual se encuentra adscrito el trabajador.

Jornada laboral: Corresponde a número de horas que debe trabajar diariamente el trabajador en el cargo asignado.

Procesos en los que participa: se refiere a los procesos en los que participa el trabajador en este caso la institución cuenta con cuatro procesos institucionales (estratégicos, misionales, evaluación, soporte y apoyo).

#### **4.1.9.2.2. Propósito principal del cargo**

En este aparte se describen los objetivos del cargo.

#### **4.1.9.2.3. Características del cargo**

- Naturaleza del cargo
- Características Ambientales
- Características Tecnológicas
- Características Sociales
- Características del Riesgo



#### **4.1.9.2.4. Responsabilidades**

- Por supervisión
- Por manejo de valores
- Por información confidencial y/o importante
- Por toma de decisiones
- Por herramientas de trabajo, equipos y/o materiales
- Por mantenimiento

#### **4.1.9.2.5. Descripción de funciones y responsabilidades asociadas al cargo**

Aquí se describen todas las funciones y responsabilidades asociadas al cargo

#### **4.1.9.2.6. Criterios de desempeño**

Los criterios para evaluar el desempeño de un empleado hacen parte de una potente y necesaria forma de revisar objetivamente lo realizado por cada miembro del equipo en un período de tiempo anterior, con el fin de determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades individuales y grupales, así también como las amenazas a la organización por carencias en su estructura de capital humano.

#### **4.1.9.2.7. Relaciones significativas**

Aquí se describen las relaciones internas y externas que debe tener el cargo

#### **4.1.9.2.8. Competencias técnicas**

Dentro de estas competencias están enmarcados los estudios, el entrenamiento, la experiencia y los conocimientos básicos o esenciales que debe poseer la persona que vaya a desempeñar el cargo.

#### **4.1.9.2.9. Competencias comportamentales**

Hacen parte de las competencias y habilidades que debe poseer el empleado que vaya a ocupar el cargo. Entre esta están las competencias institucionales, competencias comunes y las competencias del cargo.

En la presentación de este proyecto también se va a tener en cuenta otra propuesta de actualización y mejora, la cual está basada en la ampliación de la planta de personal administrativo de la universidad de Cartagena, ya que en los actuales momentos esta institución tiene 350 empleados y se propone que se amplíe esta planta en 550 empleados.

Esta propuesta se realiza basado en datos suministrados por la división de recursos humanos de la Universidad, ya que esta actualmente cuenta con un desactualizado manual de funciones y procedimientos, desarrollado en el año 1997 por el jefe de la división de recursos humanos y algunos funcionarios puestos por la alta dirección sin la participación de los empleados de la institución universitaria. Así mismo en el año en que fue creado y puesto en marcha el manual de funciones la sección de registro y control académico matriculaba a ocho mil estudiantes, por lo que se consideraba que el recurso humano representado en la planta del personal administrativo de la universidad de esa época, atendía sin ningún problema a este número de estudiantes. Sin embargo después de catorce años el número de estudiantes de la institución se ha duplicado mientras que la planta de personal ha permanecido congelada y esto ha traído como consecuencia que las funciones de los empleados también se hayan duplicado. Las administraciones que han estado al frente de la institución en los últimos años quisieron solucionar esta problemática, realizando contrataciones de empleados a término definido cada seis meses, lo que ocasionó que no fueran actualizados los manuales internos de la institución, entre estos el manual de funciones y procedimientos al cual hay que hacerle un mantenimiento, ajustarlo a los requerimientos de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales. Esta propuesta está avalada por la alta dirección.

#### 4.2. Desarrollar los procesos de planificación de las Áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones para satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto.

El Grupo del Proceso de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. Para efectos de este trabajo de investigación se va a trabajar con las áreas del conocimiento de alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones.

**Cuadro 5. Procesos de Planificación de las áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, Recursos Humanos y Comunicaciones. (Fuente: elaboración propia)**

<b>GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Áreas de Conocimiento</b>	<b>Grupo de Procesos</b>
Alcance	Recopilar Requisitos Definir el Alcance Crear la EDT
Tiempo	Definir las Actividades Secuenciar las Actividades Estimar los Recursos de las Actividades Estimar la Duración de las Actividades Desarrollar el Cronograma
Recursos Humanos	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos
Comunicaciones	Planificar las Comunicaciones

##### 4.2.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto abarque todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo necesario, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona con la definición y el control de lo que está y no está

incluido en el proyecto. A continuación se hace una descripción y análisis de los procesos de planificación encaminados a definir el alcance del proyecto:

#### 4.2.1.1. Recopilar Requisitos

Recopilar Requisitos es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. El éxito del proyecto depende directamente del cuidado que se tenga en obtener y gestionar los requisitos del proyecto y del producto. Los requisitos incluyen las necesidades, deseos expectativas documentadas del patrocinador, del cliente y otros interesados. Recopilar requisitos significa definir y gestionar las expectativas del cliente.

A continuación se presenta la Figura # 6 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de ([www.zanzivar.com/zzc/index.php?option...](http://www.zanzivar.com/zzc/index.php?option...))

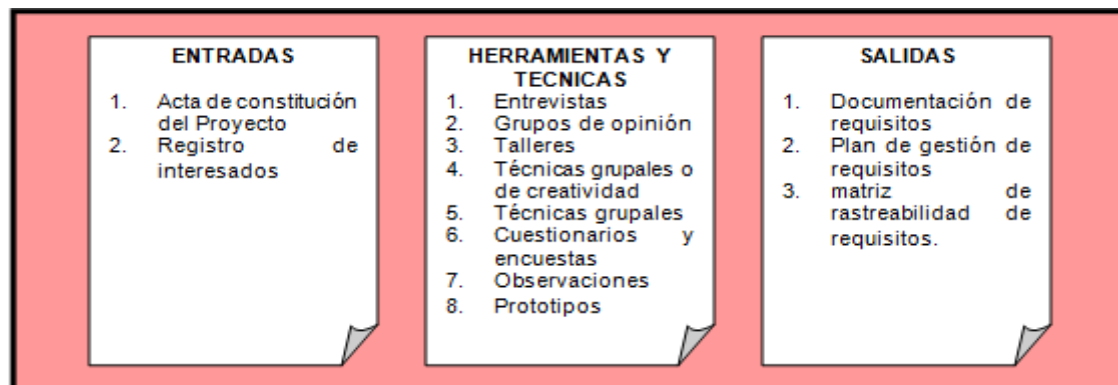


Figura 6. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Recopilar Requisitos

#### 4.2.1.2. Definir el Alcance

Consiste en desarrollar una definición detallada del proyecto y del producto. La preparación del enunciado del proyecto es esencial para su éxito y se prepara a partir de entregables principales, supuestos y restricciones documentadas al inicio del proyecto. Durante el proceso de planificación el alcance del proyecto se define

y se describe de manera mas especifica conforme se va recopilando mayor información a lo largo del proyecto. Se analizan los riesgos, los supuestos y restricciones existentes para verificar que estén completos.

A continuación se presenta la Figura # 7 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de: ([www.zanzivar.com/.../index.php?...alcance-definir-el-alcance...](http://www.zanzivar.com/.../index.php?...alcance-definir-el-alcance...))



Figura 7. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Definir el Alcance

#### 4.2.1.3. Crear la EDT

La estructura de Desglose del trabajo o EDT consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en entregables más pequeños, fáciles de manejar. La EDT es una estructura jerárquica basada en los entregables que el equipo de trabajo debe ejecutar para lograr los objetivos del proyecto. La EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente.

El trabajo se planifica en su estructura más pequeña, la cual se denomina “paquete de trabajo” cuyas características son: que puede ser programado, monitoreado, controlado y su costo puede ser calculado.

A continuación se presenta la Figura # 8 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de: ([www.zanzivar.com/zzc/index.php?...id...crear-la-edt..](http://www.zanzivar.com/zzc/index.php?...id...crear-la-edt..))

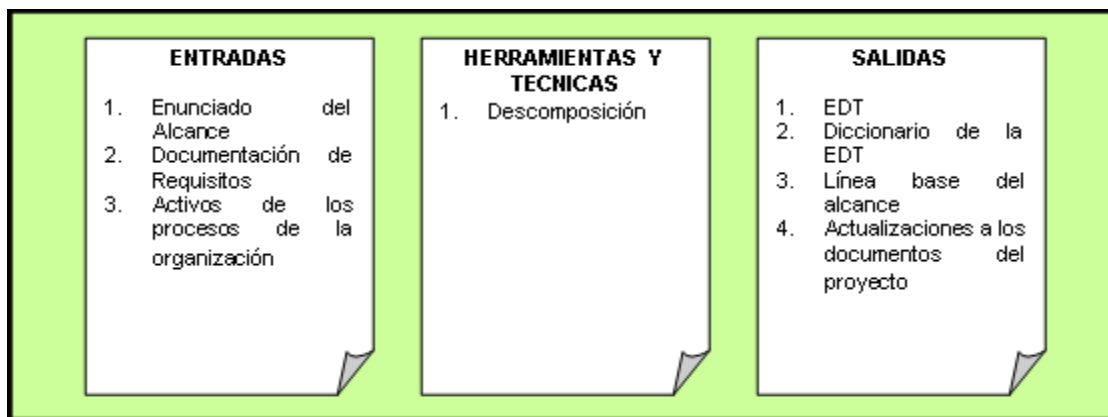


Figura 8. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Crear la EDT

#### 4.2.1.4. Generalidades del proyecto

Actualmente la Universidad de Cartagena cuenta con un desactualizado y deteriorado manual de funciones y procedimientos, el cual fue desarrollado en el año 1997 por el jefe de turno de la División de Recursos Humanos en compañía de un grupo de funcionarios puestos por la alta dirección sin darle participación en el levantamiento de esta información a los empleados.

La Universidad de Cartagena concibe la administración universitaria como un sistema de servicios destinados a dar apoyo a las actividades académicas, a la investigación y a la proyección social, por lo cual debe formular estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios y los resultados con el fin de garantizar la excelencia de su misión.

Es esta la razón por medio de la cual se necesita hacerle urgentemente un mantenimiento al manual de funciones y procedimientos de la institución para así evitar la aplicación de procedimientos indebidos que en última instancia pueden ocasionar problemas a las futuras administraciones del alma mater.

#### 4.2.1.4.1. Requerimientos del proyecto

La actualización y mejoras al manual interno de funciones y procedimientos existente en la Universidad de Cartagena, va a generar una serie de conflictos en algunos funcionarios y en algunas áreas funcionales de la institución puesto que es frecuente que la naturaleza humana tienda a resistirse a los cambios. No obstante que las mejoras de este manual generen fricciones, estas se pueden minimizar si se tienen en cuenta los siguientes requerimientos:

- Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la normatividad vigente referente a los métodos de selección de nuevos empleados (Ley 909 de 2004)
- Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la normatividad vigente referente a los sistemas de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades del estado (Decreto 785 de 2005).
- Aplicación de las Normas de calidad y Certificación de Calidad: Dentro de las exigencias para el Registro Calificado de la institución, el ICONTEX, mediante la norma técnica de calidad de la gestión pública (NTC-GP1000) exige como soporte documental el mantenimiento del manual de funciones de cada una de las dependencias administrativas y académico-administrativas de la Universidad de Cartagena.
- Implementación de un Software de recursos humanos que permita actualizar la base de datos de todos los niveles, escalas y grados salariales de cada uno de los empleados de la institución.
- La Universidad de Cartagena destinará los recursos necesarios (Financieros, Materiales, Humanos y técnicos) para el desarrollo de este proyecto de actualización y mejoras al manual existente.

- La institución tendrá documentado este manual administrativo y contará con todos los contenidos en textos, imágenes y videos en el momento que sea requerido por sus interesados (Directivas, empleados y trabajadores oficiales). Así mismo este manual será publicado en un link de la página principal en el sitio web de la institución.
- Las personas responsables de entregar y aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el cronograma del proyecto.

#### **4.2.1.4.2. Beneficios del Proyecto**

El manual interno de funciones y procedimientos de la universidad se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales. Igualmente servirá de soporte para la formulación de objetivos en el área de gestión del talento humano, en aspectos tales como:

- Diseño de un sistema de evaluación de desempeño que permitan medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- Diseño de planes de capacitación y mejoramiento para los funcionarios administrativos y de apoyo de acuerdo con los requerimientos de cada área funcionales de la institución.
- Diseño de programas para el mejoramiento de las habilidades y competencias

Adicionalmente, dentro de las exigencias para el Registro Calificado de la institución, el ICONTEX, mediante la norma técnica de calidad de la gestión pública (NTC-GP1000) exige como soporte documental el Manual de Funciones de cada una de las dependencias administrativas y académico-administrativas de la Universidad de Cartagena.



Además de lo anterior, la propuesta de actualización y mejora que se realizará al actual manual de funciones y procedimientos de la universidad de Cartagena, permitirá detectar las actualizaciones y mejoras que ayudarán a desarrollar una estrategia de administración para cumplir cien por ciento con los objetivos de la institución los cuales están enmarcados en la docencia, investigación y proyección social, estos objetivos serán desarrollados con calidad, bajo criterios de rigurosidad científica, respecto a los derechos humanos, pertinencia y solvencia social que harán viable un impacto social y el desarrollo sostenible de su entorno, con el fin de brindar el bienestar a las presentes y futuras generaciones.

De la misma manera, la actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos arrojará un contenido que describirá la organización formal constituyéndose en una herramienta de gestión administrativa que permitirá orientar el buen funcionamiento de la institución, y será un soporte para las directivas, ejecutores o responsables de asignar las funciones y procedimientos que tienen y deben realizar cada uno de los empleados de la Universidad de Cartagena, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo.

También se describirán los procedimientos a realizarse a través de una identificación de cargos, un resumen de cargos, una descripción de funciones y un perfil requerido para cada cargo. Así mismo, las actualizaciones y mejoras al manual van a permitir direccionar y establecer los niveles de jerarquía, las formas de contrataciones, y los procesos y procedimientos internos a fin de ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas funcionales.

#### **4.2.1.4.3. Objetivo General**

Implementar en un plazo de cuatro meses y veinte días (140) un nuevo manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado en la Universidad de Cartagena, que servirá de soporte para la formulación de estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos y mejorar la calidad de los servicios para garantizar la excelencia de su misión institucional.

#### **4.2.1.4.4. Objetivos Específicos**

- Formular estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos y procedimientos en todas las áreas funcionales de la institución universitaria.
- Formular estrategias organizacionales tendientes a mejorar la calidad de los servicios en todas las áreas funcionales de la institución universitaria.
- Garantizar la excelencia de su misión institucional a través del diseño de un sistema de evaluación de desempeño que permita medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual de los empleados.
- Garantizar que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad

#### **4.2.1.4.5. Fases del Proyecto**

De acuerdo con la metodología de presentación de documentos y de acuerdo con las unidades, funciones y objetivos este manual cumplirá con las siguientes fases:

- Descripción de la empresa
- Clasificación de cargos
- Recolección de información
- Análisis e interpretación de la información
- Construcción y redacción del manual
- Revisión y correcciones
- Entrega del manual definitivo
- Socialización e Inducción a los empleados

#### **4.2.1.4.6. Estrategias**

La estrategia a seguir para llevar a cabo este proyecto va a ser desarrollada al interior de la División de Recursos Humanos de la Universidad de Cartagena, esto

se debe a que este proyecto requiere un alto conocimiento del talento humano de la institución y las áreas funcionales donde estos se desempeñan.

#### 4.2.1.4.7. Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Para la elaboración y ejecución de este proyecto se cuenta con la participación de los siguientes involucrados:

Clientes directos: dentro de este grupo de interés están los Empleados administrativos, los trabajadores oficiales, los sindicatos, las asociaciones de empleados y los Estudiantes de la institución.

Clientes indirectos: dentro de este grupo de interés están los proveedores, clientes y la sociedad en general

#### 4.2.1.4.8. Organigrama del Proyecto

El organigrama que se presenta en la Figura 9 describe la organización básica del proyecto.

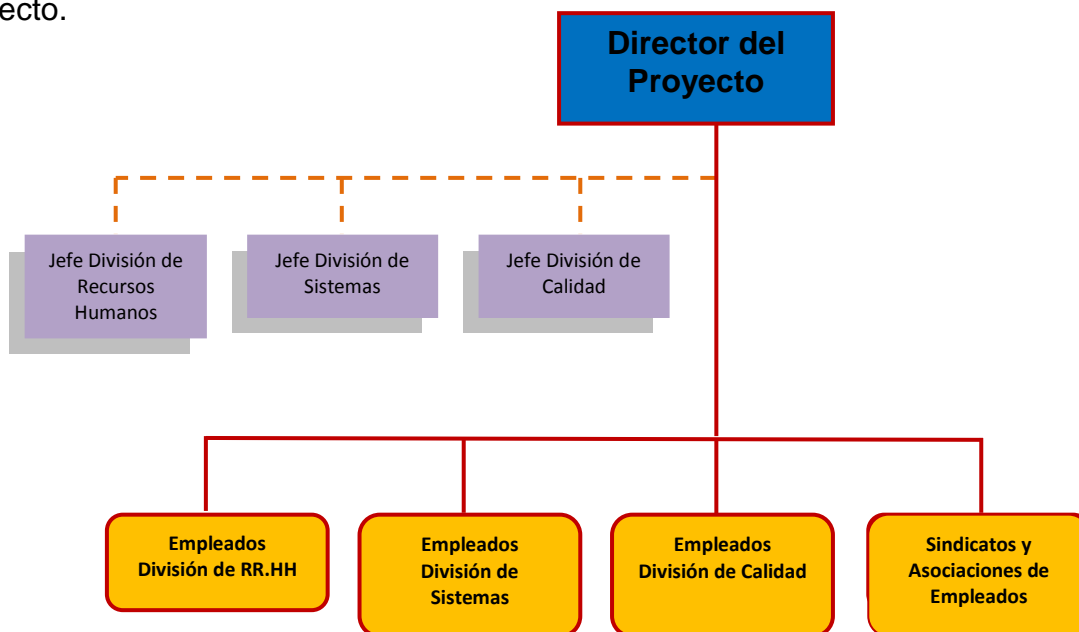


Figura 9. Organigrama del Proyecto (elaboración propia)

#### **4.2.1.4.9. Roles y Responsabilidades**

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, se establecen los siguientes roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto:

##### Director del Proyecto

- Definir el equipo del proyecto
- Coordinar con las diferentes áreas involucradas la asignación de recurso humano
- Administración del alcance, tiempo, presupuesto y recursos humanos del proyecto.

##### Jefe de la División de Recursos Humanos

- Aprobación de la asignación del personal requerido para el proyecto por parte de la División de Recursos Humanos.

##### Jefe de la División de Sistemas

- Aprobación de la asignación del personal requerido para el proyecto por parte de la División de Sistemas.

##### Jefe de la División de Calidad

- Aprobación de la asignación del personal requerido para el proyecto por parte de la División de Calidad.

##### Empleados de la División de Recursos Humanos

- Seleccionar y Analizar la nueva planta de cargos
- Estructurar el nuevo manual interno de funciones y procedimientos
- Crear formatos de encuestas
- Aplicar encuestas a la comunidad universitaria
- Realizar entrevistas a los involucrados
- Diseñar programas de mejora continua

#### Empleados División de Sistemas

- Apoyar en el diseño y desarrollo del Software de recursos humanos
- Crear todos los cargos en la base de datos de la institución
- Codificar cada uno de los cargos de la nueva planta
- Capacitar en las TIC a cada miembro del proyecto
- Brindar soporte tecnológico al equipo del proyecto

#### Empleados División de Calidad

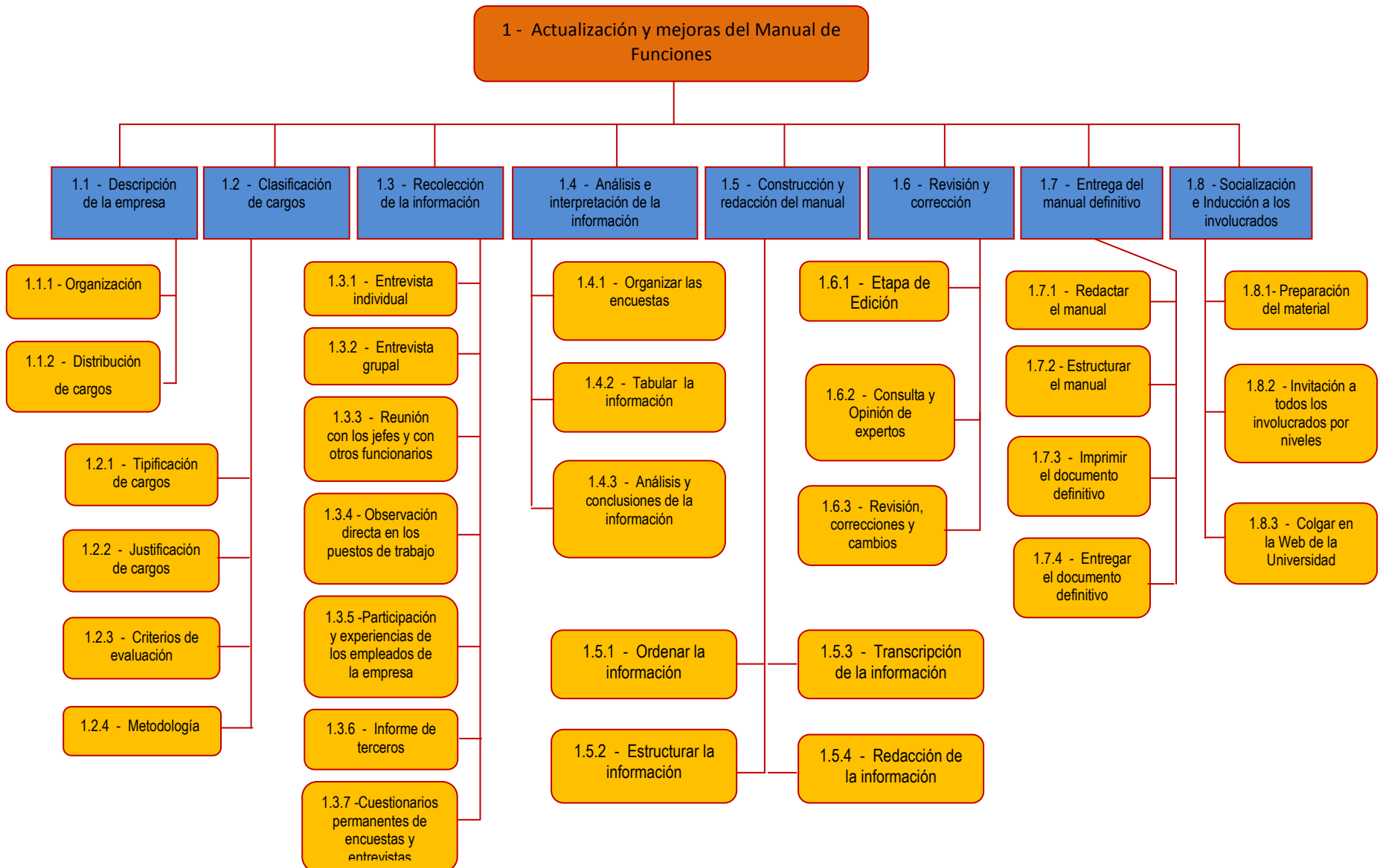
- Coordinar actividades destinadas al aseguramiento de la calidad.
- Monitoreo y seguimiento constante de las actualizaciones y mejoras del manual de funciones.
- Coordinación permanente de ejecución de medidas correctivas con base al monitoreo y a las evaluaciones de los involucrados.
- Capacitar al personal, formar círculos de calidad, espacios de discusión participativa de todos los estamentos universitarios

#### Sindicatos y Asociaciones de Empleados

- Desarrollar programas de sensibilización a todos los empleados
- Proponer a las directivas universitarias la puesta en marcha del manual
- Divulgar las propuestas a los empleados
- Gestionar capacitación constante de los empleados

#### **4.2.1.4.10. Estructura de Desglose de Trabajo**

Para el desarrollo del “alcance” del proyecto, se habrá de llevar a cabo al menos las macroactividades mostradas en la Figura 10:



**Figura 10. EDT del Alcance del proyecto (elaboración propia)**

#### **4.2.1.4.11. Diccionario de la EDT**

Según el PMBOK 2008. El diccionario de la EDT es un documento generado por el proceso Crear la EDT, cuya función es respaldar la EDT. El diccionario de la EDT proporciona una descripción más detallada de los componentes de la EDT, incluyendo los paquetes de trabajo y las cuentas de control. La información del diccionario de la EDT incluye, entre otros:

- El identificador del código de cuentas
- La descripción del trabajo
- Descripción de la organización responsable
- Una lista de hitos del cronograma
- Las actividades asociadas del cronograma (sub-tareas)
- Las entradas, salidas y puntos de control
- Las personas responsables
- Los recursos materiales necesarios
- Los estimados de costo
- La estimación de las actividades
- La duración de las actividades
- Los criterios de aceptación
- Las referencias técnicas

Todas estas variables del diccionario permiten caracterizar cada uno de los productos entregables asociados al proyecto de actualización y mejoras del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, con esto se pretende que los diferentes actores que intervengan en la ejecución del plan de gestión del proyecto, puedan tener claridad sobre el contenido de cada entregable y verificar su cumplimiento durante el desarrollo del mismo.

A continuación se desarrolla el diccionario de la EDT para cada paquete de trabajo descrito en la Estructura de Desglose de Trabajo mostrada en el punto (4.2.1.4.10).

**Cuadro 6. Diccionario de la EDT - Descripción de la Empresa (elaboración propia)**

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD		EDT # 1.1
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción de la Empresa</b>	
<b>Descripción de la Empresa</b>	En este aparte se hace una descripción de la empresa, el tipo de empresa y la actividad a la que se dedica. En este caso la empresa tema de este estudio es la Universidad de Cartagena, la cual es una institución del estado cuyo objeto social es la educación superior.	
<b>Subtareas:</b> 1.1.1. Organización 1.1.2. Distribución de Cargos		
<b>Entradas:</b> Documento con el que se crea a la Universidad de Cartagena, en este caso fue una ordenanza en el año 1827, Documentos del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena por medio del cual fue creado el manual de funciones, en este caso fue el Acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997 reglamentado mediante Resolución # 1147 del 15 de julio de 1997.		
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad		
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.		
<b>Hitos:</b> -Revisión de las licencias de funcionamiento de la Universidad -Revisión del plan estratégico de la institución.		
<b>Persona(s) responsables:</b> Director del Proyecto y el jefe de la división de Recursos Humanos		
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones		
<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones		<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>		
Duración: 8 días		Costo Final
Fecha de inicio 12 Septiembre de 2011		Fecha de finalización 20 Septiembre de 2011



**Cuadro 7. Diccionario de la EDT - Clasificación de Cargos (elaboración propia)**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD</b>		<b>EDT # 1.2</b>
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Clasificación de Cargos</b>	
<b>Descripción</b>	Se refiere a los diferentes tipos de cargos dentro de la estructura orgánica de la Universidad de Cartagena, es decir, se definen como de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo, académico-administrativo y trabajadores oficiales	
<b>Subtareas:</b> 1.2.1. Tipificación de Cargos 1.2.2. Justificación de Cargos 1.2.3. Criterios de Evaluación 1.2.4. Metodología		
<b>Entradas:</b> Normatividad legal contenida en la Ley 909 de 2004, y documentos del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena por medio del cual fue creado el manual de funciones, en este caso el Acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997 reglamentado mediante Resolución # 1147 del 15 de julio de 1997.		
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad		
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.		
<b>Persona(s) responsables:</b> Director del Proyecto y Equipo del Proyecto		
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones		
<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones		<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>		
Duración: 13 días		Costo Final
Fecha de inicio 21 Septiembre de 2011		Fecha de finalización 5 Octubre de 2011

**Cuadro 8. Diccionario de la EDT - Recolección de la información (elaboración propia)**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD</b>		<b>EDT # 1.3</b>
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Recolección de la información</b>	
<b>Descripción</b>	La recolección de la información se refiere a los diferentes métodos que permiten seleccionar un instrumento de medición válido y confiable. Aplicar el instrumento y codificar las mediciones o datos depende en gran medida del tipo de investigación y el problema que se estudia.	

<b>Subtareas:</b> 1.3.1. Entrevista individual 1.3.2. Entrevista grupal 1.3.3. Reunión con los jefes y con otros funcionarios 1.3.4. Observación directa en los puestos de trabajo 1.3.5. Participación y experiencias de los empleados de la empresa 1.3.6. Informe de terceros 1.3.7. Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas	
<b>Entradas:</b> Directriz del Consejo superior de la universidad, Actas de reunión, Plan del proyecto, encuestas y entrevistas realizadas, y los documentos de la institución que servirán de soporte	
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad	
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.	
<b>Persona(s) responsables:</b> Director del Proyecto y Equipo del Proyecto	
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones	
<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones	<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	
Duración: 21 días	Costo Final
Fecha de inicio 6 Octubre de 2011	Fecha de finalización 29 octubre de 2011

**Cuadro 9. Diccionario de la EDT - Análisis e interpretación de la información (elaboración propia)**

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD		EDT # 1.4
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Análisis e interpretación de la información</b>	
<b>Descripción</b>	Este es el procedimiento por medio del cual se hace una reflexión de fondo en relación a la experiencia; es preguntarnos ¿Por qué paso lo que paso?, Es ir más allá de lo descriptivo, o tal vez se trata de realizar un proceso ordenado de abstracción para encontrar la razón de ser de lo que sucedió en el proceso de la experiencia. En otras palabras el análisis es la identificación de los componentes o partes de una determina situación y la Interpretación es darle sentido o significado a algo en comparación con algo.	
<b>Subtareas:</b> 1.4.1. Organizar las encuestas 1.4.2. Tabular la información 1.4.3. Análisis y conclusiones de la información		

<b>Entradas:</b> Directriz del Consejo superior de la universidad, Actas de reunión, Plan del proyecto, encuestas y entrevistas realizadas, y los documentos de la institución que servirán de soporte	
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad	
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.	
<b>Persona(s) responsables:</b> Director del Proyecto y Equipo del Proyecto	
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones	
<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones	<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	
Duración: 12 días	Costo Final
Fecha de inicio 31 Octubre de 2011	Fecha de finalización 14 Noviembre de 2011

**Cuadro 10. Diccionario de la EDT - Construcción y Redacción del Manual (elaboración propia)**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD</b>		<b>EDT # 1.5</b>
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Construcción y Redacción del Manual</b>	
<b>Descripción</b>	En este aparte se hace una explicación detallada de la forma como debe ser construido y redactado el manual de manera sintáctica de tal forma que los elementos que lo conforman deben ser ordenados de acuerdo con la estructura que se plantea.	
<b>Subtareas:</b> 1.5.1. Ordenar la información 1.5.2. Transcripción de la información 1.5.3. Estructurar la información 1.5.4. Redacción de la información		
<b>Entradas:</b> Documentos del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena por medio del cual fue creado el manual de funciones, en este caso el Acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997 reglamentado mediante Resolución # 1147 del 15 de julio de 1997.		
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad		
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.		
<b>Persona(s) responsables:</b> Director del Proyecto, Equipo del Proyecto y Jefe de Publicaciones		
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones		

<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones	<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	
Duración: 10 días	Costo Final
Fecha de inicio 15 Noviembre de 2011	Fecha de finalización 25 Noviembre de 2011

**Cuadro 11. Diccionario de la EDT - Revisión y Corrección (elaboración propia)**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD</b>		<b>EDT # 1.6</b>
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Revisión y Corrección</b>	
<b>Descripción</b>	La revisión y corrección es el procedimiento por medio del cual se toma el documento terminado y se le realiza una revisión y corrección final, atendiendo todos aquellos aspectos que han intervenido en el proceso de redacción del documento.	
<b>Subtareas:</b> 1.6.1. Etapa de Edición 1.6.2. Consulta y opinión de expertos 1.6.3. Revisión, correcciones y cambios		
<b>Entradas:</b> Documentos del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena por medio del cual fue creado el manual de funciones, en este caso fue el Acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997 reglamentado mediante Resolución # 1147 del 15 de julio de 1997.		
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad		
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.		
<b>Persona(s) responsables:</b> Director del Proyecto y Equipo del Proyecto		
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones		
<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones	<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto	
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>		
Duración: 6 días	Costo Final	
Fecha de inicio 26 Noviembre de 2011	Fecha de finalización 2 Diciembre de 2011	

**Cuadro 12. Diccionario de la EDT - Entrega del manual definitivo (elaboración propia)**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD</b>		<b>EDT # 1.7</b>
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Entrega del manual definitivo</b>	
<b>Descripción</b>	Es el procedimiento por medio del cual se hace entrega del documento final redactado, bien estructurado e impreso para que los interesados le den la aprobación final.	
<b>Subtareas:</b> 1.7.1. Redactar el manual 1.7.2. Estructurar el manual 1.7.3. Imprimir el documento definitivo 1.7.4. Entregar el documento definitivo		
<b>Entradas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad		
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos totalmente actualizado y mejorado		
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.		
<b>Persona(s) responsables:</b> Director del Proyecto, Equipo del Proyecto y Jefe de Publicaciones		
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones		
<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones		<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>		
Duración: 6 días		Costo Final
Fecha de inicio 3 Diciembre de 2011		Fecha de finalización 9 Diciembre de 2011

**Cuadro 13. Diccionario de la EDT - Socialización e inducción a los involucrados (elaboración propia)**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD</b>		<b>EDT # 1.8</b>
<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Socialización e inducción a los involucrados</b>	
<b>Descripción</b>	En este aparte se toma el documento final, posteriormente se preparan las invitaciones a todos los involucrados e interesados en el proyecto y una vez sea socializado colgarlo en un medio de divulgación como puede ser la pagina web de la institución universitaria.	

<b>Subtareas:</b> 1.8.1. Preparación del manual 1.8.2. Invitación a todos los involucrados por niveles 1.8.3. Colgar en la Web de la Universidad	
<b>Entradas:</b> Documento con el que se crea a la Universidad de Cartagena, en este caso fue una ordenanza en el año 1827, Documentos del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena por medio del cual fue creado el manual de funciones, en este caso fue el Acuerdo # 11 del 4 de Junio de 1997 reglamentado mediante Resolución # 1147 del 15 de julio de 1997.	
<b>Salidas:</b> Manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado que garantice que todos los cargos de la planta de personal de la Universidad cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad	
<b>Puntos de control:</b> Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos de la institución.	
<b>Persona(s) responsables:</b> Equipo del Proyecto, Jefe de Publicaciones y Jefe de Comunicaciones	
<b>Recursos Materiales:</b> Materiales de oficina, equipo de computo y de comunicaciones	
<b>Subcontrataciones:</b> No habrá subcontrataciones	<b>Costo Aproximado:</b> El costo de estas actividades del proyecto será asumido en su totalidad por la institución, puesto que será realizado con su personal de planta incluido el director del proyecto, los cuales tendrán una jornada de trabajo para la realización del proyecto
<b>ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	
Duración: 2 días	Costo Final
Fecha de inicio 10 Diciembre de 2011	Fecha de finalización 12 Diciembre de 2011

#### 4.2.1.4.12. Supuestos

- Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Financieros, Materiales, Humanos y técnicos).
- La institución tendrá documentado este manual administrativo.
- La institución contará con todos los contenidos en textos, imágenes y videos, en el momento que sea requerido por las autoridades universitarias.
- El manual será publicado en un link de la página principal en el sitio web de la institución.
- Las personas responsables de entregar y aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el cronograma del proyecto.

#### **4.2.1.4.13. Restricciones**

- Los recursos no podrán excederse del monto presupuestado. Cualquier adición al presupuesto inicial deberá ser aprobada por la rectoría de la institución para lo cual se realizará una resolución de adición presupuestal.
- Durante la realización debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la propuesta de mejora del manual ya que puede verse afectado al dar acceso al público en general.
- Falta de interés de algunos funcionarios en suministrar las personas y los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto
- Demora en la entrega de equipos e infraestructura tecnológica para el desarrollo del proyecto.

#### **4.2.1.4.14. Riesgos**

Para este proyecto se deben considerar los siguientes riesgos:

Si el personal de la Universidad de Cartagena no está lo suficientemente capacitado para llevar a cabo el proyecto, puede causar aumentos en el presupuesto.

Si ocurren cambios en los requisitos exigidos por la normatividad vigente referente a los sistemas de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades del estado, puede causar atrasos en el cronograma.

#### **4.2.1.4.15. Herramientas para controlar el alcance del proyecto**

Una importante herramienta para controlar el alcance del proyecto es el Sistema de control de cambios, este se encarga de influir en los factores que crean cambios en el alcance del proyecto y de controlar el impacto de dichos cambios. También asegura que se dispone de los controles que permiten gestionar los

cambios del alcance una vez que se ha fijado el alcance del proyecto y que todos estos cambios solicitados y las acciones correctivas recomendadas se procesen a través del proceso Control integrado de cambios del proyecto.

Tal como se comento anteriormente el control de los cambios del alcance considera los factores que ocasionan los cambios del alcance, la identificación de los cambios en el alcance, la gestión de los cambios reales (cuando ellos ocurren), también influye en los factores que producen cambios y determina cuando se producen y finalmente maneja el proceso de cómo se dan estos cambios. Los cambios pueden surgir por parte del propietario del proyecto o propuesto por algunos de los interesados ya sean internos o externos de la universidad, los mismos deben quedar documentados mediante la formula de solicitud de cambios, la cual debe quedar aprobada antes de ser ejecutada.

Es importante resaltar que si los cambios son aprobados se debe revisar si es necesario actualizar la Estructura de Desglose de Trabajo, la declaración del alcance y el plan de gestión del alcance, dando finalmente como resultado un cambio al cronograma y al presupuesto del proyecto. Es de anotar que el control de cambios del alcance debe estar completamente integrado con otros procesos de control (control del tiempo, recursos humanos y comunicaciones)

#### **4.2.2. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO**

El plan de gestión del tiempo que se desarrolla a continuación, permitirá administrar la duración de las actividades para lograr la conclusión con éxito del proyecto de actualización y mejoras al manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena. En él se establece la definición de las actividades, su secuencia, la estimación de los recursos de las actividades, la estimación de la duración de las actividades y por último se detalla cómo se llevará a cabo el desarrollo del cronograma. Para la construcción se utilizó la herramienta del software Microsoft Project.



#### 4.2.2.1. Definir las Actividades

A continuación se presenta la Figura # 11 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de : ([www.zanzivar.com/zzc/index.php?option...definir...](http://www.zanzivar.com/zzc/index.php?option...definir...))

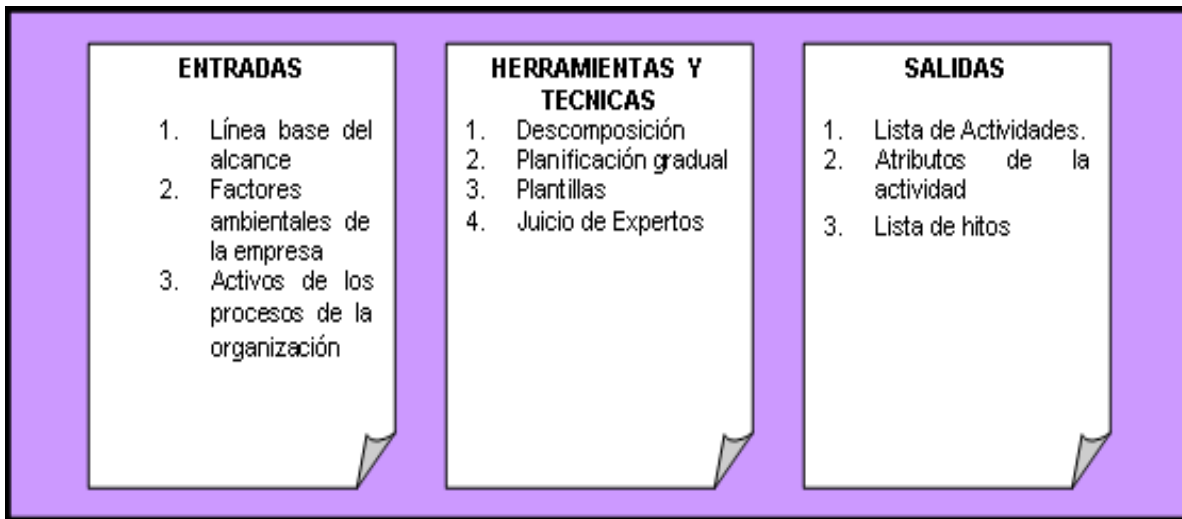
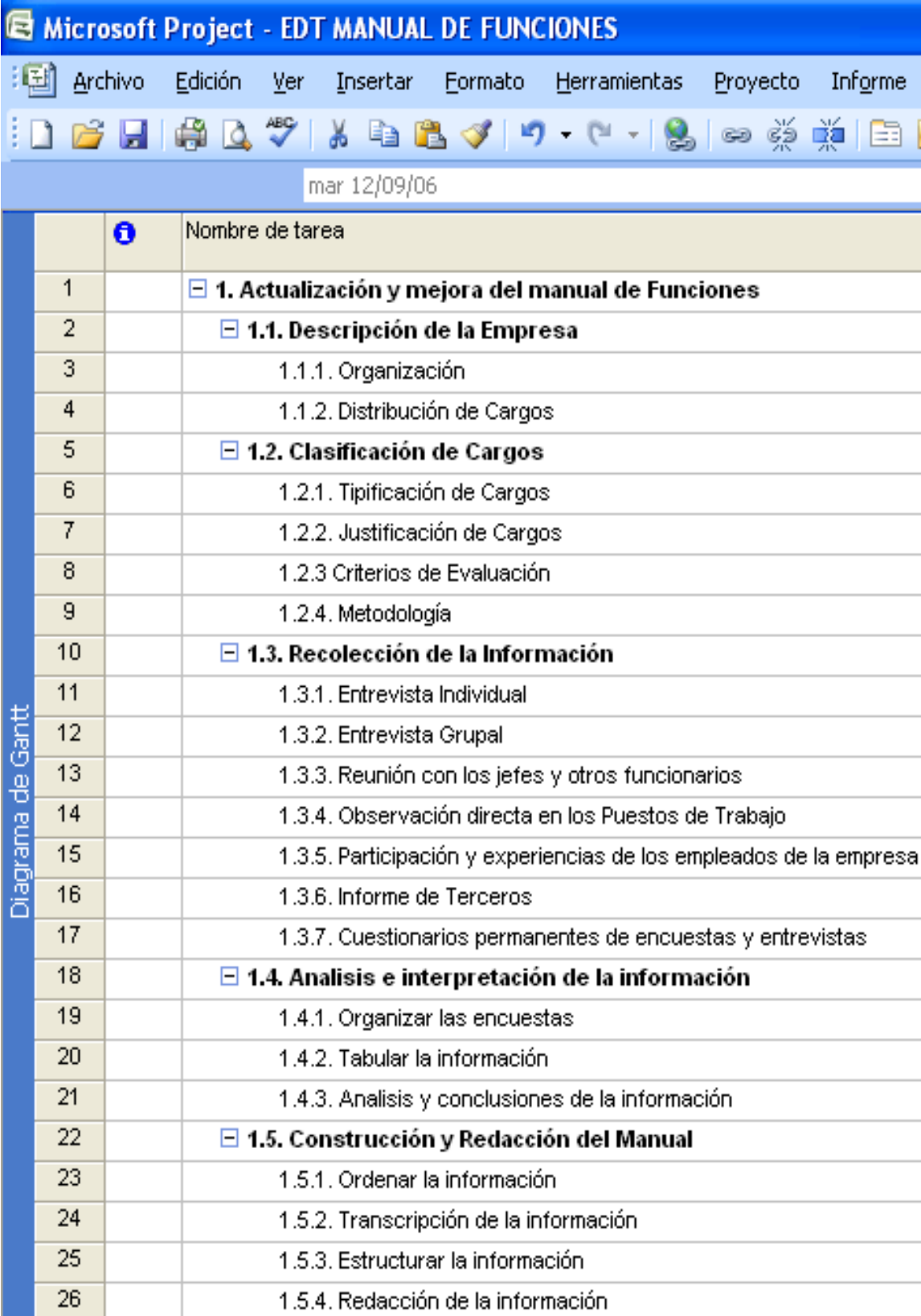



Figura 11. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Definir las Actividades.

El proceso Definir las actividades consistió en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto. En el proceso de la creación de la Estructura de Desglose de Trabajo se identificaron los entregables en el nivel más bajo de la EDT, denominados paquetes de trabajo. Los paquetes de trabajo del proyecto se descomponen en estructuras más pequeñas denominadas actividades y éstas representan el trabajo necesario para completar los paquetes de trabajo. Las actividades constituyen una base para la estimación, planificación, ejecución, seguimiento y control del trabajo del proyecto.

Esta lista de actividades, es una lista exhaustiva que abarca todas las actividades del cronograma necesarias para el proyecto. La lista de actividades incluye el indicador de la actividad y una descripción del alcance del trabajo para cada actividad, con el nivel de detalle suficiente para que los miembros del equipo del proyecto comprendan el trabajo que deben realizar.

Cuadro 14. Lista de actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia en Project)



		Nombre de tarea
1		<b>1. Actualización y mejora del manual de Funciones</b>
2		<b>1.1. Descripción de la Empresa</b>
3		1.1.1. Organización
4		1.1.2. Distribución de Cargos
5		<b>1.2. Clasificación de Cargos</b>
6		1.2.1. Tipificación de Cargos
7		1.2.2. Justificación de Cargos
8		1.2.3. Criterios de Evaluación
9		1.2.4. Metodología
10		<b>1.3. Recolección de la Información</b>
11		1.3.1. Entrevista Individual
12		1.3.2. Entrevista Grupal
13		1.3.3. Reunión con los jefes y otros funcionarios
14		1.3.4. Observación directa en los Puestos de Trabajo
15		1.3.5. Participación y experiencias de los empleados de la empresa
16		1.3.6. Informe de Terceros
17		1.3.7. Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas
18		<b>1.4. Analisis e interpretación de la información</b>
19		1.4.1. Organizar las encuestas
20		1.4.2. Tabular la información
21		1.4.3. Analisis y conclusiones de la información
22		<b>1.5. Construcción y Redacción del Manual</b>
23		1.5.1. Ordenar la información
24		1.5.2. Transcripción de la información
25		1.5.3. Estructurar la información
26		1.5.4. Redacción de la información

Cuadro 15. Lista de actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia en project)

The screenshot shows the Microsoft Project interface with the title bar 'Microsoft Project - EDT MANUAL DE FUNCIONES'. The menu bar includes 'Archivo', 'Edición', 'Ver', 'Insertar', 'Formato', 'Herramientas', 'Proyecto', and 'Informe'. The toolbar contains various icons for file operations and project management. The status bar shows the date 'mar 12/09/06'. The main area displays a task list with the following details:

ID	Nombre de tarea
27	<b>1.6. Revisión y Corrección</b>
28	1.6.1. Etapa de Edición
29	1.6.2. Consulta y opinión de expertos
30	1.6.3. Revisión, correcciones y cambios
31	<b>1.7. Entrega del manual definitivo</b>
32	1.7.1. Redactar el manual
33	1.7.2. Estructurar el manual
34	1.7.3. Imprimir el documento definitivo
35	1.7.4. Entregar el documento definitivo
36	<b>1.8. Socialización e inducción a los empleados</b>
37	1.8.1. Preparación del material
38	1.8.2. Invitación a todos los involucrados por niveles
39	1.8.3. Colgar en la Web de la Universidad

#### 4.2.2.2. Secuenciar las Actividades

A continuación se presenta la Figura # 12 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de: ([www.zanzivar.com/.../index.php?...secuenciar-las-actividades...](http://www.zanzivar.com/.../index.php?...secuenciar-las-actividades...))

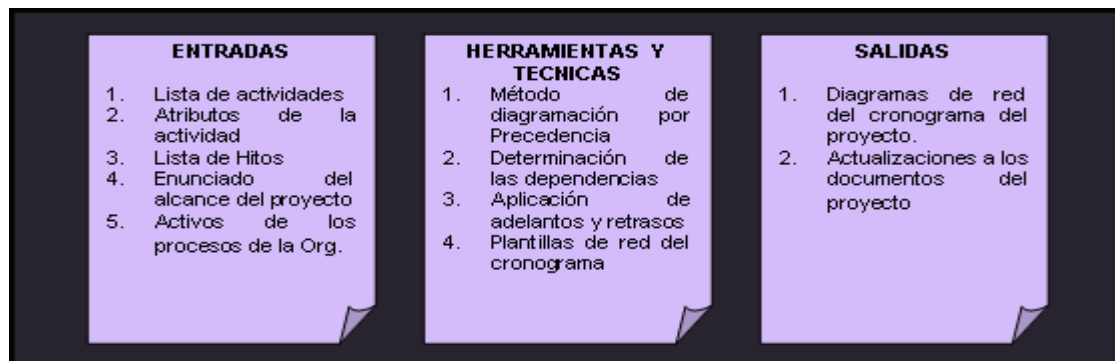
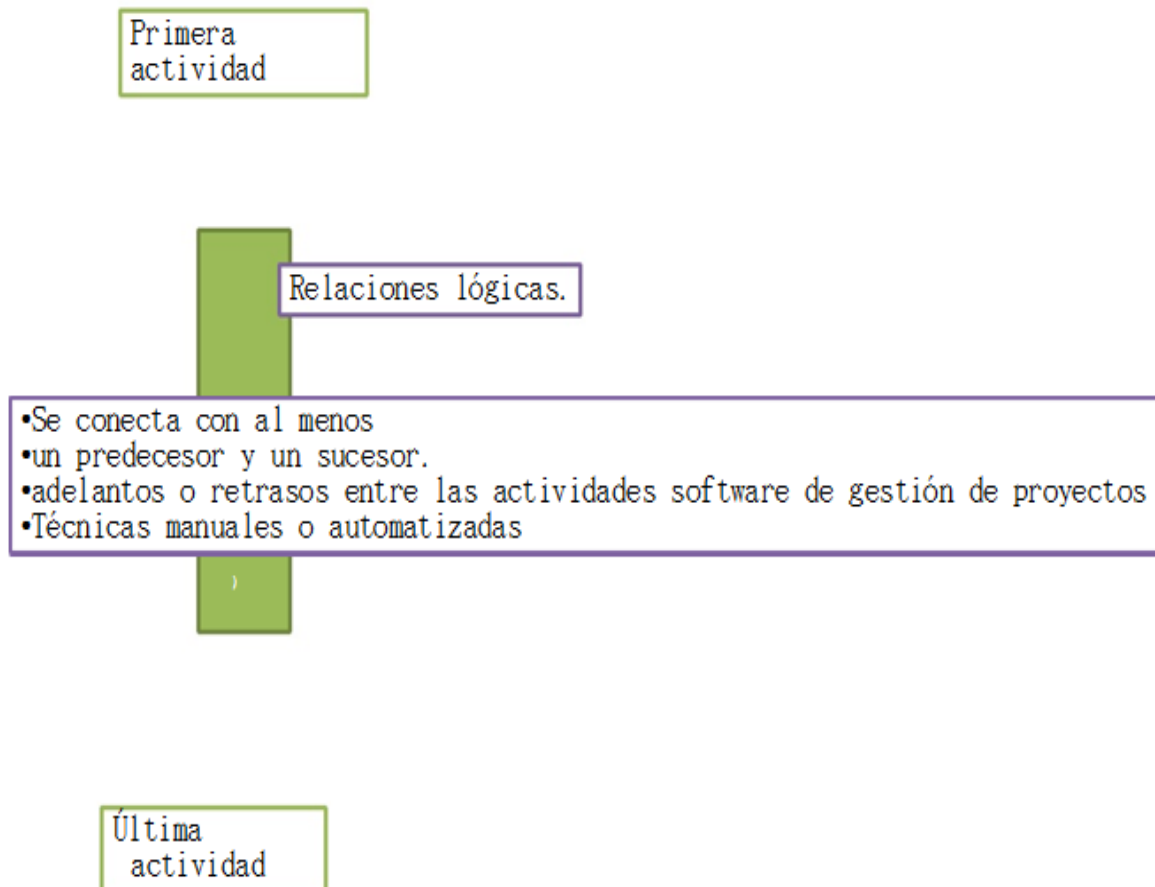


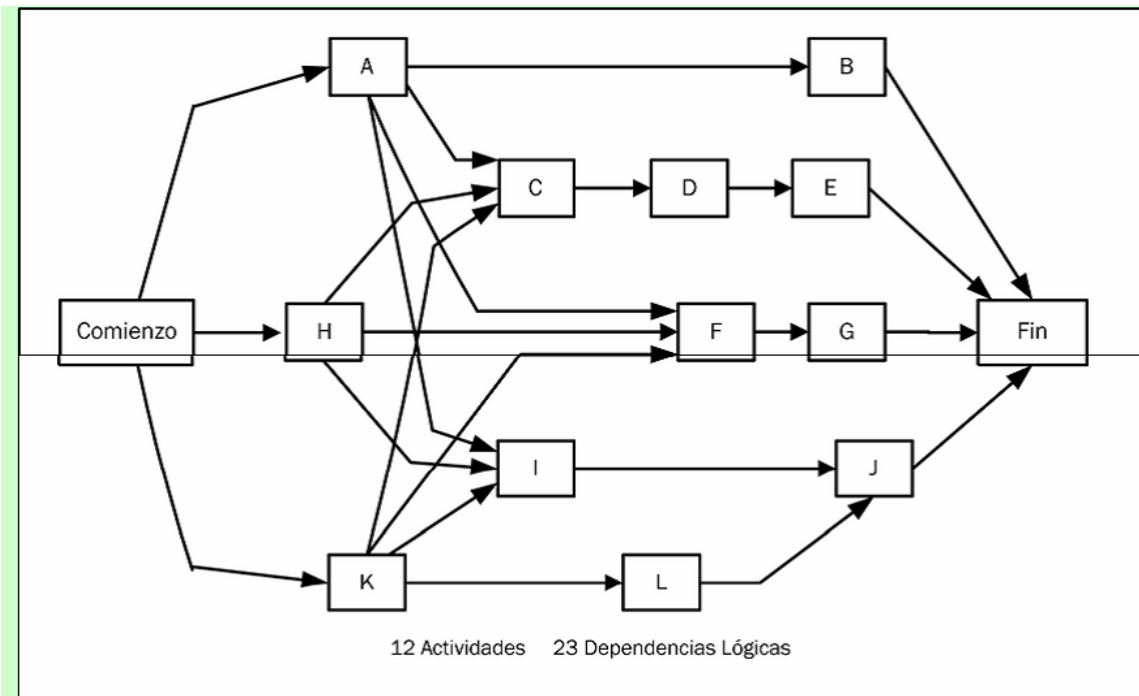
Figura 12. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Secuenciar las Actividades

Secuenciar las actividades es el proceso que consistió en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. La secuencia de actividades se estableció mediante relaciones lógicas. Cada actividad e hito a excepción del primero y del último, se conecta con al menos un predecesor y un sucesor.



**Figura 13. Relaciones lógicas**

La Figura 13, tomada de (<http://es.scribd.com/doc/56199347/5/Secuenciar-las-Actividades-Herramientas-y-Tecnicas>) muestra un diagrama de red simple del cronograma del proyecto dibujado utilizando el Método de Diagramación por Precedencia (PDM). Esta técnica también se denomina actividad en el nodo (AON), y es el método utilizado por la mayoría de los paquetes de software de gestión de proyectos.



**Figura 14. Método de Diagramación por Precedencia (PDM)**

El Método de Diagramación por Precedencia (PDM) tomado de (<http://es.scribd.com/doc/56199347/5/Secuenciar-las-Actividades-Herramientas-y-Tecnicas>), está dentro de las herramientas y técnicas utilizadas en el proceso secuenciar las actividades y es utilizado en el método de la ruta crítica para crear el diagrama de red del cronograma del proyecto utilizando casillas o rectángulos llamados nodos para representar las actividades que se conectan con flechas y que muestran sus relaciones lógicas. De la misma forma, este método permite la determinación de dependencias, para definir la secuencia de actividades. Para esto se utilizan tres tipos de dependencias, así:

El PDM incluye cuatro tipos de dependencias o relaciones de precedencia:

**Final a Inicio.** El inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.

**Final a Final.** La finalización de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.

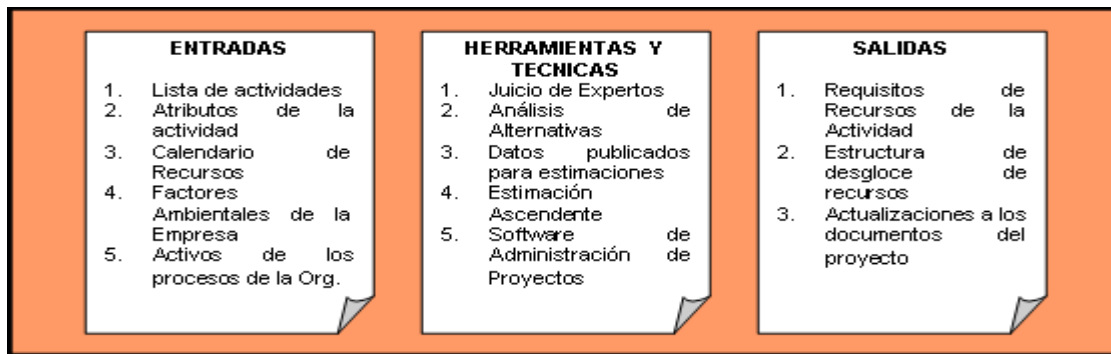
**Inicio a Inicio.** El inicio de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.

**Inicio a Fin.** La finalización de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.

En el PDM, la relación final a inicio es el tipo de relación lógica más comúnmente usada. Las relaciones comienzo a final son raramente usadas, y típicamente solamente por ingenieros programadores profesionales. Usar relaciones comienzo a comienzo, finalización a finalización o comienzo a finalización con software de administración de proyectos, puede producir resultados inesperados ya que este tipo de relaciones no han sido implementadas de manera consistente.

#### 4.2.2.3. Estimar los Recursos de las Actividades

A continuación se presenta la Figura # 15 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de ([www.zanzivar.com/.../index.php?...estimar-los-recursos-de-las-activi...](http://www.zanzivar.com/.../index.php?...estimar-los-recursos-de-las-activi...))




**Figura 15. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Estimar los Recursos de las Actividades**

Estimar los Recursos de las Actividades es el proceso que consistió en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos y suministros requeridos para ejecutar cada actividad. El resultado de este proceso de estimar los recursos de las actividades es la identificación, los tipos y la cantidad de recursos

necesarios para cada actividad de un paquete de trabajo. Este proceso está sumamente ligado al proceso de estimación de costos.

Estos requisitos pueden sumarse para determinar los recursos estimados para cada paquete de trabajo. El nivel de detalle y especificidad de las descripciones de los requisitos de recursos puede variar según el área de aplicación

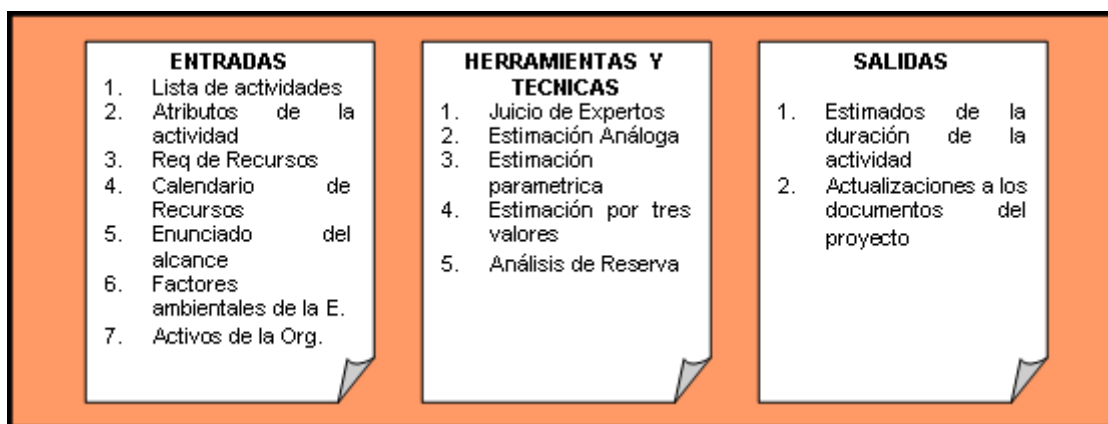
**Cuadro 16. Recursos de las actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia)**

Diagrama de Gantt		Nombre de la Tarea	Nombre de los recursos
	1	<b>- Actualización y mejora del manual de Funciones</b>	
	2	<b>- Descripción de la Empresa</b>	
	3	Organización	Director de RR.HH.I
	4	Distribución de Cargos	Director del Proyecto
	5	<b>- Clasificación de Cargos</b>	
	6	Tipificación de Cargos	Equipo del Proyecto
	7	Justificación de Cargos	Director del Proyecto
	8	Criterios de Evaluación	Equipo del Proyecto
	9	Metodología	Equipo del Proyecto
	10	<b>- Recolección de la Información</b>	
	11	Entrevista Individual	Equipo del Proyecto
	12	Entrevista Grupal	Equipo del Proyecto
	13	Reunión con los jefes y otros funcionarios	Equipo del Proyecto
	14	Observación directa en los Puestos de Trabajo	Equipo del Proyecto
	15	Participación y experiencias de los empleados de la empresa	Equipo del Proyecto
	16	Informe de Terceros	Director del Proyecto
	17	Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas	Equipo del Proyecto
	18	<b>- Análisis e interpretación de la información</b>	
	19	Organizar las encuestas	Equipo del Proyecto
	20	Tabular la información	Equipo del Proyecto
	21	Análisis y conclusiones de la información	Director del Proyecto
	22	<b>- Construcción y Redacción del Manual</b>	
	23	Ordenar la información	Director del Proyecto
	24	Transcripción de la información	Jefe de Publicaciones
	25	Estructurar la información	Director del Proyecto
	26	Redacción de la información	Director y Equipo de proyecto
	27	<b>- Revisión y Corrección</b>	
	28	Etapa de Edición	Equipo del Proyecto
	29	Consulta y opinión de expertos	Director del Proyecto
30	Revisión, correcciones y cambios	Director del Proyecto	

31		<b>- Entrega del manual definitivo</b>	
32		Redactar el manual	Director y Equipo de proyecto
33		Estructurar el manual	Director del Proyecto
34		Imprimir el documento definitivo	Jefe de Publicaciones
35		Entregar el documento definitivo	Director del Proyecto
36		<b>- Socialización e inducción a los involucrados</b>	
37		Preparación del manual	Jefe de Publicaciones
38		Invitación a todos los involucrados por niveles	Equipo del Proyecto
39		Colgar en la Web de la Universidad	Jefe de Comunicaciones

#### 4.2.2.4. Estimar la Duración de las Actividades

A continuación se presenta la Figura # 16 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de ([www.zanzivar.com/.../index.php?...estimar-la-duracion-de-las-activid...](http://www.zanzivar.com/.../index.php?...estimar-la-duracion-de-las-activid...))



**Figura 16. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Estimar la duración de las Actividades**

Este proceso consistió en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajos necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados. La estimación de la duración de las actividades utilizó información sobre el alcance del trabajo de la actividad, los tipos de recursos necesarios, las cantidades estimadas de los mismos y sus calendarios de utilización. Las entradas para los estimados de la duración de las actividades surgieron del equipo del proyecto el cual en su mayoría es personal que labora en la División de Recursos Humanos, y por ende es el personal que estaba más familiarizado con la naturaleza del trabajo



a realizarse. El estimado de la duración se va elaborando de manera gradual, y el proceso evaluará la calidad y disponibilidad de los datos de entrada. Por ejemplo, se espera que conforme vaya evolucionando el trabajo y diseño del proyecto, se disponga de datos más detallados y precisos, lo cual mejorará la exactitud de los estimados de la duración.

El proceso de estimar la duración de las actividades requiere que se estime cantidad de esfuerzo y trabajo requerido y la cantidad de recursos para completar la actividad. Existen software de gestión de proyectos que pueden utilizarse para este fin, en ellos se identifica el personal disponible, se asignan las tareas, se establece la lógica y la secuencia de las actividades que realizarán, etc.

**Cuadro 17. Duración de las actividades del proyecto (Fuente: Elaboración propia)**

Microsoft Project - EDT MANUAL DE FUNCIONES					
Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Proyecto Informe Colaborar Ventana ?					
Sin agrupar					
	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
	<b>Actualización y mejora del manual de Funciones</b>	<b>78 días</b>	<b>lun 12/09/11</b>	<b>lun 12/12/11</b>	
	<b>Descripción de la Empresa</b>	<b>8 días</b>	<b>lun 12/09/11</b>	<b>mar 20/09/11</b>	
	Organización	4 días	lun 12/09/11	jue 15/09/11	
	Distribución de Cargos	4 días	vie 16/09/11	mar 20/09/11	3
	<b>Clasificación de Cargos</b>	<b>13 días</b>	<b>mié 21/09/11</b>	<b>mié 05/10/11</b>	
	Tipificación de Cargos	4 días	mié 21/09/11	sáb 24/09/11	
	Justificación de Cargos	3 días	lun 26/09/11	mié 28/09/11	6
	Criterios de Evaluación	3 días	jue 29/09/11	sáb 01/10/11	7
	Metodología	3 días	lun 03/10/11	mié 05/10/11	8
	<b>Recolección de la Información</b>	<b>21 días</b>	<b>jue 06/10/11</b>	<b>sáb 29/10/11</b>	
	Entrevista Individual	3 días	jue 06/10/11	sáb 08/10/11	
	Entrevista Grupal	3 días	lun 10/10/11	mié 12/10/11	11
	Reunión con los jefes y otros funcionarios	3 días	jue 13/10/11	sáb 15/10/11	12
	Observación directa en los Puestos de Trabajo	4 días	lun 17/10/11	jue 20/10/11	13
	Participación y experiencias de los empleados de la empresa	3 días	vie 21/10/11	lun 24/10/11	14
	Informe de Terceros	2 días	mar 25/10/11	mié 26/10/11	15
	Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas	3 días	jue 27/10/11	sáb 29/10/11	16
	<b>Análisis e interpretación de la información</b>	<b>12 días</b>	<b>lun 31/10/11</b>	<b>lun 14/11/11</b>	
	Organizar las encuestas	4 días	lun 31/10/11	jue 03/11/11	
	Tabular la información	5 días	vie 04/11/11	jue 10/11/11	19
	Análisis y conclusiones de la información	3 días	vie 11/11/11	lun 14/11/11	20
	<b>Construcción y Redacción del Manual</b>	<b>10 días</b>	<b>mar 15/11/11</b>	<b>vie 25/11/11</b>	
	Ordenar la información	2 días	mar 15/11/11	mié 16/11/11	
	Transcripción de la información	3 días	jue 17/11/11	sáb 19/11/11	23
	Estructurar la información	3 días	lun 21/11/11	mié 23/11/11	24
	Redacción de la información	2 días	jue 24/11/11	vie 25/11/11	25

Línea de Gantt	27	Revisión y Corrección	6 días	sáb 26/11/11	vie 02/12/11	
	28	Etapas de Edición	2 días	sáb 26/11/11	lun 28/11/11	
	29	Consulta y opinión de expertos	2 días	mar 29/11/11	mié 30/11/11	28
	30	Revisión, correcciones y cambios	2 días	jue 01/12/11	vie 02/12/11	29
	31	Entrega del manual definitivo	8 días	sáb 03/12/11	lun 12/12/11	
	32	Redactar el manual	3 días	sáb 03/12/11	mar 06/12/11	
	33	Estructurar el manual	2 días	mié 07/12/11	jue 08/12/11	32
	34	Imprimir el documento definitivo	2 días	vie 09/12/11	sáb 10/12/11	33
	35	Entregar el documento definitivo	1 día	lun 12/12/11	lun 12/12/11	34

#### 4.2.2.5. Desarrollar el Cronograma

A continuación se presenta la Figura # 17 correspondiente a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en este proceso. Tomada de ([www.zanzivar.com/.../index.php?...desarrollar-el-cronograma...](http://www.zanzivar.com/.../index.php?...desarrollar-el-cronograma...))



Figura 17. Entradas, herramientas y técnicas y salidas que se generan en el proceso Desarrollar el Cronograma

Desarrollar el cronograma es el proceso que consistió en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones para crear el cronograma del proyecto. La incorporación de las actividades, duraciones y

recursos a la herramienta de planificación genera un cronograma con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. A menudo, el desarrollo de un cronograma aceptable del proyecto es un proceso iterativo que determina las fechas de inicio y finalización planificadas para completar las actividades del proyecto y los hitos. El desarrollo del cronograma puede requerir el repaso y revisión de los estimados de la duración y de los recursos para crear un cronograma del proyecto aprobado que pueda servir como línea base con respecto a la cual se pueda medir el avance. La revisión y el mantenimiento de un cronograma realista continúan a lo largo del proyecto conforme éste avanza, el plan para la dirección de proyectos cambia y la naturaleza de los elementos de riesgo evoluciona.

De acuerdo a los tiempos obtenidos en la sección anterior y la asignación de recursos se desarrolló el cronograma del proyecto utilizando la herramienta Microsoft Project 2007. En el Anexo # 3 se muestra el cronograma completo del proyecto.

Este proyecto durará un poco más de 120 días, dado que si consideramos el tiempo en que debían ser escogidos el tutor y los lectores esto hace que el proyecto dure 140 días aproximadamente.

#### **4.2.2.6. Herramientas y técnicas para el control del cronograma**

Para el caso de este proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, se ha tenido en cuenta una importante herramienta útil para el control del cronograma en la administración de proyectos. Esta herramienta es el Software Microsoft Project, el cual posee la habilidad para dar seguimiento a las fechas planeadas contra las fechas reales, así como los efectos reales o en potencia en los cambios de cronograma,

**Cuadro 18. Formato de Control del Cronograma**

CONTROL DEL TIEMPO						
Consecutivo	Entregables	Fecha planeada de cumplimiento	Fecha de hoy	Completada a tiempo (si / no)	Diferencia de tiempo	Aprobada por
SEPT - 001	Descripción de la Empresa	20 Sept./ 2011				Director del Proyecto
SEPT - 002	Clasificación de Cargos	5 Oct./2011				Director del Proyecto
OCT - 003	Recolección de la información	29 Oct./2011				Director del Proyecto
OCT - 004	Análisis e interpretación de la información	14 Nov./2011				Director del Proyecto
NOV - 005	Construcción y Redacción del Manual	25 Nov./2011				Director del Proyecto
NOV - 006	Revisión y Corrección	2 Dic./2011				Director del Proyecto
DIC - 007	Entrega del manual definitivo	9 Dic./2011				Director del Proyecto
DIC - 008	Socialización e inducción a los involucrados	12 Dic./2011				Director del Proyecto

#### 4.2.3. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

#### **4.2.3.1. Desarrollar el Plan de Recursos Humanos**

El objetivo del plan de recursos humanos en este proyecto es organizar el equipo de trabajo, e identificar y definir los roles y responsabilidades de cada uno de sus miembros, de tal manera, que conocidas las responsabilidades y funciones asignadas, las tareas se lleven a cabo de una manera coordinada y fluida.

A través de la asignación de roles y responsabilidades de los miembros del equipo este manual de funciones y procedimientos será diseñado actualizado y mejorado el cual estará encaminado hacia la optimización de los recursos humanos, contemplando el análisis de cargos, descripción de puestos de trabajo, la definición de competencias requeridas y la carga laboral. De acuerdo con los lineamientos del plan del proyecto se busca implementar una metodología eficiente para el reclutamiento del personal e ingreso a la institución realizando una adecuada evaluación psicotécnica de los empleados administrativos y oficiales seleccionados de acuerdo con las normas legales vigentes.

De la misma manera, el plan de este proyecto brindará apoyo a la división de recursos humanos y a otras áreas funcionales de la institución que lo requieran en actividades vinculadas a la gestión y administración de los recursos humanos. En este sentido, el plan participará en el desarrollo de políticas internas en materia de su competencia e impulsa, junto a otros planes administrativos, la optimización de los procesos y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la institución, con el propósito de alcanzar los estándares de calidad conforme a los requerimientos de excelencia del servicio.

Así mismo el plan de recursos humanos permite que los involucrados se capaciten y se integren para que a través de la mejora continua se garantice el seguimiento, el control y la evaluación, a partir del desarrollo del Sistema Integral de Recursos Humanos. Es por esto que el proyecto de Actualización y Mejora del Manual interno de Funciones y Procedimientos será realizado y ejecutado única y exclusivamente para el personal de la Universidad de Cartagena, por lo que no se

requerirá la contratación de personal externo a la institución. Este proyecto involucra personal de las unidades de Recursos Humanos, División de Sistemas y División de Comunicaciones, para la adquisición del personal de este proyecto, se realizó reuniones con los jefes de estas unidades y por tratarse de un proyecto que se incluirá dentro del Plan de Desarrollo de la institución y por requerimientos de la Norma de Calidad de la Gestión Pública (NTC-GP1000), las diferentes jefaturas ya tenían previsto la asignación de los recursos necesarios para que este proyecto fuera una realidad.

De acuerdo a los perfiles del personal escogido se determinó que los miembros del equipo del proyecto tienen conocimiento de los procedimientos, tecnologías y factores de calidad, las cuales serán utilizadas para desarrollar el proyecto así como el conocimiento que tienen de la Universidad y los procesos y procedimientos que esta aplica a sus actividades. Es por esta razón que este equipo será el encargado de realizar el levantamiento del manual de funciones y capacitará a todos los involucrados en el proyecto.

#### **4.2.3.1.1. Visión**

El Plan de Recursos Humanos del presente proyecto tendrá como finalidad organizar el equipo de trabajo, e identificar y definir los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, de tal manera, que conocidas las responsabilidades y funciones asignadas, las tareas se lleven a cabo de una manera coordinada y fluida

#### **4.2.3.1.2. Requerimientos**

Para el logro de los objetivos de este proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos se demandará de una serie de requerimientos que optimizarán los procesos para un buen análisis de cargos y la descripción de puestos de trabajo, así como las competencias requeridas y la carga laboral, de los empleados de la universidad de Cartagena.

Estos requerimientos se definen a través de un estudio de las necesidades de mejoramiento de los recursos humanos de la institución. La información requerida para la actualización y mejoramiento del manual requiere de:

- Organigramas de la institución y de todas las áreas funcionales.
- Manual de funciones y procedimientos existente
- Manuales de escala salarial existente
- Áreas funcionales y número de personas que estarán involucradas en el proceso de mejoramiento.
- Proveer los recursos humanos y materiales necesarios para el proyecto
- Documentación referente a recursos humanos existente en la institución (Resoluciones, decretos, acuerdos etc.)

#### **4.2.3.1.3. Beneficios esperados**

El plan de recursos humanos de este proyecto proporcionará un beneficio institucional ya que este cuenta con un excelente equipo de trabajo, con sus roles y responsabilidades definidas que realizarán las actualizaciones y mejoras al manual de funciones y procedimientos de la universidad, este se logrará partir del desarrollo de un procedimiento para la organización y sistematización del proceso de búsqueda, evaluación y calificación de los postulantes que faciliten adecuar el personal a las misiones y funciones de las diferentes áreas. Además se hará capacitación a los nuevos y antiguos empleados y se tendrá una oficina de recursos humanos dispuesta a velar por los intereses de la institución y de las personas que laboran en ella.

#### **4.2.3.1.4. Estrategias**

La estrategia del plan de recursos humanos de este proyecto, será entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determinarán el cómo se pretende lograr los objetivos. La actualización y mejora

del manual de funciones debe estar liderado por todos los interesados en el proyecto y el grado de participación de estos contribuirá en gran medida al éxito de este. Además de lo anterior este plan de recursos humanos requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso mediante el cual el director del proyecto una vez analice el entorno en el que se desarrollará el proyecto y fijados sus objetivos se seleccionarán las estrategias más adecuadas para lograr sus objetivos. Y entre estas tenemos:

- Convocar al comité de carrera administrativa y hacerlo partícipe de las estrategias adoptadas por la alta dirección para la implementación del nuevo manual de funciones y procedimientos.
- Motivar a todos los involucrados para que participen en la realización del proyecto de actualización y mejora del nuevo manual de funciones y procedimientos.
- Alinear los objetivos del proyecto con lo de la división de recursos humanos.
- Sensibilizar a los estamentos universitarios sobre la importancia del trabajo en equipo para el alcance de los objetivos.

#### **4.2.3.1.5. Objetivos del Plan de Recursos Humanos**

Entre los objetivos del plan de recursos humanos de este proyecto están los siguientes:

- Proveer a la Universidad de Cartagena, de un excelente equipo de trabajo con roles y responsabilidades definidas para que realicen un manual de funciones y procedimientos debidamente mejorado y actualizado.
- Disponer de un Plan Estratégico de Recursos Humanos mientras esté vigente el plan de desarrollo de la institución (4 años), estructurado en la forma típica de la dirección por objetivos.



#### **4.2.3.1.6. Alcance del Plan de Recursos Humanos**

La realización y puesta en marcha del nuevo manual interno de funciones y procedimientos, traerá un cambio en las políticas institucionales ya que este servirá como guía para que la división de recursos humanos de la Universidad de Cartagena, desarrolle todas las actividades necesarias encaminadas hacia el fortalecimiento del recurso humano. Entre las actividades que desarrollará se destacaran las tareas necesarias para optimizar los perfiles y la descripción de puestos de trabajo. De la misma manera, permitirá la definición de competencias requeridas y la carga laboral a través de una adecuada evaluación psicotécnica de los empleados administrativos y oficiales seleccionados de acuerdo con las normas legales vigentes.

#### **4.2.3.2. Entregables.**

Entre los entregables obtenidos del plan de recursos humanos de este proyecto se describen los siguientes:

- Actualizaciones y mejoras del manual de funciones y procedimientos.
- Fuentes externas e internas consultadas para captar a los individuos más calificados.
- Memorias de descripción de puestos para cada departamento de la universidad.
- Banco de hojas de vidas e información de posibles candidatos.
- Programa de promoción de apoyo al proceso de reclutamiento.
- Descripción de las necesidades de capacitación de cada departamento.
- Descripción de los métodos de capacitación.
- Plan de capacitación para ser implementado.
- Evaluación de los resultados.
- Formatos para evaluación de desempeño.

Los anteriores entregables arrojados de este proyecto están encaminados a proveer a los empleados un trabajo de alta calidad, sensible a sus necesidades específicas, independiente, conducido eficiente y que sean efectivamente reconocidos por la comunidad universitaria y por el público en general. Además debe ser rentable para satisfacer necesidades profesionales, remunerar competitivamente al personal, debe ayudar para desarrollar sus habilidades profesionales, alentar pensamiento innovador y creativo, oportunidad de disfrutar y compartir un sentimiento de orgullo hacia la institución.

#### **4.2.3.3. Medidas**

Las mediciones del desempeño arrojadas en la realización del plan de recursos humanos del proyecto son los sistemas de calificación de cada labor. Estas deben ser de uso fácil, ser confiables y deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las mediciones subjetivas del desempeño son los elementos subjetivos del calificador, y pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales.
- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconscientes.
- Métodos para reducir las distorsiones.

#### **4.2.3.4. Exclusiones**

Los elementos descritos en el presente plan de recursos humanos de este proyecto serán tema de análisis y no habrá uno que sea excluido

#### **4.2.3.5. Supuestos**

Los factores reales que contribuirán en el plan de recursos humanos del presente proyecto son: los factores económicos, ambientales, de comportamiento, académicos entre otros.

#### **4.2.3.6. Factores críticos de éxito**

Un factor de éxito, es una característica particular del entorno interno o externo de un proyecto u organización que tiene una influencia importante para poder lograr los planes propuestos. Este factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la Organización, por lo cual requiere una especial atención por parte de los órganos gestores, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho factor de éxito.

En el caso de la Universidad de Cartagena, que es el lugar donde se van a realizar estas actualizaciones y mejoras al manual de funciones y procedimientos. Se han definido los siguientes elementos como factores críticos de éxito:

- Empleados con proyección futurista
- Formación y capacitación de los empleados
- Excelente servicio al cliente tanto interno como externo.
- Trabajadores motivados y con sentido de pertenencia institucional.

Estos podrían ser los principales factores críticos de éxito que se detectaron en el alma mater, los cuales hay que cuidar y fortalecer más cada día; y la mejor forma de cuidarlos y hacerlos conocer aún más será a través de un buen plan de recursos humanos, el cual se encargará por sí mismo de socializar en todos los niveles de la institución el propósito y alcance que este sistema de gestión en su proceso de diseño e implementación pueda tener.

#### 4.2.3.7. Clasificación de los Involucrados

El plan de gestión de los recursos humanos de este proyecto tiene el siguiente inventario de involucrados, a diferentes niveles:

**Cuadro 19. Clasificación de involucrados (Fuente: Elaboración propia)**

Involucrados	Involucrados interesados en el proyecto	Evaluación del impacto	estrategias potenciales para obtener el apoyo o la reducción de obstáculos
Director del Proyecto	El consejo superior universitario.	Gestionar un buen recurso humano	Participación de todos los estamentos universitarios
Jefe de división de recursos humanos		Autorización de la aplicación del nuevo manual	Planes de Capacitación,
Jefe de división de Sistemas	El consejo académico de la institución.	Personal calificado que apoye los procesos tecnológicos	Herramientas y equipos
Jefe de división de calidad	El rector de la institución.	Personal calificado que apoye los procesos de gestión de calidad	Espacios para instruir y capacitar
Empleados administrativos y oficiales	El vicerrector Administrativo.	Personal calificado que apoye los procesos académicos y administrativos	Participación en la toma de decisiones, Premios y recompensas, Motivación constante
	El vicerrector académico.		
Sindicatos y Asociaciones de Empleados	Proveedores externos.	Interesados en que el recurso humano de la institución preste una excelente atención	Participación en la toma de decisiones

#### 4.2.3.8. Roles y Responsabilidades

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, se establecen los siguientes roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto:

### Director del Proyecto

- Definir el equipo del proyecto
- Coordinar con las diferentes áreas involucradas la asignación de recurso humano
- Administrar el alcance, tiempo, presupuesto y recursos humanos del proyecto.

### Jefe de la División de Recursos Humanos

- Aprobar la asignación del personal requerido para el proyecto

### Jefe de la División de Sistemas

- Aprobar la asignación del personal requerido para el proyecto.

### Jefe de la División de Calidad

- Aprobar la asignación del personal requerido para el proyecto

### Sindicatos y Asociaciones de Empleados

- Desarrollar programas de sensibilización con todos los empleados
- Proponer a las directivas universitarias la puesta en marcha del manual
- Divulgar las propuestas a los empleados
- Gestionar capacitación constante a los empleados

El siguiente cuadro muestra la matriz de roles y responsabilidades del equipo del proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena.

**Cuadro 20. Matriz de Roles y Responsabilidades (Fuente: elaboración propia)**

<b>MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>						
Nombre del Proyecto	PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DEL MANUAL INTERNO DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.					
Ejecuta - Participa - Coordina - Revisa - Autoriza						
Paquetes de Trabajo	Patrocinador (Rector)	Director del Proyecto	Empleados RR.HH.	Empleados Sistemas	Empleados Calidad	Sindicatos y Asociac. Empleados
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>						
Organización	C	P			E	
Distribución de Cargos	A	C	E	P		R
<b>CLASIFICACIÓN DE CARGOS</b>						
Tipificación de Cargos		C	E			R
Justificación de Cargos	A	C	E	P	P	R
Criterios de Evaluación	A	C	E			R
<b>RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>						
Entrevista Individual	A	C	E			R
Entrevista Grupal	A	C	E			R
Reunión con los jefes y otros funcionarios	A	E			R	P
Observación directa en los Puestos de Trabajo		C	E			
Participación de los empleados de la empresa	A	C	E	E	E	P
Informe de Terceros	A					P
Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas	A	R	E		E	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>						
Organizar las encuestas		C	E			R
Tabular la información		R	P	E	P	

Análisis y conclusiones de la información	A	E	P		P	
<b>CONSTRUCCIÓN Y REDACCIÓN DEL MANUAL</b>						
Ordenar la información		A	E			
Transcripción de la información		C		E		
Estructurar la información		C	E	E	E	R
Redacción de la información		R	E		P	P
<b>REVISIÓN Y CORRECCIÓN</b>						
Etapa de Edición		R	E			P
Consulta y opinión de expertos	A	C				P
Revisión, correcciones y cambios		C	E	P		
<b>ENTREGA DEL MANUAL DEFINITIVO</b>						
Redactar el manual		C	E	P	P	R
Estructurar el manual	A	C	E			P
Imprimir el documento definitivo		C	E	P		
Entregar el documento definitivo	A	E				P
<b>SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN A LOS INVOLUCRADOS</b>						
Preparación del manual		C	E			
Invitación a todos los involucrados por niveles	A	C	E		P	P
Publicar en la Web de la Universidad	A	C		E		

#### 4.2.3.9. Descripción de entregas

Para el desarrollo del “alcance” del plan de los recursos humanos de este proyecto, se habrán de llevar a cabo al menos las siguientes macroactividades:

**Cuadro 21. Macroactividades (Fuente: Elaboración propia)**

<b>Entrega</b>	<b>Productos</b>	<b>Descripción</b>
Actualización y mejora del manual de funciones	Manual de funciones	Documento que brinda estrategias administrativas para lograr los objetivos institucionales
Creación de planta de cargos	Planta de cargos	Enriquecimiento y ampliación del cargo.
Describir puestos de trabajo	Puestos de trabajo	Desarrollar las diferentes descripciones de puesto para cada departamento de la empresa.
Necesidades de Capacitación	Capacitación	Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento.
Métodos de capacitación	Capacitación	Selección de los mejores métodos de capacitación.
Planes de capacitación	Capacitación	Implementación del plan de capacitación
Captar los individuos más calificados	Buenos empleados	Realizar una investigación de fuentes externas e internas para captar los individuos más calificados.

#### **4.2.3.10. Capacitación o adquisición**

del plan de los recursos humanos de este proyecto, cuenta con un plan de capacitación, el cual será entregado para que se aplique a todos los empleados administrativos y oficiales, por parte de la sección de selección y capacitación, oficina adscrita a la división de recursos humanos de la institución, la aplicación del programa de capacitación se hará para cumplir un mandato normativo como son acuerdos de consejo superior los cuales autorizan un plan de capacitación constante de todos los empleados de la institución.

#### **4.2.3.11. Estrategia para el trabajo en equipo**

El director del proyecto debe tener en cuenta las siguientes pautas a la hora de conformar los equipos de trabajo:

- Buscar personas que se reúnan en torno a sus habilidades, antes que por las relaciones sociales que las unen.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo del proyecto.



- Juntar la diversidad, pues los resultados serán más ricos y facilitarán el trabajo. De nada sirve formar un equipo con personas que tienen las mismas fortalezas y las mismas debilidades. La clave está en que, juntos sean capaces de enfrentar los distintos retos que se les presenten.
- Ser claro acerca de las responsabilidades de los miembros.
- Recordar que todos los integrantes del equipo son responsables de los resultados.

Al momento de organizar el trabajo en equipo con los miembros del equipo, el director del proyecto, como directivo del mismo, debe hacerles saber que “quien va solo va más rápido, pero quien va en equipo llega mucho más lejos”, de modo que todos los miembros interioricen el hecho de que no se trata de correr en forma individual sino de alcanzar metas.

#### **4.2.3.12. Estrategia para adquirir el equipo de trabajo**

Adquirir el Equipo del Proyecto es el proceso de obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto. El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control sobre los miembros del equipo seleccionados para el proyecto.

Las estrategias para adquirir el equipo del proyecto se determinan teniendo en cuenta una serie de destrezas y habilidades gerenciales administrativas que muestran el perfil de crecimiento profesional de los miembros del equipo. Entre estas tenemos:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Empowerment (empoderamiento)
- Comunicación
- Motivación
- Manejo del Tiempo
- Autoconocimiento

#### **4.2.3.13. Calendario de Recursos**

El calendario de recursos será estipulado por la dirección del proyecto de acuerdo con las áreas funcionales donde se desempeñe cada integrante del equipo del proyecto, sin embargo el calendario del proyecto tendrá un horario especial mientras se concluye la elaboración del plan de mejoramiento.

Los horarios que se tendrán en cuenta para adelantar y sacar adelante este proyecto es de 8:00 de la mañana hasta las 5 de la tarde, de lunes a viernes.

#### **4.2.3.14. Desarrollo del equipo de trabajo**

El desarrollo del equipo de trabajo se obtendrá mediante una serie de procedimientos que utilizará la dirección del proyecto, para que este se sienta parte de ella, estas actividades se ven reflejadas en capacitaciones, evaluaciones de desempeño, direccionamiento de equipos de trabajo.

#### **4.2.3.15. Capacitación**

A pesar de que el coaching es un sistema de comunicación positiva y efectiva que enseña a preguntar, a escuchar, a responder, a tomar conciencia y a establecer un plan en acción con nuevas y mejores expectativas, la capacitación que se dará al equipo de trabajo del proyecto será una capacitación formal.

#### **4.2.3.16. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño de los empleados no es mirada como un costo, aunque estén determinadas por factores monetarios. Más bien las recompensas que reciben estos por su buen desempeño son miradas por la institución como inversiones que hacen en su recurso humano, en cuanto a lo referente a castigos

la institución opta por no premiar a aquellos empleados que no han tenido un buen desempeño en un periodo determinado,.

#### **4.2.3.17. Dirección del Equipo de Trabajo**

El director del proyecto hace seguimiento al equipo del proyecto utilizando formatos que certifican asistencia puntual, formato de reuniones, comunicación constante por medio de charlas, celulares, o vía correo electrónico, también se utilizan métodos de evaluación de desempeño tales como:

Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del equipo del proyecto en una escala que vaya de bajo a alto.

Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.

Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro: Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos métodos son:

Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar autoevaluaciones puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

#### **4.2.3.18. Solicitud de cambio de integrantes de equipo**

Cuando se presentan cambios en el equipo del proyecto generalmente hay que informar al director del proyecto para que este luego le haga la solicitud al director

general de la institución que en este caso es el rector de la Universidad de Cartagena.

#### **4.2.3.19. Herramientas y técnicas para el control de los recursos humanos**

Algunas veces cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo; pues se interpreta como restricción, coerción, delimitación o inhibición. Sin embargo, el cometido principal del control es asegurar que los resultados se ajustan, tanto como sea posible, a los objetivos previstos. Esta premisa está presente en las más actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas empresariales. La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, sistemas de calidad total, las nuevas formas de organización de la producción, entre otras refuerzan el control como actividad de gestión, es decir, el control de todas las funciones o procesos empresariales.

Dentro de estos procesos, se destaca el plan de recursos humanos puesto que este se constituye en una herramienta básica para que la universidad pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Al crecer la magnitud y complejidad de las actividades que realizan los empleados de la Universidad de Cartagena se ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control de los procesos y procedimientos de los recursos Humanos, pues estos constituyen una variable básica para lograr calidad de todos los objetivos institucionales.

El Pmbok (2008), contempla que los cambios en el personal, ya sea por elección o como consecuencia de acontecimientos incontrolables, pueden ejercer un impacto sobre el resto del plan para la dirección del proyecto. Cuando los asuntos relativos al personal afectan el plan para la dirección del proyecto haciendo, por ejemplo, que se extienda el cronograma o que se exceda el presupuesto, puede procesarse una solicitud de cambio mediante el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. Los cambios en el personal pueden incluir asignar a las personas

actividades diferentes, externalizar parte del trabajo y remplazar a los miembros del equipo que dejan la organización.

Ahora bien, una de las herramientas de control que se aplica a los recursos humanos son las acciones preventivas las cuales pueden implementarse para reducir la probabilidad y/o el impacto de los problemas antes de que estos sucedan. Estas acciones pueden incluir la capacitación interdisciplinaria para disminuir los problemas durante la ausencia de miembros del equipo del proyecto y la aclaración adicional de roles para asegurar que se cumplan todas las responsabilidades.

Cuando se presentan cambios en el equipo que elabora el plan de gestión de recursos humanos generalmente hay que informar al director del proyecto para que este luego le haga la solicitud al director general de la institución que en este caso es el rector de la Universidad de Cartagena.

#### **4.2.4. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados o involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

#### **4.2.4.1. Planificar las comunicaciones**

Planificar las Comunicaciones es el proceso utilizado para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones. Este proceso Planificar las Comunicaciones responde a las necesidades de información y comunicación de los interesados; por ejemplo, quién necesita qué información, cuándo la necesitará, cómo le será proporcionada y por quién. Identificar las necesidades de información de los interesados y determinar una forma adecuada de satisfacer dichas necesidades constituyen factores importantes para el éxito del proyecto.

##### **4.2.4.1.1. Generalidades del Plan de Gestión de las Comunicaciones**

El desarrollo del Plan de Gestión de Comunicaciones de este proyecto, tendrá como finalidad facilitar el intercambio efectivo de la información necesaria para la ejecución de las actividades y tareas previstas y asegurar que las partes intervinientes e interesadas en el proceso tengan acceso a la información requerida de manera oportuna y permanente.

El Plan de Gestión de Comunicaciones de este proyecto será utilizado como herramienta de comunicación para los distintos proyectos que en un futuro tenga la institución, el cual hará que la Universidad de Cartagena, cumpla con sus objetivos institucionales, como son docencia, investigación y proyección social. Esta herramienta se convertirá en un sistema abierto a la participación, al diálogo y a la transparencia y en consecuencia, generará la credibilidad y la confianza necesarias para alcanzar el fin último de todo plan: la mejora continua.

##### **4.2.4.1.2. Visión**

El Plan de Gestión de Comunicaciones del presente proyecto tendrá como finalidad mejorar el sistema de comunicaciones entre los diferentes involucrados,

el cual facilitará el intercambio efectivo de la información necesaria para la ejecución de las actividades y tareas previstas y asegurar que estos tengan acceso a la información requerida de manera oportuna y permanente.

#### **4.2.4.1.3. Requerimientos**

Mediante el diseño del plan de gestión de las comunicaciones de este proyecto se logrará el principal objetivo, “actualización y mejora del manual interno de funciones de la institución”, el cual demandará de una serie de requerimientos que optimicen los canales de comunicación e información entre los diferentes involucrados del proyecto. Estos requerimientos se definirán de acuerdo al tipo de involucrado o interesado en el proyecto. La información requerida para actualizar y mejorar del manual interno de funciones de la institución requiere de:

- Manuales de funciones existente
- Organigramas de la institución y de todas las áreas funcionales.
- Manuales de Procedimientos
- Manuales de escala Salarial
- Logística de cuántas personas estarán involucradas en el proceso de mejoramiento.
- Necesidades de información interna (por ejemplo, comunicar a los interesados las convocatorias y concursos)
- Necesidades de información externa por ejemplo, comunicar a los interesados las convocatorias y concursos por medio de prensa, radio, etc.)
- Información de todos los interesados de la institución universitaria.

#### **4.2.4.1.4. Beneficios Esperados**

El plan de comunicaciones de este proyecto producirá un beneficio institucional debido a la visión y a las habilidades comunicativas que tiene el recurso humano de las áreas involucradas la institución (División de recursos humanos, División de



sistemas y División de calidad) responsables de realizar una gestión más eficiente, así mismo promoverá la participación de los interesados, para que éstos intervengan de manera directa en el proceso. De la misma manera este plan de comunicaciones aumentará la motivación, la cohesión y el desarrollo personal de los interesados, los cuales se esforzarán para que haya una gestión más ágil, eficiente y eficaz.

#### **4.2.4.1.5. Estrategia**

La estrategia del plan de comunicaciones de este proyecto de mejoramiento será entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determinarán el cómo se pretende lograr los objetivos. El proceso de comunicación debe comprometer a todos los involucrados de la institución (directivos, empleados, sindicatos, fondos de empleados y particulares), y el grado de aceptación dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente el plan de mejora. Además de lo anterior esta estrategia requiere de una adecuada planificación por parte del director y el equipo del proyecto, entendiéndose esta como el proceso por el cual una vez analizado el entorno en el que se desarrolla el proyecto se seleccionarán las estrategias más adecuadas para lograr los objetivos de este. A continuación se describen las siguientes estrategias:

- Utilización de los medios de comunicación internos como canales de divulgación de información oficial.
- Convocar al comité de comunicaciones y hacerlo partícipe de las estrategias adoptadas por la dirección del proyecto.
- Motivar a todos los interesados en el proyecto a utilizar los diferentes medios de comunicación para difundir información de interés general.
- Alinear los objetivos de la comunicación del proyecto con los objetivos de comunicación de la institución.

- Sensibilizar a todos los interesados en el proyecto sobre la importancia del proyecto de actualización y mejora del manual.

#### **4.2.4.1.6. Objetivos del Plan de comunicaciones del proyecto**

Proveer a la División de Recursos Humanos de la Universidad de Cartagena, mecanismos de comunicación entre todos los involucrados para que conozcan el manual de funciones y procedimientos debidamente mejorado y actualizado.

Disponer de un Plan de Comunicaciones mientras esté vigente el plan de desarrollo de la institución (4 años), estructurado en la forma típica de la dirección por objetivos.

#### **4.2.4.1.7. Alcance del Plan de comunicaciones**

La puesta en marcha del plan de comunicaciones de este proyecto será una guía para que la Universidad de Cartagena, publique entre todos los involucrados las actualizaciones y mejoras del manual interno de funciones y procedimientos y así asegurar el máximo alcance de la información relevante sobre la mejora del manual. Así mismo, servir de apoyo para que los grupos de mejora constituidos en la universidad implementen a su vez las tareas necesarias para garantizar la difusión de sus propios planes de mejoramiento.

#### **4.2.4.1.8. Factores críticos de éxito**

Un factor de éxito, es una característica particular del entorno interno o externo de un proyecto, el cual tiene una influencia importante para poder lograr los planes de una organización. Este factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos del proyecto, por lo cual requiere una especial atención por parte de los patrocinadores del proyecto, con el

fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho factor de éxito.

En el caso de la universidad de Cartagena, que es la institución a la cual se le va a presentar este proyecto de actualización y mejoras del manual de funciones y procedimientos, Se ha definido el siguiente elemento como factor críticos de éxito:

- Según las normas de la institución toda la información generada durante el desarrollo de los proyectos debe almacenarse y estar disponible en un sitio documental físico y en un sitio electrónico que le brinde confianza a la institución.

Este podría ser el principal factor crítico de éxito que se pueden detectar en el alma mater, al cual hay que cuidar y fortalecer más cada día; y la mejor forma de cuidarlo y hacerlo conocer aún más será a través de un buen plan de gestión de comunicaciones el cual se encargará por sí mismo de socializar en todos los niveles de la institución el propósito y su alcance.

#### **4.2.4.1.9. Identificación de los Involucrados**

Identificar a los Interesados es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.

Es importante tener claro los requerimientos de comunicación de los interesados, es decir, las personas o entes internos o externos que requerirán información, por lo que a continuación se adjunta en el Cuadro 21 el detalle de los principales involucrados en el proyecto, y los cuales tendrán acceso a la información del proyecto.

**Cuadro 22. Identificación de involucrados (Fuente: Elaboración propia)**

<b>Interesados</b>	<b>Rol en el proyecto</b>
Rector	Patrocinador
Directivas Universitarias	Patrocinadores
Director del Proyecto	Director
Empleados Públicos	Colaboradores
Trabajadores Oficiales	Colaboradores
Sindicato de Trabajadores Públicos	Veedores y Colaboradores
Sindicato de Trabajadores Oficiales	Veedores y Colaboradores
Fondo de empleados	Veedores y Colaboradores
Particulares	Veedores y Colaboradores

#### **4.2.4.1.10. Uso de técnicas y herramientas tecnológicas.**

El presente proyecto será llevado a cada interesado a través de diferentes maneras, utilizando tecnologías de la comunicación como son: paginas sociales, teléfono, fax o e mail; Skipe. También será comunicado por medio de interacciones cara a cara; o a través de reuniones. Los diferentes medios de comunicación determinan la tecnología apropiada a utilizar.

#### 4.2.4.1.11. Matriz de comunicaciones.

**Cuadro 23. Matriz de Comunicaciones (Fuente: Elaboración propia)**

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Inicio del proyecto	Directivas Universitarias	Una vez al inicio del Plan	Director de Comunicaciones	Informar a cerca del inicio del Plan	Presentación en Power Point
Contacto inicial con el rector de la U.	Rector	Una vez al inicio del Plan	Director de comunicaciones	Contacto inicial	Llamada telefónica, correo electrónico
Reuniones con el Rector de la U.	Equipo del proyecto	Semanal y cuando sea requerido	Director de comunicaciones y representante del rector.	Mantener contacto con las actividades de la institución	Presentación en Power Point
Avances	Directivas Universitarias	Semanal y cuando sea requerido	Director de comunicaciones y Asistentes del rector.	Confirmar el avance de la ejecución	Correo electrónico y llamadas telefónicas
Reuniones semanal equipo del proyecto	Equipo del proyecto	Semanal y cuando sea requerido	Asistentes del Director de comunicaciones	Analizar el día a día del proyecto	Presencial
Actas de reuniones locales	Personal involucrado en la reunión	Cada vez que exista o cuando se convoque a reuniones	Asistentes del Director de comunicaciones	Mantener información al día	Documentos y correo electrónico
Avances Diagrama de Gantt	Director de Comunicaciones	Semanal y cuando sea requerido	Asistentes del Director de comunicaciones	Actualización del Cronograma	Presencial y correo electrónico
Incidentes	Director de Comunicaciones	Semanal y cuando sea requerido	Asistentes del Director de comunicaciones	Informar y documentar incidentes	Presencial y correo electrónico
Aceptación y cierre del proyecto	Directivas Universitarias	Al final del proyecto	Director de comunicaciones	Aceptar el proyecto	Documento impreso
Lecciones Aprendidas	Director de Comunicaciones	Durante todas las fases del proyecto	Equipo del proyecto	Crear base de datos para futuros proyectos	Documento impreso, en CD, y correo electrónico
Reunión de cierre	Todos los involucrados	Al final del proyecto	Director de comunicaciones	Comunicar el cierre	Presentación en Power Point

#### 4.2.4.1.12. Distribución de la información

Mientras se ejecuta el proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones de la institución, muchos interesados necesitarán recibir información

sobre el avance del proyecto. Por lo tanto el director del proyecto junto con el jefe de la oficina de comunicaciones serán las personas responsables de proveer esta información. La idea de comunicar la información a los interesados no es un concepto nuevo, pero algunos no entienden que los diferentes interesados necesitan recibir información contenida en formatos de gestión, y estas personas deben saber con anticipación lo que los interesados necesitan saber, como, y cuando. Para asegurarse que la comunicación recibida sea efectiva y eficaz.

#### **4.2.4.1.13. Formatos de reportes**

Los diferentes tipos de informes de rendimiento, que emitirá este proyecto de actualización y mejora son:

Reporte de estado del proyecto: este reporte describe donde se encuentra el proyecto en estos momentos con respecto a la medición del desempeño.

Reporte del progreso del proyecto: este describe lo que se ha logrado durante la ejecución del proyecto.

Reporte de tendencia: este reporte examina los resultados del proyecto de mejora con el tiempo para ver si el rendimiento se ha deteriorado o mejorado.

Reporte de Previsión: este reporte predice el estado futuro del proyecto de mejoramiento y su rendimiento.

Reporte de varianza: compara los resultados actuales con respecto a la línea base.

Reporte de valor acumulado: este reporte integra costos, alcance y cronograma para evaluar el rendimiento del proyecto de mejoras.

Documentación de las lecciones aprendidas: los reportes de rendimiento son usados como lecciones aprendidas.

#### **4.2.4.1.14. Gestión de las Expectativas de los Interesados (Stakeholders)**

Para gestionar las expectativas de los Interesados en el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, se debe hacer un trabajo en conjunto con todos los interesados en el proyecto, con el fin de satisfacer sus necesidades y abordar los problemas en la medida que se presenten.

La gestión de las expectativas de los Interesados en el proyecto de mejoramiento implica una serie de actividades de comunicación dirigidas a estos, para influir en sus expectativas, abordar sus inquietudes y resolver asuntos, tales como:

Gestionar activamente sus expectativas para aumentar la probabilidad de aceptación del proyecto, negociando y ejerciendo influencia sobre sus deseos para alcanzar y mantener los objetivos del proyecto.

Abordar inquietudes que aún no representan incidentes, por lo general relacionadas con la anticipación de problemas futuros. Es preciso revelar y tratar estas inquietudes, así como evaluar los riesgos.

Aclarar y resolver los incidentes identificados. La resolución puede generar una solicitud de cambio o puede abordarse fuera del proyecto, por ejemplo, puede posponerse para otro proyecto o fase, o derivarse a otra sección de la organización.

La gestión de las expectativas de los involucrados del proyecto contribuirá a aumentar la probabilidad de éxito del proyecto de actualización y mejora al asegurar que estas comprenden los beneficios y riesgos del mismo. Esto les permite apoyar el proyecto de forma activa y ayudar en la evaluación de los riesgos asociados con las elecciones del mismo. Al anticipar la reacción de las personas frente al proyecto, pueden implementarse acciones preventivas a fin de obtener su apoyo o minimizar los impactos negativos potenciales.

El director I proyecto junto con el jefe de la división de comunicaciones serán los responsable de gestionar las expectativas de los interesados. La gestión activa de estas expectativas disminuirá el riesgo de que el proyecto de mejoramiento del manual de funciones no alcance sus objetivos y metas por causa de incidentes no resueltos a nivel de los interesados, y limita las interrupciones durante el proyecto.

#### **4.2.4.1.15. Herramientas y técnicas para el control de las comunicaciones**

El control de las comunicaciones por razones de seguridad y reconocimiento se ha convertido en los últimos años en una obsesión para los directores de proyectos, y para el caso de este no está excluida, este propósito se conseguirá a través de la divulgación de las actividades realizadas por los diferentes medios que la Universidad de Cartagena tiene para el uso normal de su actividad educativa. (emisoras de radio, canal de televisión, pagina Web, entre otros).

El procedimiento de control de cambios que ha adoptado la institución para este proyecto, incluye las etapas por las cuales se modifican las normas, políticas, planes y procedimientos oficiales o cualquier otro documento del proyecto, y cómo se aprobará y validará cualquier cambio. Desde el punto de vista de la administración de proyectos, un registro de cambios se utiliza para documentar los cambios que se realizan durante el proyecto. Dichos cambios y su impacto en el proyecto en términos de tiempo, costos y riesgos deben ser comunicados a los interesados apropiados.

#### **4.3. Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos.**

Las plantillas o formatos son herramientas de seguimiento y control que permitan la estandarización de los procesos de administración de proyectos y sirven de guía a los responsables del proyecto ya que son el punto de partida respecto a la información básica requerida al usuario donde se vaya a realizar el proyecto, en este caso a la División de Recursos Humanos de la Universidad de Cartagena,



estas mismas pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y especificaciones de cada proyecto que se presente en el Alma Mater.

Las principales plantillas que se describirán hacen referencia a las siguientes áreas del conocimiento alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones. Ahora bien, cuando se habla del alcance del proyecto, no solo se refiere al avance del alcance, sino; que describe el cumplimiento del mismo. Por otra parte, en caso de presentarse un cambio en el alcance, también poder controlar que el mismo sea evaluado e integrado al plan original. Este mismo principio rige para las demás áreas del conocimiento que se van a desarrollar.

A continuación se presentan los formatos o plantillas creadas como resultado del análisis de la propuesta de mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena. El propósito de diseñar y elaborar estas plantillas fue el de poder verificar y si el proyecto va marchando de acuerdo con lo planificado.

**Cuadro 24. Formato para informar el avance del proyecto (Sugerido por el docente asesor)**

<b>INFORME DE AVANCE</b>			
Nombre del proyecto:			
Informe No.		Fecha del informe:	
<b>Asistentes</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Área</b>	<b>Comité</b>	
<b>Logros Obtenidos</b>			
En este aparte se describen detalladamente los principales logros obtenidos con base en los objetivos específicos del proyecto.			

<b>Documentos a revisar</b>
Aquí se hace referencia y se adjuntan los documentos del proyecto que son susceptibles de revisión.
<b>Necesidades planteadas</b>
En este aparte se describen y justifican (siempre que fuere necesario), las principales necesidades a solventar y que vayan encaminadas hacia la correcta consecución de los objetivos del proyecto.
<b>Aprobaciones obtenidas</b>
En este aparte se describen las más importantes aprobaciones obtenidas (documentos, procesos, procedimientos, ordenes, productos, etc.).
<b>Productos recibidos</b>
En este aparte se describen de manera detallada los productos recibidos susceptibles hacia el proyecto.
<b>Observaciones generales</b>
En este se describen las recomendaciones, evaluaciones, desfases, riesgos concretados, riesgos latentes, puntos abiertos, etc.
<b>Gantt actualizado</b>
En este aparte es necesario adjuntar el Diagrama de Gantt del proyecto, actualizado con los porcentajes de avance en cada actividad realizada.

**Cuadro 25. Formato para la presentación del Control de Cambios del Alcance**

<b>CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE DEL PROYECTO</b>			
Nombre del proyecto			
Fecha		Requerimiento de Cambios No.	
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>			
Nombre de la persona que solicita el cambio			
Nombre de la persona que recibe el cambio			
<b>CAMBIO PROPUESTO</b>			
Descripción del cambio:			
Justificación del cambio:			
<b>REGISTRO DE IMPACTO</b>			
Descripción del impacto técnico:			
Descripción del impacto en cronograma o tiempo:			
Descripción del impacto en presupuesto o costos			
Descripción del impacto en recursos			
Descripción de otros impactos			
<b>RESOLUCION DEL CAMBIO</b>			
Acceptado:	Acceptado:	Acceptado bajo las siguientes condiciones:	
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR</b>			
Gerente del proyecto:		Fecha implantación:	
<b>RESPONSABLE DE APROBACION DEL CAMBIO</b>			
Director del proyecto:		Fecha aprobación:	

**Cuadro 26. Formato para la verificación del alcance**

<b>VERIFICACION DEL ALCANCE</b>				
Nombre del proyecto	Área de verificación	Fecha de verificación	% de avance	Fecha prevista de finalización del entregable
Profesional a cargo del entregable			Fase a la que pertenece el entregable	
Descripción del entregable				
<input type="checkbox"/> Aceptado satisfactoriamente	<input type="checkbox"/> No aceptado, Justificar			
Firma del profesional responsable del entregable	Observaciones:			Sello del proyecto
Firma del director del proyecto	Observaciones:			

**Cuadro 27. Formato de Calendario de hitos**

<b>Actividad/Hito</b>	<b>Fecha estimada</b>	<b>Responsable</b>
Presentación del proyecto final de graduación	Ver cronograma	Director del Proyecto
Análisis del manual existente de funciones y procedimientos	Ver cronograma	Director del Proyecto
Desarrollar procesos de planificación de las Áreas del conocimiento Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones.	Ver cronograma	Director del Proyecto
Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones por medio de plantillas	Ver cronograma	Director del Proyecto

**Cuadro 28. Plantilla para desarrollar el plan de recursos humanos**

Cantidad	Recurso	Roles	Habilidades
1	Director del proyecto	Definir el equipo del proyecto. Coordinar la asignación de recurso humano. Administrar el alcance, tiempo y presupuesto del proyecto.	Experiencia en Administración de Proyectos
1	Jefe de división de recursos humanos	Aprobar la asignación del personal requerido para el proyecto.	Especialista en Recursos Humanos
5	Empleados de recursos humanos	Seleccionar y Analizar la nueva planta de cargos. Estructurar el nuevo manual interno de funciones y procedimientos Crear formatos de encuestas Aplicar encuestas a la comunidad universitaria. Realizar entrevistas a los involucrados. Diseñar programas de mejora continua.	Expertos en diferentes áreas de Recursos Humanos y en logística
1	Jefe de división de Sistemas	Aprobar la asignación del personal requerido para el proyecto.	Especialista en Sistemas de Información
4	Empleados de división de Sistemas	Apoyar en el diseño y desarrollo del Software de recursos humanos. Crear todos los cargos en la base de datos de la institución. Codificar cada uno de los cargos de la nueva planta. Capacitar en las TIC a cada miembro del proyecto. Brindar soporte tecnológico al equipo del proyecto.	Ingenieros de Sistemas
1	Jefe de división de calidad	Aprobar de la asignación del personal requerido para el proyecto.	Especialista en Gestión de la Calidad
4	Empleados de división de calidad	Coordinar actividades destinadas al aseguramiento de la calidad. Monitoreo y seguimiento constante de las actualizaciones y mejoras del manual de funciones. Coordinación permanente de ejecución de medidas correctivas con base al monitoreo y a las evaluaciones de los involucrados. Capacitar al personal, formar círculos de calidad, espacios de discusión participativa de todos los estamentos universitarios.	Audidores de Calidad
3 Grupos	Sindicatos y Asociaciones de Empleados	Desarrollar programas de sensibilización a todos los empleados. Proponer a las directivas universitarias la puesta en marcha del manual. Divulgar las propuestas a los empleados. Gestionar capacitación constante de los empleados.	Experiencia e idoneidad en la representación de todos los empleados

El siguiente formato se utilizará para realizar el seguimiento y control de las responsabilidades, en todas las etapas del proyecto y sus respectivas actividades planeadas.

**Cuadro 29. Plantilla de seguimiento y control de los roles y responsabilidades**

<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>						
<b>Nombre del proyecto:</b>						
<b>Responsable de la verificación:</b>						
En las siguientes casilla en blanco, escriba: <b>Si,</b> Si el responsable de la actividad en esa fase del proyecto cumplió <b>No,</b> Si el responsable de la actividad en esa fase del proyecto no cumplió						
<b>Paquetes de Trabajo</b>	<b>Patrocinador (Rector)</b>	<b>Director del Proyecto</b>	<b>Empleados RR.HH.</b>	<b>Empleados Sistemas</b>	<b>Empleados Calidad</b>	<b>Sindicatos y Asociac. Empleados</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>						
Organización						
Distribución de Cargos						
<b>CLASIFICACIÓN DE CARGOS</b>						
Tipificación de Cargos						
Justificación de Cargos						
Criterios de Evaluación						
<b>RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>						
Entrevista Individual						
Entrevista Grupal						
Reunión con los jefes y otros funcionarios						
Observación directa en los Puestos de Trabajo						
Participación de los empleados de la U.						
Informe de Terceros						
Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas						
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>						
Organizar las encuestas						
Tabular la información						
Análisis y conclusiones de la información						

<b>CONSTRUCCIÓN Y REDACCIÓN DEL MANUAL</b>						
Ordenar la información						
Transcripción de la información						
Estructurar la información						
Redacción de la información						
<b>REVISIÓN Y CORRECCIÓN</b>						
Etapa de Edición						
Consulta y opinión de expertos						
Revisión, correcciones y cambios						
<b>ENTREGA DEL MANUAL DEFINITIVO</b>						
Redactar el manual						
Estructurar el manual						
Imprimir el documento definitivo						
Entregar el documento definitivo						
<b>SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN A LOS INVOLUCRADOS</b>						
Preparación del manual						
Invitación a todos los involucrados por niveles						
Publicar en la Web de la Universidad						
<b>OBSERVACIONES FINALES:</b>						
<b>Firmas:</b>	<b>Patrocinador</b>	<b>Director del Proyecto</b>	<b>Representante de los empleados RR.HH.</b>	<b>Representante de los empleados Sistemas</b>	<b>Representante de los empleados Calidad</b>	<b>Representante del sindicato y Asociac. Empleados</b>

**Cuadro 30. Matriz de Comunicaciones**

PLAN DE COMUNICACIONES								
Nombre del Proyecto:								
Director del Proyecto:								
Interesados	Tipo de Información solicitada	Responsable de generar información	Frecuencia	Propósito	Medio de Comunicación	Medio de Retroalimentación	Verificación del cumplimiento	Seguimiento
Directivas Universitarias	Acta de inicio del proyecto	Director del Proyecto	Una vez al inicio del Plan	Informar el inicio del plan	Presentación Power Point en Video Bean	Reunión	Aceptación de acta	Al presentar el acta (una vez)
Rector y Directivas Universitarias	Información detallada de las Actividades del Proyecto	Director y equipo del Proyecto	Semanal	Informar actividades	Informes	Reuniones	# de informes entregados	Quincenal
Director del Proyecto	Información detallada de las Actividades del Proyecto	Equipo del Proyecto	Semanal	Informar actividades	Informes	Reuniones	# de informes entregados	Quincenal
Empleados Públicos	Información de la ejecución del Proyecto	Director y equipo del Proyecto	Quincenal	Informar actividades	Boletines informativos	Reuniones	# de publicaciones realizadas	Mensual
Trabajadores Oficiales	Información de las Actividades del Proyecto	Director y equipo del Proyecto	Quincenal	Informar actividades	Boletines informativos	Reuniones	# de publicaciones realizadas	Mensual
Sindicato de Trabajadores Públicos	Información del avance del manual de funciones	Director y equipo del Proyecto	Semanal	Informar el avance del manual	Informes	Reuniones	# de informes entregados	Quincenal
Sindicato de Trabajadores Oficiales	Información del avance del manual de funciones	Director y equipo del Proyecto	Semanal	Informar el avance del manual	Informes	Reuniones	# de informes entregados	Quincenal
Fondo de empleados	Información del avance del manual de funciones	Director y equipo del Proyecto	Semanal	Informar el avance del manual	Informes	Reuniones	# de informes entregados	Quincenal
Todos los involucrados	Cumplimiento de los objetivos	Director y equipo del proyecto	Al final del proyecto	Comunicar el cierre del proyecto	Presentación Power Point en Video Bean	Reuniones	Metas alcanzadas	Mensual



El siguiente formato se utilizará para realizar el seguimiento al plan de comunicaciones. Tal plantilla se aplicará para cada una de las verificaciones, de acuerdo a los tiempos estipulados en la columna Seguimiento de la anterior matriz.

**Cuadro 31. Formato para el seguimiento y control del plan de comunicaciones**

<b>VERIFICACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES</b>		
<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Fecha de verificación</b>	<b>Fecha prevista de para la verificación</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>		
Profesional a cargo de la comunicación		
Etapa actual del proyecto		
Tipo de información a verificar		
<b>VERIFICACIÓN (marque con una x los casos involucrados en la verificación)</b>		
Objeto a Verificar	<input type="checkbox"/> Actas <input type="checkbox"/> Realización de una presentación <input type="checkbox"/> Informe <input type="checkbox"/> Publicación	
¿El profesional a cargo generó la información?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Observaciones:
¿La información se entregó a tiempo?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Observaciones:
¿Hubo satisfacción en la entrega de la información por parte de los interesados?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Observaciones:
¿Se usó el medio de comunicación planeado?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Observaciones:
¿Se cumplió el propósito de la entrega de la información?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Observaciones:
<b>Observaciones generales:</b>		
<b>Ajustes o acciones de mejora (cambios):</b>		<b>Fecha de la siguiente verificación:</b>
<b>Firma del director del proyecto</b>	<b>Firma de quien verifica</b>	<b>Firma de responsable de generar cambios (sí aplica)</b>

## 5. CONCLUSIONES

La Universidad de Cartagena es una institución de educación superior que se ha mantenido a la altura de los tiempos, esta concibe la administración universitaria como un sistema de servicios destinados a dar apoyo a las actividades académicas de docencia, investigación y proyección social, por lo cual debe formular estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios y los resultados con el fin de garantizar la excelencia de su misión. Es por esta razón que las directivas, los sindicatos y todos sus involucrados han estado preocupados por que los procesos mejoren al interior del Alma Mater, de tal manera que estos le permitan mantenerse en el nivel de competitividad y calidad que le exige el Ministerio de Educación Nacional.

En los últimos años la institución ha querido tener el liderazgo a nivel de la costa norte colombiana, el cual se ha visto reflejado en la búsqueda permanente del registro calificado y la certificación institucional, y es por esto que ha contratado los servicios del ICONTEX, para que capacite a un grupo de empleados en el conocimiento de la norma técnica de calidad de la gestión pública (NTC-GP1000) y como soporte documental para la certificación, el ICONTEX solicita entre otros documentos, que el manual de funciones de la institución sea actualizado.

Para la realización de este trabajo de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la universidad se han tenido en cuenta las solicitudes del ente certificador, acompañado de la preocupación de las directivas de la institución y de todos los estamentos de la universidad. Estas situaciones serán tenidas en cuenta puesto que el resultado de este traerá un impacto significativo para la mejora y el avance de la institución, ya que se constituirá en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales y servirá de soporte para la formulación de objetivos en el área de gestión del talento humano. De la misma manera, para realizar este proyecto se contó con la participación activa de un equipo de trabajo

que facilitó la obtención de los resultados que se mencionan a continuación y que impactarán positivamente a la institución.

Dentro de los resultados significativos en el desarrollo de este trabajo que asegurará la formulación de una estrategia sólida así como incrementar el nivel de conciencia estratégica al interior de la institución se mencionan los siguientes:

- Descripción general de los cargos, tales como identificación general del cargo, características del cargo, naturaleza del cargo, responsabilidades, descripción de funciones, profesiograma y requisitos mínimos.
- Diseño de un sistema de evaluación de desempeño que permitirá medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- Diseño de planes de capacitación y mejoramiento para los empleados administrativos de acuerdo con los requerimientos institucionales.
- Diseño de programas para el mejoramiento de las habilidades y competencias
- Realización de formatos o plantillas de seguimiento y control de las áreas del conocimiento del alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones. El propósito de diseñar y elaborar estas plantillas fue el de poder verificar si el proyecto va marchando de acuerdo con lo planificado.
- Afianzamiento de los conocimientos de la administración de proyectos; más específicamente en las áreas de conocimiento que fueron temas de estudio como son la gestión del alcance, el tiempo, los recursos humanos y las comunicaciones. En este aparte se realizó un estudio detallado de estas cuatro áreas del conocimiento, describiendo los beneficios que estas han aportado al estudio de los procesos y procedimientos internos de la institución universitaria, los cuales se mencionan a continuación:

Gestión del Alcance: El buen arranque de un proyecto no inicia únicamente con la planificación de este al contar con un Acta del proyecto o Charter, ya que este más que ser el documento de formalización de inicio del proyecto, delimita el campo de acción del equipo de trabajo durante todas las etapas del proyecto así como lo que se debe entregar en cada una.

En la definición de la EDT, en lo que respecta al proyecto de actualización y mejora del manual interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, se realizó un desglose de las actividades mediante el fraccionamiento de las tareas a realizar tomando como referencia el cronograma de actividades realizado.

Gestión del Tiempo: Para el desarrollo de esta área del conocimiento se utilizó como herramienta de trabajo el Software Microsoft Project 2007, donde se describieron las fechas previstas de comienzo y fin para las actividades del proyecto. La actualización y mejoras de manual interno de funciones tiene una duración estimada de 140 días, donde su fecha inicial es el 18 de julio de 2011 y su fecha de finalización es el 12 de diciembre del 2011

Gestión de los Recursos Humanos: La Universidad de Cartagena, contaba con un desactualizado manual de funciones, razón por la cual fue muy importante la realización de este proyecto. Y para conseguir este propósito se estableció una política clara de gestión de recursos humanos donde se definieron las responsabilidades, los roles y perfiles de los involucrados en el proyecto, lo cual facilitó la elaboración de una herramienta de trabajo: la Matriz de Roles y responsabilidades, en ella se establece cada actividad de la EDT con la respectiva asignación del responsable.

Gestión de las Comunicaciones: siendo esta un área de mucho interés e impacto al interior de la institución, era necesario que se le brindara mayor atención, lo cual se refleja en el desconocimiento por parte de los nuevos empleados de sus

funciones generales con respecto al cargo asignado. Esta circunstancia ha generado en ocasiones malos entendidos, y es por eso que a través de la realización de este proyecto se promueve la sensibilización en torno a la necesidad de comunicar de manera oportuna, por el medio adecuado y veraz la información que se requiere. También se determinó la necesidad de comunicación entre los involucrados del proyecto, para lo cual se plantea la utilización de la matriz de de comunicaciones y la plantilla de reporte de avance de las actividades.

## 6. RECOMENDACIONES

Realizar una actualización y mejora al manual de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, quizás sea el punto más importante de este trabajo de investigación, puesto que no solo basta realizar el proyecto requerido por las directivas universitarias sino más bien el aporte que este puede brindar a la institución y a todos sus involucrados. Otro punto de importancia es conocer el alcance de este proyecto ya que no solo basta conocer el producto final que este genere, sino el beneficio que generará a todos los estamentos universitarios.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, a continuación se detallan una serie de recomendaciones administrativas que ayudarán al departamento de recursos humanos de la Universidad de Cartagena, para que los procesos y procedimientos se optimicen partir de la aplicación de un manual de funciones y procedimientos actualizado y mejorado.

- Para la realización y puesta en marcha del manual interno de funciones es importante que se cuente con el apoyo de las altas directivas de la Universidad de Cartagena, con el fin de promover una cultura de administración de proyectos que contribuya a la mejora de sus procesos y procedimientos.
- Contar con una instancia especializada, llámese PMO, que se encargue de facilitar a los funcionarios de la entidad las metodologías y herramientas necesarias para el desarrollo de los proyectos que se ejecutan.
- Otro punto importante se refiere al desarrollo de campañas de sensibilización a todos los involucrados de la Universidad de Cartagena, sobre la importancia de la administración profesional de proyectos.

- Aprobación de la asignación del personal requerido para el proyecto por parte de la División de Recursos Humanos, por la División de Sistemas y la División de Calidad de la universidad
- Capacitar y concientizar al personal, formar círculos de calidad, espacios de discusión participativa de todos los estamentos universitarios ya que la capacitación es necesaria e imprescindible para los responsables de los proyectos o para cualquier interesado en presentar propuestas de proyectos.
- Actualizar la plataforma universitaria para que sea de fácil acceso a los responsables con el fin de sacar reportes sobre el estado de los proyectos y almacenar lecciones aprendidas que sirvan de respaldo para futuros proyectos.
- Coordinar actividades destinadas al aseguramiento de la calidad.
- Monitoreo y seguimiento constante de las actualizaciones y mejoras del manual de funciones.
- Coordinación permanente de ejecución de medidas correctivas con base al monitoreo y a las evaluaciones de los involucrados.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos-La Guía*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Eyssautier de la Mora, M. (2002). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. Cuarta Edición. México: Thompson,

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill.

Project Management Institute, Inc. 2008. *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK®) Cuarta edición. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Publicaciones.

*Universidad de Cartagena, Principios Axiologicos Misión, Visión, Objetivos*, Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio Web de la Universidad de Cartagena: <http://www.unicartagena.edu.co/axiologicosudec.htm>

*Universidad de Cartagena, Organigrama de la Universidad de Cartagena*, Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio Web de la Universidad de Cartagena: <http://www.unicartagena.edu.co/organigrama230310.pdf>



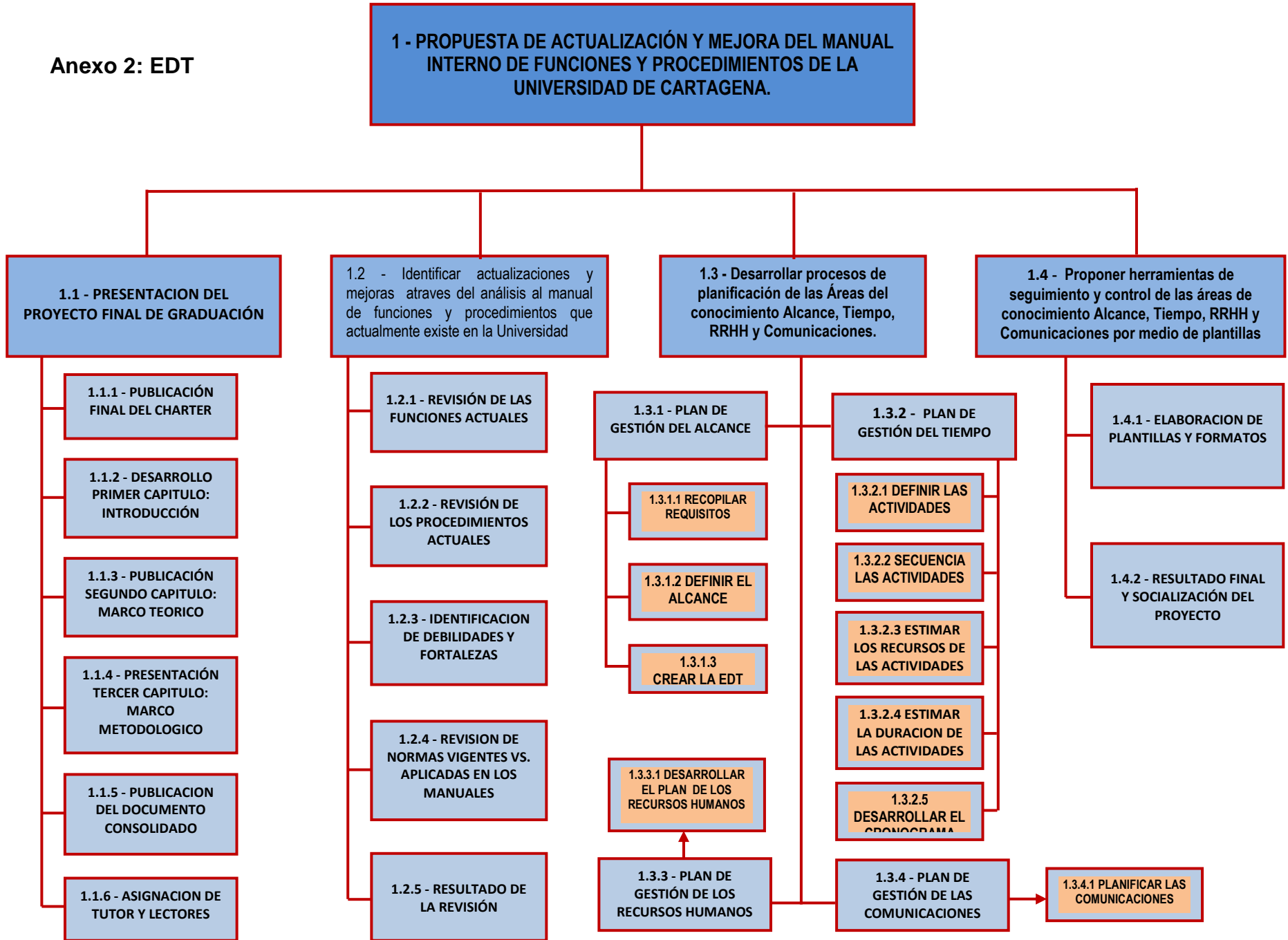
## 8. ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

CHARTER DEL PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
Julio 18 de 2011	Propuesta de Actualización y Mejora del Manual Interno de Funciones y Procedimientos de La Universidad de Cartagena
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, Comunicación.	Sector: Servicio Actividad: Educación Formal
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
18/07/2011	20/08/2011
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>General:</b> Desarrollar planes de alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones para el proyecto de actualización y mejora del manual Interno de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la Universidad de Cartagena.</li> <li>• Desarrollar los siguientes procesos de planificación de las Áreas del conocimiento Alcance, Tiempo, RRHH y Comunicaciones para satisfacer los requerimientos del cliente o interesados del proyecto.</li> <li>• Proponer herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento anteriores por medio de plantillas o formatos.</li> </ul>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	
<p>Desde hace muchos años la universidad de Cartagena ha querido desarrollar una estrategia para cumplir cien por ciento con sus objetivos institucionales enmarcados en la docencia, investigación y proyección social, los cuales desarrolla con calidad, bajo criterios de rigurosidad científica, respecto a los derechos humanos, pertinencia y solvencia social que hacen viable un impacto social y el desarrollo sostenible de su entorno con el fin de brindar el bienestar de las presentes y futuras generaciones.</p> <p>Es por esta razón que la nueva administración del alma mater, unida a todos los estamentos universitarios se ha preocupado por hacer una realidad lo que antes se había planeado sin ningún resultado, y dentro de su plan de desarrollo llamado "Todos somos parte" ha contemplado la realización de un plan de gestión de los recursos humanos el cual va encaminado hacia el mejoramiento de la calidad de los mismos, e irá acompañando el cambio en la cultura organizacional que impulsará una gestión integradora, capaz de responder a los objetivos estratégicos de la institución</p> <p>Actualmente la administración central, los sindicatos y las asociaciones internas de empleados de la institución, se han integrado para cambiar los viejos modelos de administración, y cambiarlos por programas de gestión que vayan encaminados a fortalecer las áreas débiles de los recursos humanos. Estos planes a desarrollar han sido aprobados por la máxima autoridad del organismo que es el Consejo Superior Universitario, y dentro de estos planes destacamos la actualización y mejora del manual administrativo de funciones y procedimientos de la Universidad de Cartagena, tomando como referencia el existente para ajustarlo a la estructura de la entidad y a las necesidades de todas sus áreas</p>	

<p>funcionales. Los resultados esperados de la actualización y mejoras de este manual universitario son: El manual de funciones y procedimientos se convertirá en una herramienta de gestión administrativa que permitirá orientar el buen funcionamiento de la institución. En él contenido de este se describirá la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo. De la misma manera informará a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.</p>	
<p><b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del manual de funciones y procedimientos existente en la Universidad de Cartagena.</li> <li>• Identificación de las actualizaciones y mejoras a realizar.</li> <li>• Desarrollo del plan de gestión del alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones.</li> <li>• Optimización de funciones y procedimientos internos de la institución.</li> <li>• Conformación de un equipo de trabajo que realice las actualizaciones, mejoras y mantenimiento</li> <li>• Seguimiento al cronograma de actividades durante las actualizaciones y mejoras.</li> </ul>	
<p><b>Supuestos</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La universidad dentro de su presupuesto destinará los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (personal, espacio físico, equipos y otros).</li> <li>• La institución tendrá documentado este manual administrativo.</li> <li>• La institución contará con todos los contenidos en textos, imágenes y videos, en el momento que sea requerido por las autoridades universitarias.</li> <li>• El manual será publicado en un link de la página principal en el sitio web de la institución.</li> <li>• Las personas responsables de entregar y aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el cronograma del proyecto.</li> </ul>	
<p><b>Restricciones</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos no podrán excederse del monto presupuestado. Cualquier adición al presupuesto inicial deberá ser aprobada por la rectoría de la institución para lo cual se realizará una resolución de adición presupuestal.</li> <li>• Durante la realización debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la propuesta de mejora del manual ya que puede verse afectado al dar acceso al público en general.</li> <li>• Falta de interés de algunos funcionarios en suministrar las personas y los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto</li> <li>• Demora en la entrega de equipos e infraestructura tecnológica para el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Convocar a personas inexpertas para el desarrollo del manual de funciones.</li> </ul>	
<p><b>Información histórica relevante</b></p>	
<p>La división de recursos humanos de la institución solo cuenta con un manual desactualizado y no hay publicación relevante de este en la web, tampoco hay documentación en medios magnéticos del antiguo manual. Sin embargo hay actos administrativos de las administraciones anteriores donde se aprobaron comités o equipos de trabajo para adelantar estos estudios. Estas órdenes contenidas en resoluciones nunca se ejecutaron quedando todo en el papel.</p>	
<p><b>Identificación de grupos de interés (Stakeholders)</b></p>	
<p><b>Ciente(s) directo(s):</b> Empleados administrativos y trabajadores oficiales: Sindicatos y Asociaciones de empleados, Estudiantes.</p>	
<p><b>Ciente(s) indirecto(s):</b> Proveedores, Clientes y Sociedad en general</p>	
<p><b>Realizado por:</b> P.M, Luis Alfonso Arias Viloría.</p>	<p><b>Firma:</b></p>
<p><b>Aprobado por:</b> Manuel Alvarez C. Seminario de Graduación</p>	<p><b>Firma:</b></p>

Anexo 2: EDT



### Anexo 3: CRONOGRAMA

Microsoft Project - Proyecto de Actualización y mejora

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Proyecto Informe Colaborar Ventana ?

Sin agrupar

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesora
1	<b>1. Propuesta de Actualización y Mejora del Manual Interno de Funciones y Procedimientos de la Universidad de</b>	<b>129,75 días</b>	<b>lun 18/07/11</b>	<b>mar 13/12/11</b>	
2	<b>1.1. Presentación Proyecto Final de Graduación</b>	<b>49,63 días</b>	<b>lun 18/07/11</b>	<b>lun 12/09/11</b>	
3	1.1.1. Publicación final del carácter	4 días	lun 18/07/11	vie 22/07/11	
4	1.1.2. Desarrollo del capítulo primero: introducción	6 días	sáb 23/07/11	vie 29/07/11	
5	1.1.3. Publicación final segundo capítulo: marco teórico	6 días	sáb 30/07/11	vie 05/08/11	
6	1.1.4. Presentación final tercer capítulo: marco metodológico	6 días	sáb 06/08/11	vie 12/08/11	
7	1.1.5. Publicación final del documento consolidado	7 días	sáb 13/08/11	sáb 20/08/11	
8	1.1.6. Asignación del Tutor y Lectores	19 días	lun 22/08/11	lun 12/09/11	
9	<b>1.2. Identificar actualizaciones y mejoras a realizar por medio del análisis al manual de funciones y procedimientos que actualmente existe en la</b>	<b>22,38 días</b>	<b>mar 13/09/11</b>	<b>sáb 08/10/11</b>	
10	1.2.1. Revisión de las funciones actuales	4,38 días	mar 13/09/11	sáb 17/09/11	
11	1.2.2. Revisión de los procedimientos actuales	4 días	dom 18/09/11	jue 22/09/11	10
12	1.2.3. Identificación de debilidades y fortalezas	4 días	vie 23/09/11	mar 27/09/11	
13	1.2.4. Revisión de normas vigentes vs. Aplicadas en los manuales	5 días	mié 28/09/11	lun 03/10/11	
14	1.2.5. Resultado de la revisión	4 días	mar 04/10/11	sáb 08/10/11	
15	<b>1.3. Desarrollar procesos de planificación de las Áreas del conocimiento Alcance, Tiempo, RRHH y</b>	<b>37,75 días</b>	<b>dom 09/10/11</b>	<b>lun 21/11/11</b>	
16	<b>1.3.1. Plan de Gestión del Alcance</b>	<b>7,25 días</b>	<b>dom 09/10/11</b>	<b>lun 17/10/11</b>	
17	1.3.1.1. Recopilar Requisitos	2 días	dom 09/10/11	mar 11/10/11	
18	1.3.1.2. Definir el Alcance	2 días	mié 12/10/11	vie 14/10/11	
19	1.3.1.3. Crear la EDT	2 días	sáb 15/10/11	lun 17/10/11	
20	<b>1.3.2. Plan de Gestión del Tiempo</b>	<b>12,5 días</b>	<b>mar 18/10/11</b>	<b>mar 01/11/11</b>	
21	1.3.2.1. Definir las actividades	2 días	mar 18/10/11	jue 20/10/11	
22	1.3.2.2. Secuenciar las Actividades	2 días	vie 21/10/11	dom 23/10/11	
23	1.3.2.3. Estimar los Recursos de las Actividades	2 días	lun 24/10/11	mié 26/10/11	
24	1.3.2.4. Estimar la Duración de las Actividades	2 días	jue 27/10/11	sáb 29/10/11	
25	1.3.2.5. Desarrollar el Cronograma	2 días	dom 30/10/11	mar 01/11/11	
26	<b>1.3.3. Plan de Gestión de los Recursos Humanos</b>	<b>8 días</b>	<b>mié 02/11/11</b>	<b>vie 11/11/11</b>	
27	1.3.3.1. Desarrollar el plan de recursos humanos	8 días	mié 02/11/11	vie 11/11/11	
28	<b>1.3.4. Plan de Gestión de las Comunicaciones</b>	<b>8 días</b>	<b>sáb 12/11/11</b>	<b>lun 21/11/11</b>	
29	1.3.4.1. Planificar las comunicaciones	8 días	sáb 12/11/11	lun 21/11/11	
30	<b>1.4. herramientas de seguimiento y control de las áreas de conocimiento Alcance, Tiempo, RR.HH y Comunicaciones por medio de plantillas o formatos.</b>	<b>18,63 días</b>	<b>mar 22/11/11</b>	<b>mar 13/12/11</b>	
31	1.4.1. Elaborar Plantillas y Formatos	9 días	mar 22/11/11	vie 02/12/11	
32	1.4.2. Resultado final y Socialización del proyecto	9 días	sáb 03/12/11	mar 13/12/11	