

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
DESDE LAS DIMENSIONES ESTRUCTURALES Y CONTEXTUALES.

Autor (es):

Adriana Paola Betancourt Granados

Yimer Sneider Gómez Castillo

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2016

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
DESDE LAS DIMENSIONES ESTRUCTURALES Y CONTEXTUALES.

ADRIANA PAOLA BETANCOURT GRANADOS

YIMER SNEIDER GÓMEZ CASTILLO

Trabajo de grado modalidad Pasantía para optar al título de Administrador de Empresas según

Resolución No 007 de 2014.

DIRECTOR DE PASANTÍA:

WILSON FERNANDO SALGADO

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VILLAVICENCIO

2016

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVAN FRÍAS CARREÑO
Rector

DORIS ALICIA TORO
Vicerrector académico

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano Facultad de Ciencias Económicas

LLIA SUÁREZ PUERTO
Director Escuela de Administración y Negocios

DAGOBERTO TORRES FLÓREZ
Director Programa de Administración de Empresas.

Nota de Aceptación:

WILSON FERNANDO SALGADO
Director Proyección social

DAGOBERTO TORRES FLÓRES
Director Programa de Administración de empresas

Villavicencio, Noviembre 2015

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a Dios por ser el inspirador para cada uno de nuestros pasos dados en nuestro convivir diario; a nuestros padres por ser los guías en el sendero de cada acto que realizamos hoy, mañana y siempre; a nuestros hermanos, por ser el incentivo para seguir adelante con nuestro objetivos propuestos.

AGRADECIMIENTOS

En el presente trabajo queremos agradecer en primer lugar a Dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestra formación como profesionales, en segundo lugar a nuestros padres, familiares y amigos por su apoyo incondicional, ya que con sus aportes grandes o pequeños nos ayudaron a llegar hasta este punto de nuestras vidas, en tercer lugar al profesor Wilmar Cruz por su apoyo incondicional y por sus enseñanzas, las cuales fueron muy importantes para nuestro crecimiento como profesionales, y por ultimo queremos agradecer a todos los docentes que de una o de otra manera hicieron parte de este gran proceso en nuestras vidas. Nos sentimos afortunados de haber contado con ustedes, mil gracias a todos.

Tabla de Contenido

Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	13
1.1 Formulación del Problema	15
2. Justificación	16
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo general	17
3.2 Objetivos específicos	17
4. Marcos de Referencia	18
4.1 Marco Institucional	18
4.1.1 Historia	18
4.1.2 Misión	23
4.1.3 Visión	23
4.2. Marco Teórico	23
4.3 Marco Conceptual	30
4.4 Marco Geográfico	32
4.5 Marco Legal	34
4.5.1 Normatividad de Orden Nacional	34
4.5.2 Normas en Materia Estatutaria	36
4.5.3 Normatividad Institucional de la Universidad	41
4.6 Diseño Metodológico	46
4.6.1 Tipo de Investigación	46
4.6.2 Método	46
4.6.3 Fuentes de investigación	47
4.6.4 Variables y Técnicas	47
4.6.5 Procesamiento de la Información	50
4.6.6 Desarrollo Metodológico	50
5. Resultados y Análisis de Resultados	51
5.1 Mecanismos de Coordinación	51
5.1.1 Ajuste mutuo	51

5.1.2 Supervisión directa.....	54
5.2 División del Trabajo Según Mintzberg.....	66
5.3 Tamaño Organizacional.....	86
5.3.1 Oferta de programas de Pregrado.....	87
5.3.2 Oferta de programas de Postgrados.....	88
5.3.3 Matriculas de Pregrado.....	91
5.3.4 Evolución de graduados Pregrado y Postgrado.....	93
5.3.5 Nivel de formación de la Planta Administrativa.....	101
5.3.6 Trabajadores Oficiales.....	104
5.3.7 Relación alumno administrativo actual y proyectado.....	104
6. Conclusiones.....	112
Referencias bibliográficas.....	116
Anexos.....	125

Lista de Tablas

Tabla 1. Niveles y subniveles organizacionales.....	27
Tabla 2. Diseño Metodológico.....	48
Tabla 3. Tramos de Control.	65
Tabla 4. Planta Administrativa AS. 024-98, con todas sus modificaciones.....	100

Tabla de Ilustración

Ilustración 1. Secuencia de aplicación de los mecanismos de coordinación de trabajo.....	24
Ilustración 2. División del trabajo.....	25
Ilustración 3. División del trabajo.....	28
Ilustración 4. Micro localización de la Universidad de los Llanos.	33
Ilustración 5. Evolución de grupos de Alta Rendimiento de la Universidad de la Llanos, 1984 - 2015. ...	52
Ilustración 6. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	53
Ilustración 7. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	55
Ilustración 8. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	56
Ilustración 9. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	58
Ilustración 10. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	59
Ilustración 11. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	61
Ilustración 12. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	62
Ilustración 13. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.	63
Ilustración 14. Supervisión Directa Decanos de Facultad, Universidad de los Llanos, 2015.....	64
Ilustración 15. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Ápice Estratégico 1.974 – 2.015.	67
Ilustración 16. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Línea Media 1.974 – 2.015.....	69
Ilustración 17. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Núcleo Operativo 1.974 – 2.015.	72
Ilustración 18. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Tecnoestructura 1.974 – 2.015. .	82
Ilustración 19. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Staff de Apoyo 1.974 – 2.015....	84
Ilustración 20. Evolución de Programas de Pregrado 2.000 – 2.015.	88
Ilustración 21. Distribución de Posgrados por Facultad en la Universidad de los Llanos (2.015).	89
Ilustración 22. Evolución de los Programas de Posgrado Universidad de los Llanos (1.995 – 2.015).....	89
Ilustración 23. Evolución de Programas de Pregrado y Posgrado de la Universidad de los Llanos (2.015).	90
Ilustración 24. Evolución Promedio de matriculados Pregrado (2.000 - 2.015).	91
Ilustración 25. Evolución Promedio de matriculados de Posgrado (2.000 - 2.015).....	92
Ilustración 26. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).	93
Ilustración 27. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).	93
Ilustración 28. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).	94
Ilustración 29. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).	95
Ilustración 30. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).	95

Ilustración 31. Distribución del Cargo del Nivel Directivo de la Universidad de los Llanos (2.015).	96
Ilustración 32. Distribución del Cargo del Nivel Asesor de la Universidad de los Llanos (2.015).	97
Ilustración 33. Distribución del Nivel Profesional de la Planta de la Universidad de los Llanos (2.015). .	98
Ilustración 34. Distribución del Nivel Técnico de la Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).	98
Ilustración 35. Distribución del Nivel Técnico de la Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).	99
Ilustración 36. Grados de Formación del Nivel Directivo, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).	101
Ilustración 37. Grados de Formación del Nivel Asesor, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).	102
Ilustración 38. Grados de Formación del Nivel Profesional, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).	102
Ilustración 39. Grados de Formación del Nivel Profesional, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).	103
Ilustración 40. Grados de Formación del Nivel Profesional, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).	103
Ilustración 41. Distribución Trabajadores Oficiales Por Actividad, Universidad de los Llanos (2.015)..	104
Ilustración 42. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (1.976 – 1.999).	106
Ilustración 43. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).	106
Ilustración 44. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).	107
Ilustración 45. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).	108
Ilustración 46. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (1.976 – 1.999).	109
Ilustración 47. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).	109
Ilustración 48. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (1.976 – 1.999).	110
Ilustración 49. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).	111

Introducción

Las nuevas tendencias administrativas y los cambios que se presentan en la Educación Superior requieren precisamente que las Universidades genere un sistema con procesos de actualización y adaptación a su entorno, lo cual obliga a replantear y reconocer su estructura organizacional. Cabe señalar, la importancia de realizar un diagnóstico organizacional mediante el análisis de las dimensiones estructurales y contextuales de la Universidad de los Llanos.

Con respecto a las dimensiones estructurales de la Universidad de los Llanos, es importante comprender los mecanismos de coordinación y la división del trabajo dentro de la estructura organizacional la cual se ha analizado mediante las variables de ajuste mutuo y la supervisión directa. Asimismo, dentro de las dimensiones contextuales se encuentran la variable del tamaño, la cual se analiza mediante la evolución de los programas, evolución de matriculados, cifra de graduados y evolución de los docentes en la Universidad.

Estas dimensiones permiten generar un panorama actual de la Universidad en un contexto delimitado por las variables estructurales y la complejidad organizacional, debido a que es una de las Instituciones de Educación Superior más reconocidas en la región, caracterizada por su trayectoria y reconocimiento como Universidad Pública.

1. Planteamiento del Problema

La Universidad de los Llanos como ente autónomo universitario del orden nacional está caracterizado por ser una organización compleja, por sus fines, servicios, áreas de conocimiento, procesos, burocracia, centralización, mecanismos de comunicación, tamaño organizacional y flexibilidad; No obstante, es evidente el retraso en la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación, la falta de reacción rápida en los cambios permanentes del entorno configuran una estructura orgánica desactualizada, mecánica e ineficiente.

Henry Mintzberg (2001) en uno de sus escritos, explica las dimensiones estructurales las cuales están constituidas de la siguiente manera:

Cada actividad humana organizada (desde la fabricación de cacharos hasta poner un hombre en la Luna) da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos; la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La dimensión estructural de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas. (p.6) citado por (Marengo, 2012, p.4)

Desde esta perspectiva, Mintzberg indica varios mecanismos de coordinación los cuales describen las formas fundamentales en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo. Entre los cuales se analizaran el ajuste mutuo y supervisión directa.

La universidad no tiene identificado, ni relacionado cada uno de estos mecanismos de coordinación, los cuales son importantes para la al sistematización del trabajo. Por tal razón, la organización sería más eficaz en cuanto a la ejecución de los objetivos y metas propuestas por la alta dirección.

La división del trabajo según Henry Mintzberg (1991) constituye a las organización en cinco partes básicas: el núcleo operativo, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo; por tanto, para obtener una mayor coherencia en la organización se debe estructural entorno a estas dimensiones.

Según lo anterior, la universidad no tiene claramente identificada la división del trabajo planteada por Mintzberg; debido a su complejidad, a su formalidad e informalidad dentro de la estructura. Asimismo, la falta de una planta de personal que responda adecuadamente a cada una de las partes de la organización logra que no se normalicen los procesos, las habilidades y los resultados.

En cuanto al tamaño organizacional, no existe un criterio único para establecer si una empresa es grande o pequeña. No obstante, hay ciertos indicadores que muestran el tamaño de una organización como es el caso de la universidad de los Llanos, la cual refleja en sus indicadores el crecimiento organizacional debido a la capacidad en las matrículas y graduados por semestre, también se evidencia la evolución del talento humano tanto docente como no docente.

Es importante mencionar que el diagnóstico y análisis de las dimensiones estructurales en un contexto como el de la Universidad de los Llanos, contribuye a la eficiencia y eficacia de su estructura organizacional. Por tal razón, se debe definir cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, para la consecución de los objetivos y metas establecidas por la Universidad.

1.1 Formulación del Problema

¿El diagnóstico y análisis de las dimensiones estructurales y contextuales de la Universidad de los Llanos, contribuye a la eficiencia y eficacia de su estructura organizacional?

2. Justificación

La realidad actual del país demanda un sistema de transparencia que cada día exige que una organización tenga una claridad y responsabilidad frente a su estructura organizacional, entre estas exigencia una adecuada estructura orgánica, planta de cargos, nomenclaturas y niveles de empleos, competencias laborales, manuales de funciones. Lo cual compromete a la universidad evaluar su estructura interna desde las dimensiones estructurales (mecanismos de coordinación y división del trabajo) y contextuales (tamaño organizacional) y así se pueda preparar a los desafíos que año tras año le exige el contexto.

Cabe señalar que el aporte de la pasantía en la problemática que actualmente tiene la Universidad es fundamental para rediseñar la estructura actual, debido a que la información facilitó el desarrollo de las variables estructurales y contextuales las cuales son necesarias para el desarrollo institucional. Finalmente, este documento permite identificar incoherencias que se deben resolver con la nueva estructura organizacional, la cual deberá facilitar el funcionamiento de la Universidad de los Llanos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar la estructura interna de la Universidad de los Llanos desde las dimensiones estructurales (Ajuste mutuo, supervisión directa y división del trabajo) y las dimensiones contextuales (tamaño organizacional).

3.2 Objetivos específicos

-) Identificar los principales grupos de adaptación mutua de la Universidad de los Llanos.
-) Establecer los niveles jerárquicos en la estructura actual de la Universidad de los Llanos.
-) Describir la evolución de la estructura interna con relación a la división del trabajo y el tamaño organizacional de la Universidad de los Llanos.

4. Marcos de Referencia

4.1 Marco Institucional

4.1.1 Historia

En el año 1972, cuando Gabriel López se encontraba al mando de la gobernación del Departamento del Meta, el Secretario de Educación, Ernesto Jara, presentó a la Asamblea del Departamento una exposición de motivos al proyecto gubernamental de ordenanza sobre la creación de Instituto Técnico Universitario de los Llanos Orientales (ITULL). (Arango, 2003, p.2) En ese momento se empieza a gestar la creación de este proyecto que prometía ser una pieza importante para el progreso de la región.

Por tal razón en la Asamblea Departamental del Meta se expidió el 20 de noviembre de 1972 la ordenanza 019 mediante la cual se crea el INSTITUTO TÉCNICO UNIVERSITARIO DE LOS LLANOS ORIENTALES, ITULL, y se define su misión educativa y social. (Arango, 2003, p.3)

Además en el artículo 17 se faculta al gobierno Departamental de crear la Universidad del Meta y de los Llanos Orientales que iniciaría su funcionamiento a través de un Instituto técnico Universitario que depende de la misma. Debido a los problemas económicos, el ITULL no llegó a ser una realidad, a pesar de que el gobierno, a través del ICFES aprobó recursos de manera especial; al final estos dineros fueron utilizados para la implementación de la naciente Universidad.

Dos años después el Congreso de Colombia aprueba la propuesta de creación de la Universidad de los Llanos de conformidad con la Ley 8ª del 30 de septiembre de 1974 (Arango, 2003).

El presidente López expide el decreto 2513 del 25 de Noviembre de 1974 mediante el cual se crea la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales con sede en Villavicencio. (Arango, 2003, p.5). El artículo 3º del mencionado decreto hace referencia al objetivo principal de la

Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales; el cual está encaminado a la formación, capacitación, perfeccionamiento y especialización de personal en técnicas agropecuarias, paramédicas y docencia; de acuerdo con los planes que determinados por el gobierno.

Según el Decreto 2513 de 1974, la dirección de la Universidad queda a cargo de un Consejo Directivo Universitario presidido por el Ministro de Educación y en su ausencia el Gobernador del Meta, además se designa a un Rector como representante legal. Esta conformación se mantuvo por seis años, luego, mediante el Decreto 80 de 1980 se modificó la conformación anterior, y como consecuencia se establece el Consejo Superior Universitario.

Para el año siguiente la Junta Directiva del ICFES expidió el acuerdo 6 del 22 de enero de 1975 que otorgaba la licencia de iniciación de labores a los programas de Agronomía, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Enfermería y Licenciatura en Ciencias Agropecuarias. En febrero del mismo año, mediante el acuerdo 16 se le otorgó licencia de iniciación de labores a Licenciatura en Matemáticas y Física. (Arango, 2003, p.8)

Las actividades académicas se iniciaron con preocupación, debido a la falta de planeación y coordinación en la estructura funcional de la universidad. Sin embargo “El presidente Alfonso López inauguró la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales el 1 de febrero de 1975 en las instalaciones del INEM, y se designó a Ernesto Jara como primer rector, en presencia del gobernador Guillermo León Linares y el Ministro de Educación Hernando Durán”. (Arango, 2003, p.9).

“En Villavicencio se realiza el primer Consejo Directivo, y en este se faculta al rector para aceptar la donación de un globo de tierra ubicado en la hacienda Barcelona, donado por la señora Felicidad Barrios de Bonilla” (Arango, 2003, p.17). Para ese momento se consideraban preferibles estas donaciones ubicadas en las periferias de la ciudad, pues se pensaba que así se evitar revueltas estudiantiles que se pudieran presentar a lo largo del desarrollo de las actividades académicas.

Luego de las prórrogas y adiciones presupuestales, y dos aplazamientos, la inauguración se dio el 12 de febrero de 1977 este acto contó con presencia del presidente López, el Ministro de Educación, Hernando Durán, y Doña Fela, para quien éste había sido un proyecto personal. (Arango, 2003, p.17).

Años después “se inició el trabajo de acomodar la reglamentación de la universidad al Decreto 80 de 1980 y obtener la aprobación de todos los programas académicos para poder otorgar títulos profesionales” (Arango, 2003, p.42). Por tal razón se realizó una exhaustiva recopilación de documentación necesaria, para el diseño curricular de cada una de las carreras ofertadas, lo que permitió realizar un plan de estudios para cada cohorte de estudiantes, de manera que pudieran graduarse sin contratiempo.

En 1982, se empieza a desplomar la torre administrativa, y con esto también inicia un periodo de crisis frente a las decisiones que se tomaban, a pesar de que la Universidad era nueva empezó a presentar problemas de planeación, esto la condujo a una crisis presupuestal que desencadenó la quiebra de la organización, por consiguiente los estudiantes, profesores y trabajadores realizaron una protesta en la cual reclamaban la adopción de una Estructura Orgánica que definiera las instancias administrativas y académicas, así como planta de cargos.

El Consejo Académico concentro sus esfuerzos en cumplir con los requisitos del decreto 2747 para lograr el reconocimiento de la Unillanos con el rango de universidad, por encima del de institución universitaria que ostentaba. Decidió entonces que los puntos más importantes tenían que ver con el fortalecimiento de la investigación, la autoevaluación y algo nuevo llamado plan de desarrollo (Arango, 2003, p.64). La década de los años 90 es marcada por la influencia de la Ley 30 de 1992 y la transición a la Ley General de Educación que trae consigo autonomía y la elección de rector a cargo de la misma institución. Como hecho relevante se destaca la promulgación de una nueva Estructura Orgánica. Las administraciones se tornan muy fugaces, la Universidad cambia 10 rectores en este decenio y ello no da lugar a gestiones notables (PEI, 2000).

El bloque Biblioteca-Auditorio se abre al servicio incrementando la capacidad instalada; el inventario de edificaciones alcanza 41 bloques que totalizan 18610 M² de construcción incluida la Sede Urbana (con 4800 M²) y desarrollos parciales en edificaciones de tipo agropecuario. La oferta académica en ambas sedes crece a 8 programas de pregrado conformados por una

población de 2843 estudiantes. Los graduados en pregrado ascienden a 1731 y en posgrados se reciben 75 especialistas, para lo cual la institución dispone de una planta de personal integrada por 167 profesores 127-291 administrativos (PEI, 2000).

Se reforma el Estatuto General de la Universidad en medio de un ambiente de inconformidad por considerar que la participación de los estamentos no tuvo mayor acogida y se generan condiciones para dar un impulso a la acreditación administrativa a través de la creación de un Sistema Integrado de Gestión auspiciado por el MEN (Arango, 2003).

La década del 2000 inicia con una oferta de 12 pregrados y 7 posgrados y culmina con incremento de la oferta, 4 pregrados y 9 posgrados a nivel de especializaciones y maestrías. La planta de personal alcanza a finales de la década un total de 567 docentes entre ocasionales, catedráticos y de planta y 541 empleados entre contratos y de planta. El inventario de graduados se incrementa en 646 de pregrado y 113 en posgrados, hasta sumar 7443. La población estudiantil llega a 5000 estudiantes y el área construida disponible sube a 25405 M² El número de programas con registro calificado asciende a 12 y con Acreditación de Alta Calidad (PEI, 2000).

Como destacable del comienzo del decenio la gestión para el incremento del monto de la estampilla del .3% al 1%. Los primeros años de la década del 2000, la infraestructura física incrementa su inventario y dotación con el ensanche del área de la biblioteca y bloques de laboratorios. De resaltar la inversión en saneamiento básico que implica extensión de nuevas redes sanitarias y de aguas pluviales con planta de tratamiento de aguas residuales. Igualmente la renovación general del acueducto con fuente de captación propia a partir de un pozo perforado y planta de potabilización. Se dispone de proyectos para un edificio de laboratorios, bloque de aulas y salas de proyecciones y nueva biblioteca para la sede Urbana.

Cerca del final del 2011, la oferta se incrementa con la creación de los CERES y con la extensión de un convenio de comodato por infraestructura física para atender el Municipio de Acacias. Los graduados en pregrado llegan a 8138 y en posgrado 760. La población estudiantil sobrepasa los 5500 estudiantes y la capacidad instalada asciende a 26100 M de área construida. Los programas con registro calificado llegan a 13 de los cuales 2 son de Alta Calidad. La planta

docente totaliza 577 profesores de diferente modalidad de vinculación y el número de funcionarios administrativos llega a 661.

Para el año 2015, la cobertura y la oferta académica mantienen su crecimiento con un total de 42 programas, de los cuales 19 pertenecen a Pregrado, incluyendo dos programas técnicos y una tecnología; mientras que 23 corresponden a programas de Postgrados. Es importante señalar que la mayor participación se encuentra concentrada en la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales con 7 programas de Postgrados y 6 de Pregrado seguido por las Facultad de Ciencias Económicas con 5 programas de Postgrados y 4 de Pregrado, la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería está compuesto por 3 programas de Postgrados y 3 Pregrados, la Facultad de Ciencias de la Salud está integrada por 5 programas de Postgrados y 2 Pregrados. Finalmente, la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación presenta un decrecimiento en los programas de Postgrados con un total de 2 y 4 Pregrados respectivamente

Los graduados de pregrado llegan a 11.429 y 1678 graduados de posgrados a septiembre 2015. Se cuenta con 4 programas con acreditación de alta calidad, Agronomía, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Educación Física e Ingeniería de Sistemas, el talento humano de la Universidad se encuentra integrado por un total de 1.336 personas, distribuidas de la siguiente manera: 663 Docentes, de los cuales se encuentra 115 docentes de planta, 145 docentes ocasionales y 403 docentes catedráticos. De igual manera la Universidad cuenta con 671 administrativos divididos en 118 administrativos de planta, 46 oficiales y 507 personas contratadas por OPS.

4.1.2 Misión

La Universidad de los Llanos forma integralmente ciudadanos, profesionales y científicos con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico de la Humanidad, competentes y comprometidos en la solución de problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura. (Universidad de los Llanos, 2000)

4.1.3 Visión

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

Como Institución de saber y organización social, mantiene estrechos vínculos con su entorno natural a fin de satisfacer y participar en la búsqueda de soluciones a las problemáticas regionales y nacionales. Para ello se apoya en la tradición académica y, al contar con un acervo de talento humano de probadas capacidades y calidades, interpreta, adecúa y se apropia de los avances de la ciencia y la tecnología para cualificarse, a través de la docencia, la investigación y la proyección social. (Universidad de los Llanos, 2000)

4.2. Marco Teórico

Las dimensiones contextuales y estructurales de la organización describen de manera específica, mostrando los elementos dinámicos y las características de las organizaciones, por lo que es posible llegar a una mayor comprensión de la misma. La observación de estas dimensiones adquiere esencial importancia en el diseño organizacional, ya que permite analizar y comparar a la organización con otras para identificar las debilidades y el potencial de la efectividad organizacional.

Según Richard L. Daft las organizaciones y administradores pueden ser vistos como un alejamiento del pensamiento basado en rígidos sistemas mecánicos para cimentarse en sistemas naturales flexibles. Pero para lograr estos sistemas flexibles es preciso tener en cuenta a la organización de manera holística, es decir que se debe tener en cuenta sus dimensiones estructurales y contextuales.

Las dimensiones estructurales tienen en cuenta aspectos tales como mecanismos de coordinación, estos mecanismos comprenden el ajuste mutuo y la jerarquía de autoridad. Por otro lado las dimensiones contextuales por su parte tienen en cuenta aspectos como el tamaño.

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

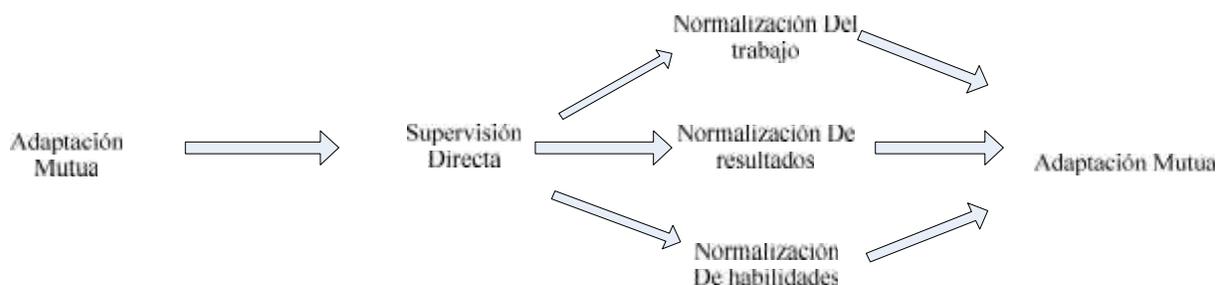


Ilustración 1. Secuencia de aplicación de los mecanismos de coordinación de trabajo.

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

En lo que a supervisión respecta, esta requiere coordinar distintas actividades que algunos manden y otros acaten ordenes Mayntz, (1975) citado por García (2013). Money (1958) citado por García (2013) señala que la integración de las partes exige el ejercicio de una autoridad que tenga el poder de “unir” y la “capacidad” de dar dirección a los esfuerzos.

Litterer, (1986) citado por García (2013) plantea que la supervisión directa o monitoreo es una alternativa de coordinación, aunque se considera que ésta es más costosa y menos “desagradable” que las rutinas administrativas.

Por otro lado Mintzberg, (1995) citado por García (2013) argumenta que la supervisión implica que alguien con autoridad ejerce su poder con el objeto de ofrecer orientación o de darles órdenes a un conjunto de individuos. En este caso, la integración implica responsabilizar el trabajo a una persona.

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

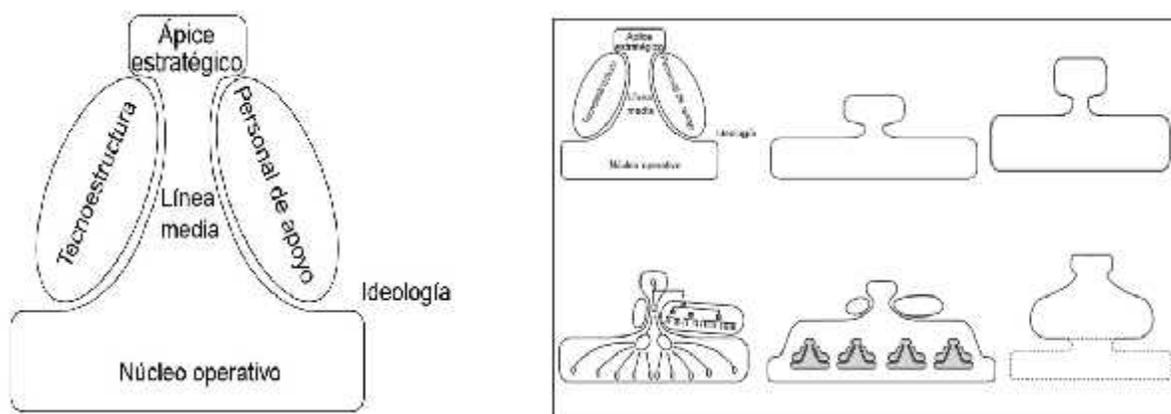


Ilustración 2. División del trabajo

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

Sin embargo, el modelo propuesto por Mintzberg surge como una organización en red, la cual tiende a contribuir a la reducción del tamaño basándose en la competitividad del sector, es decir, a través de la demanda.

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

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

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

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

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

Tabla 1.

Niveles y subniveles organizacionales.

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

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

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

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

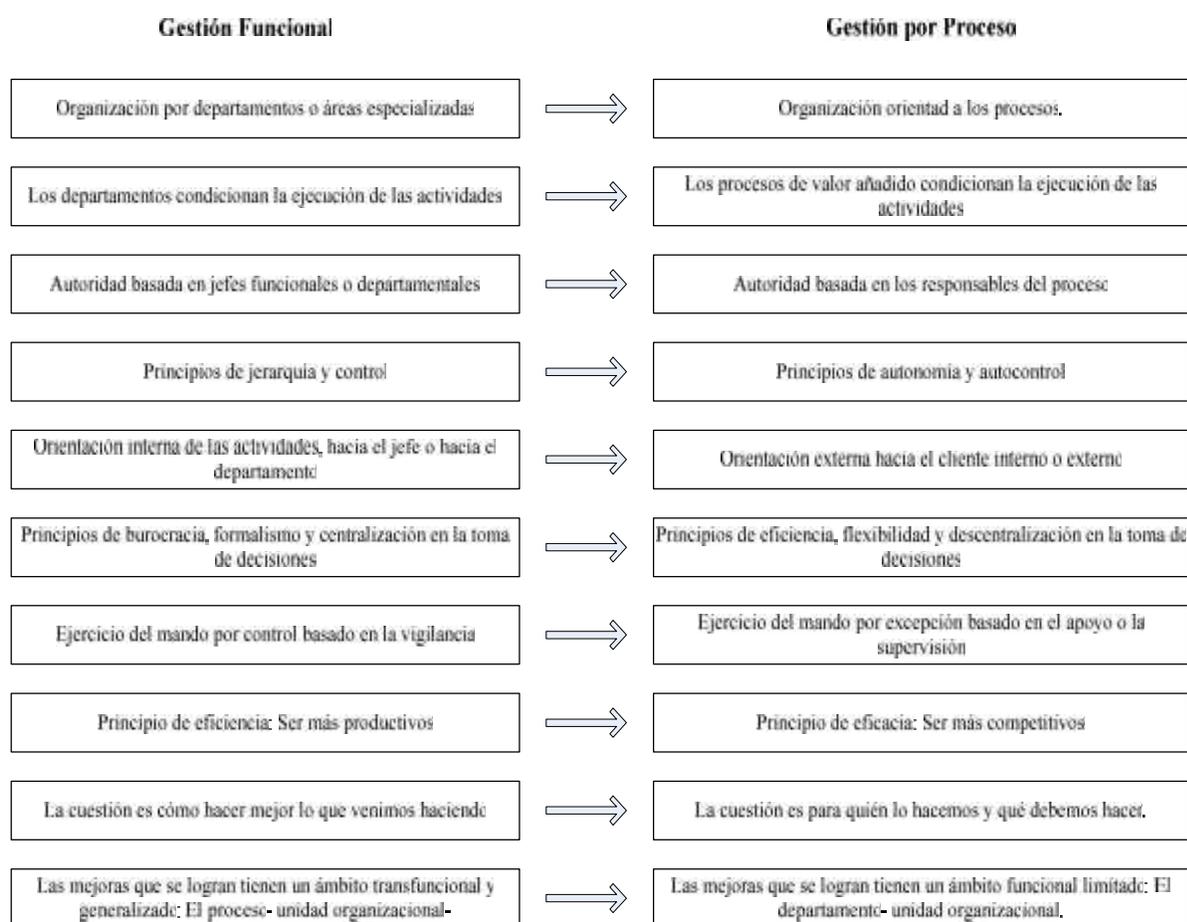


Ilustración 3. División del trabajo

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

Toda organización es un sistema, por ello las universidades públicas funcionan de manera interdependiente de la transformación de insumos en una serie de productos y servicios que tienen como fin la retroalimentación de la estructura social.

La universidad se conceptualiza como un sistema de base amplia, con alta diferenciación interna, con cátedras, departamentos por disciplinas, carreras, centros de investigación, institutos, etc., con procesos internos específicos y con despliegue de diversos recursos para el ejercicio de la influencia y la movilización de poder entre unidades y niveles. Estas características imponen restricciones muy severas a la reconstrucción de la unidad y a la preservación de la coherencia. (Martínez, 2000, p.34)

En cuanto al tamaño, para Kimberly (1976, citado por Hall, 1996) tiene cuatro componentes: la capacidad física, el personal disponible en la organización, los insumos o productos de la organización, y los recursos discrecionales como los activos o la riqueza de la organización. En 1966, Blau fue principal proponente de este tema.

Según Castillo y Morales se pueden presentar las siguientes conclusiones acerca del tamaño organizacional:

a. Entre más antigua la organización, más formalizado su comportamiento. b. Entre más grande la organización, más formalizado su comportamiento. c. Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; es decir, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos. d. Entre más grande la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades. e. Desde la fundación de la organización, la industria refleja la edad de la industria.

4.3 Marco Conceptual

Adaptación Mutua: La adaptación mutua es la coordinación del trabajo mediante el sencillo procedimiento de comunicación informal. (Henry Mintzberg).

Diagnostico organizacional: El diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo (Claudia M. Valenzuela).

División del trabajo y especialización: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y el perfeccionamiento en el trabajo (Henry Fayol).

Estructura Organizacional: Es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. (Robbins y Coulter 2000)

Formalización: Es una de las características estructurales como la centralización del poder y la profesionalización de los miembros de una organización. En las burocracias, al existir una formalización de las tareas, deberes y derechos de los puestos, había un grado importante de

impersonalidad. Hecho que produce un descenso de la satisfacción y moral laboral, pero incrementa en determinadas circunstancias la eficacia de la organización (Max Weber).

Mecanismos de Coordinación: Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control (Mintzberg, 1.991).

Planta de personal: Es el conjunto de los empleos permanentes identificados y ordenados de acuerdo con el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración preestablecido, requerido para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la organización. (Departamento Administrativo de la Función Pública).

Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones (Mintzberg, 1.991).

4.4 Marco Geográfico

Colombia se divide administrativamente en Departamentos, municipio, territorios indígenas, regiones y provincias. Según la constitución de 1.991, Colombia está dividida en 32 Departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá). Actualmente hay aproximadamente 1.123 municipios entre los que están el Distrito Capital y los Distritos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Buenaventura.

El Departamento del Meta tiene una extensión de 85.635 kilómetros cuadrados. Localizado en la región de la Orinoquia, al oriente del territorio nacional. La jurisdicción departamental está dada por los límites oficiales, los cuales se encuentran definidos en la Ley 118 de 1959. Al norte limita con Cundinamarca y Casanare, al oriente con Vichada, al occidente con Huila, al suroccidente con Caquetá y al sur con Guaviare. A la fecha cuenta con 29 municipios.

Villavicencio es la capital del departamento del Meta, y es el centro comercial más importante de los Llanos Orientales y cuenta con una población urbana de 407 977 habitantes, se encuentra situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al occidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía.

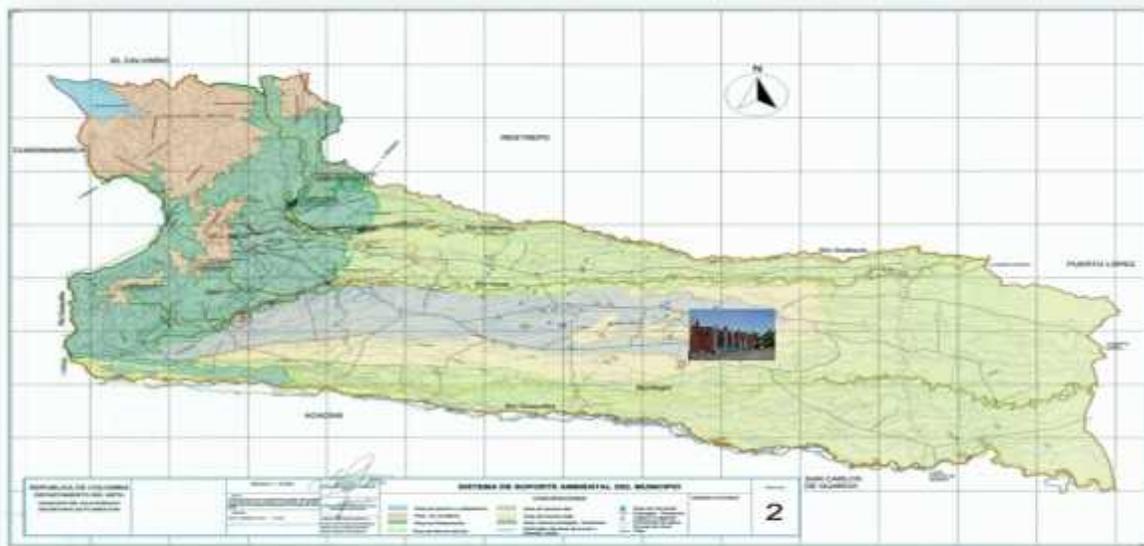


Ilustración 4. Micro localización de la Universidad de los Llanos.

Fuente: mapa del municipio de Villavicencio.

<https://www.google.com.co/search?q=mapa+municipio+de+villavicencio&biw>

La Universidad de los Llanos, es la institución académica pública más grande de la Región de la Orinoquía Colombiana, su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Villavicencio del Departamento del Meta, la cual cuenta con dos sedes; una rural y otra urbana. Siendo la rural la sede principal (Sede Barcelona), ubicada vía Puerto López, en la vereda Barcelona, kilómetro 12; la sede urbana (Sede San Antonio) se ubica en la Calle 37 N° 41-02 barrio Barzal alto. Además de los distintos Centros Regionales en diferentes ciudades y municipios de la región.

4.5 Marco Legal

4.5.1 Normatividad de Orden Nacional

Constitución Política Artículo 67: La educación es un servicio público, tiene una función social y es gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Constitución Política Artículo 68: El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.

Constitución Política Artículo 69: Se garantiza la autonomía Universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos de acuerdo con la Ley.

Constitución Política Artículo 70: El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos, en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente, y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional.

Constitución Política Artículo 125: Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.

El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley. En ningún caso la filiación política de los ciudadanos podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera, su ascenso o remoción.

Constitución Política Artículo 150: Corresponde al Congreso: 7°. Determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir y fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras entidades del Orden Nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica.

Constitución Política Artículo 210: “Las entidades del orden nacional descentralizadas por servicios sólo pueden ser creadas por la ley o por autorización de ésta, con fundamento en los principios que orientan la actividad administrativa. La ley establecerá el régimen jurídico de las entidades descentralizadas y la responsabilidad de sus presidentes directores o gerentes”.

Ley 489 de 1998: Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.

Ley 909 de 2004: Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

4.5.2 Normas en Materia Estatutaria

Ley 30 de 1992: Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

Ley 30 de 1992 Artículo 16: Son Instituciones de Educación Superior.

- a) Instituciones técnicas profesionales;
- b) Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, y
- c) Universidades.

Ley 30 de 1992 Artículo 28: La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de función institucional.

Ley 30 de 1992 Artículo 29: La autonomía de las instituciones universitarias, o, escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente ley, en los siguientes aspectos: a. Darse y modificar sus estatutos b. Designar sus autoridades académicas y administrativas c. Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos d. Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión e. Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que sus alumnos f. Adoptar el régimen de alumnos y docentes, y g. Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

Ley 87 de 1993: Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

Resolución 03273 de 1993: Por la cual se reconoce institucionalmente como universidad a la Universidad Tecnológica de los Llanos por medio del Ministerio de Educación Nacional.

Ley 80 de 1993: Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Ley 115 de 1994: Por la cual se expide la Ley General de Educación.

Decreto 2145 de 1999: Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones.

Ley 1279 de 2002: Régimen salarial y prestacional de los profesores de las Universidades Estatales.

Ley 734 de 2002: Por la cual se expide el Código disciplinario único.

Ley 734 de 2002 Artículo 76: Por el cual se establece que toda entidad u organismo del Estado, "...deberá organizar una unidad u oficina del más alto nivel, cuya estructura jerárquica permita preservar la garantía de la doble instancia, encargada de conocer y fallar en primera

instancia los procesos disciplinarios que se adelanten contra sus servidores. Si no fuere posible garantizar la segunda instancia por razones de estructura organizacional conocerá del asunto la Procuraduría General de la Nación de acuerdo a sus competencias.”

Decreto 1279 de 2002: Por el cual se establece el Régimen salarial y prestacional de los docentes de universidades estatales.

Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Decreto 4110 de 2004: Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Ley 962 de 2005: Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Decreto 770 de 2005: Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

Decreto 2772 de 2005: Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2539 de 2005: Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-Ley 770 2005 y 785 de 2005.

Decreto 1599 de 2005: Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Decreto 2489 de 2006: Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

Ley 1150 de 2007: Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

Ley 1188 de 2008: Por el cual se regula el registro calificado de programas de Educación Superior y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4485 de 2009: Por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Decreto 1295 de 2010: Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.

Decreto 1785 de 2014: Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

4.5.3 Normatividad Institucional de la Universidad

Ley 8 de 1974: Por la cual se autoriza al Gobierno Nacional para crear la Universidad de los Llanos.

Decreto 2513 de 1974: Por la cual se crea la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales, de conformidad con la Ley 8 de 1974.

Decreto 736 de 1975: Determinó la primera organización interna de la universidad, contemplando estructura y funciones de los cargos.

Acuerdo Superior 062 de 1994: Por el cual se establece el estatuto de la Estructura Orgánica de la Universidad, y se determinan las funciones de las dependencias. Igualmente, en uso de las facultades legales conferidas en la Ley 30 de 1992 y el acuerdo 130 de 1993.

Acuerdo Superior 024 de 1998: Por el cual se modifica y adiciona el acuerdo 011 de 1998. Establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de la Universidad de los Llanos, de conformidad con los decretos 1048 de 1998, 4557 de 1997 y 40 de 1998 modificando y adicionando el Acuerdo Superior 011, el cual consta de un total de 46 trabajadores oficiales y 123 se encuentran vinculados en la planta de personal administrativo de la Universidad de los Llanos.

Acuerdo 020 de 2000: Por el cual se establece el Proyecto Educativo Institucional – PEI- de la Universidad de los Llanos.

Acuerdo 026 de 2000: Por el cual crea el Sistema de Investigaciones de la Universidad de los Llanos y se dictan otras disposiciones.

Acuerdo Superior 015 de 2002: Por el cual se crea el marco general del sistema académico y curricular de la Universidad de los Llanos.

Acuerdo Superior 021 de 2002: Por el cual se crea el Sistema de Proyección Social en la Universidad de los Llanos. En su artículo 7, establece la organización con las siguientes instancias de dirección, asesoría y apoyo académico y evaluación, entre ellos el Consejo Institucional de Proyección Social, la Dirección General de Proyección Social y los Centros de Apoyo adscritos a las Facultades, este acuerdo presenta un problema antes del 2009, al no reforma la estructura interna del Acuerdo Superior 062 de 1994.

Acuerdo Superior 012 de 2003: Por el cual se establece la Estructura y reglamento de los programas de posgrados de la Universidad de los Llanos, cuyo fin principal es el de establecer criterios y normas para asegurar el sistema de administración que permitía el desarrollo de los programas de posgrados y cumplir con normas externas como el Decreto 836 de 1994, Decreto 1295 de 1996, Decreto 272 de 1998 y Decreto 808 de 2002.

Acuerdo Superior 015 el 2003: Por el cual se expide el Reglamento Estudiantil de la Universidad de los Llanos, donde establece no solo la normatividad específica, sino la participación de los estudiantes los gobiernos corporativos de la Universidad como el Consejo Superior, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Comité de programas, comité de bienestar, entre otros.

Acuerdo Superior 007 de 2005: Por el cual se adopta el estatuto administrativo de la Universidad de los Llanos, el cual acoge el régimen administrativo de personal, regula la carrera administrativa y dicta otras disposiciones. En el artículo 12, especifica la clasificación de los empleos como; designación, libre nombramiento y remoción, de carrera administrativa y trabajadores oficiales. De igual manera, se definen los niveles jerárquicos del empleo: el nivel Directivo, Asesor, Ejecutivo, Profesional, Técnico y Asistencial.

El gobierno nacional expidió el Decreto 770 de 2005, el cual establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

Acuerdo Superior 003 de 2009: Por el cual se suprime los empleos de nivel Ejecutivo de la planta del personal administrativo, se crean unos cargos dentro del nivel Profesional de la misma y se emiten otras disposiciones.

Acuerdo Superior 004 de 2009: Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de los Llanos. A través del cual se desarrollaran los siguientes títulos: I) Naturaleza Jurídica, Domicilio, Misión, Visión, Principios, Régimen de Autonomía, Propósitos, Funciones Misionales, Objetivos y Estrategias; II) Gobierno, Organización y Dirección Académica y Administrativa; III) Sistema de Planeación Universitario; IV) Sistema de Evaluación, Control

Interno, Autoevaluación y Acreditación; V) Comunidad Académica, Profesores, Estudiantes, Comunidad Universitaria, Egresados, Sector Productivo e Institucional y Empleados no Docentes; VI) Presupuesto, Ingresos, Patrimonio, Fondo Especiales y Contratos; VII) Actos de los Consejos de la Universidad y del Rector, Notificaciones y los Recursos en la Vía Gubernativa de la Universidad; VIII) Disposiciones Generales.

Acuerdo Superior 012 de 2009: Por el cual se establece el Sistema Académico y Curricular de la Universidad de los Llanos en el Marco del Acuerdo Superior N° 004 de 2009, estableciendo los Objetivos, Principios y Políticas curriculares.

Acuerdo Superior 002 de 2011: Por el cual se definen las Unidades Académicas adscritas a las diferentes Facultades de la Universidad de los Llanos.

Acuerdo Superior 005 de 2013: Por el cual se modifica el capítulo 3 en sus artículos 15, 17 y 18 del Acuerdo Superior 002 de 2011 “Por el cual se definen las unidades Académicas adscritas a las diferentes Facultades de la Universidad de los Llanos”.

Acuerdo Superior 008 de 2014: Por el cual se modifica el capítulo I del Acuerdo Superior 002 de 2011 (Facultad de Ciencias Económicas) y Capítulo IV (Facultad de Ciencias de la Salud), del Acuerdo por el cual se definen las Unidades Académicas adscritas a las diferentes Facultades de la Universidad de los Llanos.

Acuerdo Superior 009 de 2014: Por el cual se modifica parcialmente el Acuerdo Superior 024 de 1998, el cual permite la nivelación de la planta de personal del nivel técnico y asistencial.

4.6 Diseño Metodológico

4.6.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo se apoyó en una investigación de tipo descriptivo, ya que basados en la revisión documental, se pretendió seleccionar las características principales del objeto de estudio y describir en forma detallada sus partes. Para lo cual se utilizó la información de la estructura interna, planta de cargos y manuales de funciones, y así generar una conclusión basada en estos resultados.

4.6.2 Método

El método inductivo ayudó a hacer un análisis desde lo particular, analizar la información de la estructura organizacional en los últimos 20 años en relación a las variables estructurales y contextuales, para así obtener unos resultados que a su vez permitieron determinar unas conclusiones generales respecto a la evolución y sus debilidades actuales.

4.6.3 Fuentes de investigación

Fuentes secundarias se obtuvo información de artículos y documentos de internet, revisión de libros para los diferentes marcos.

Fuentes primarias fue el levantamiento de información del sistema de información, anuarios, normatividad, encuestas.

4.6.4 Variables y Técnicas

Para el presente trabajo se empleó la técnica de descripción de datos analizando cada una de las variables definidas, por medio de una pregunta integradora, que nos permitiera una técnica de análisis de la información de los diferentes organigramas, anuarios estadísticos, plantas de cargos y manuales de funciones, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Diseño Metodológico.

DIMENSIONES	VARIABLES	SUBVARIABLES	PREGUNTAS INTEGRADORAS	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	POBLACIÓN DE ESTUDIO
DIMENSIONES ESTRUCTURALES	MECANISMOS DE COORDINACIÓN	Adaptación mutua	¿Cómo se establece la comunicación informal en la Universidad?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad
		Supervisión directa	¿Cuáles son los tipos de autoridad más representativos en la Universidad? , ¿Cual son los niveles de jerarquía en la Universidad?, ¿Cuáles son los niveles de supervisión en la Universidad?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad
DIMENSIONES ESTRUCTURALES	DIVISIÓN DEL TRABAJO	Núcleo Operativo	¿Cuáles son los cargos del núcleo operativo que intervienen en los procesos misionales?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad

DIMENSIONES ESTRUCTURALES	DIVISIÓN DEL TRABAJO	Cumbre Estratégica	¿Cuáles cargos de la Universidad intervienen en el direccionamiento estratégico?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad
		Línea Media	¿Cuáles cargos de la Universidad hacen parte de la línea media?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad
		Tecnoestructura	¿Cuáles cargos de la Universidad hacen parte de la tecnoestructura?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad
		Staff de Apoyo	¿Cuáles cargos de la Universidad hacen parte del staff de apoyo?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad
DIMENSIONES CONTEXTUALES	TAMAÑO ORGANIZACIONAL	Tamaño	¿Con cuántos empleados de la parte administrativa y docente cuenta la Universidad? ¿Cuántos estudiantes tiene la Universidad?	Estudio Cuantitativo, de tipo descriptivo	Fuentes de información secundaria	Universidad

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.5 Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información se utilizarán recursos informáticos, software que permitan comprender, analizar y concluir de una manera rápida y acertada la información suministrada y de esta forma buscar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto.

4.6.6 Desarrollo Metodológico

Recolección de la información. En la primera fase se va a recopilar información de fuentes bibliográficas, documentos digitales, e información suministrada por el grupo de modernización; con el objetivo de obtener conocimientos acerca de la estructura orgánica de la universidad.

Análisis. En esta etapa se desarrollará un estudio de la información obtenida durante la recolección, en la cual se identificó las diferentes variables estructurales y contextuales definidas por el grupo de modernización.

5. Resultados y Análisis de Resultados

Como señala Mintzberg, existen unos principios para diseñar, desarrollar y evaluar la estructura organizacional de una institución, en este caso, las universidades que son organizaciones complejas. Entre estos principios estructurales, se encuentran: los mecanismos de coordinación y la división del trabajo. En cuanto a los principios contextuales está el tamaño organizacional.

Para el análisis de estas variables y subvariables se tiene en cuenta la última estructura organizacional de la Universidad, con sus diferentes ajustes de las unidades formales e informales al primer semestre 2015.

5.1 Mecanismos de Coordinación

5.1.1 Ajuste mutuo

Mintzberg (1991) define el ajuste mutuo o adaptación mutua como “la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal, puesto que el control de trabajo pasa a cargo de los que lo realizan. Por tal razón la adaptación mutua da flexibilidad a la ejecución de las tareas”.

En la Universidad la adaptación o ajuste mutuo se da en aquellos equipos de alto rendimiento, donde sus actividades son complejas, los equipos de trabajo son multidisciplinarios y existe un grado alto de comunicación informal, para el caso de la Universidad de los Llanos se identificaron los grupos de investigación, proyectos de investigación y grupos de estudio.

La evolución histórica de los proyectos de investigación, desde 1984 hasta el 2015, presentan un crecimiento en los últimos años, reflejo de políticas como el incremento de los recursos para la investigación y mayor participación de los profesores ocasionales en el desarrollo de proyectos, grupos de estudio y grupos de investigación, para el caso de los grupos de estudio, desde el Acuerdo Superior 026 de 2000, se define como:

El grupo de estudio se constituye en la base del proceso de investigación formativa. Se define como un espacio para la revisión crítica de temas de interés específico por áreas del conocimiento; en el cual, bajo la coordinación de uno o varios docentes, los estudiantes tienen la oportunidad de contrastar información actualizada con el contexto local y nacional (Universidad de los Llanos, 2000).

Como se observa en el gráfico 1, los primeros grupos de estudio se registran en el año 2000, como efecto del sistema de investigaciones de la Universidad, teniendo un crecimiento acumulado y permanente hasta el año 2009, con 68 grupos de estudio y decreciendo a 45 grupos en el 2015, esto por el efecto de la políticas de ciencia y tecnologías en los últimos años y a las exigencias cada día más sobre los procesos de investigación en la Universidad.

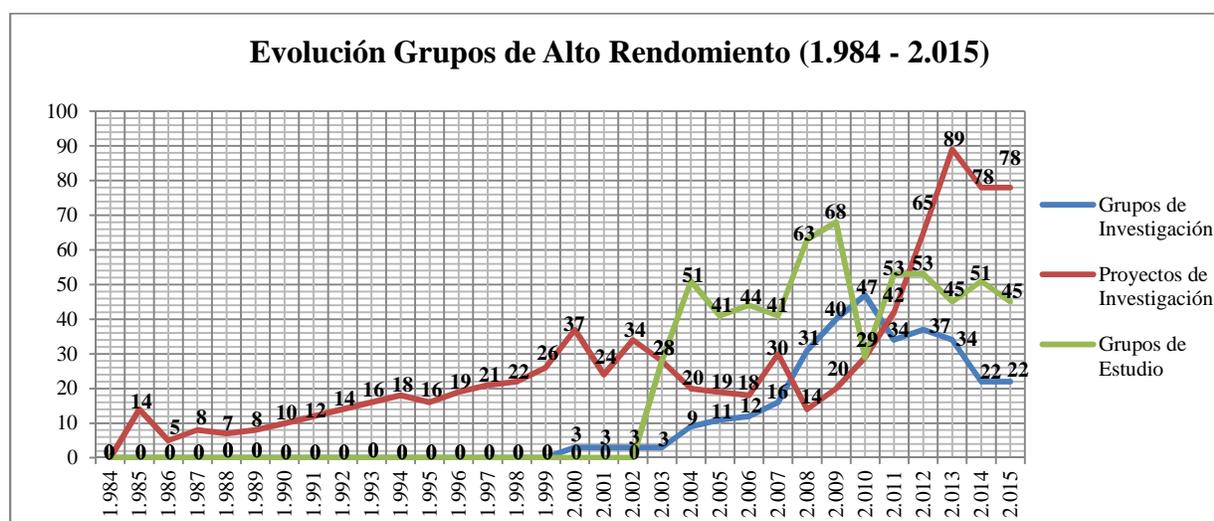


Ilustración 5. Evolución de grupos de Alto Rendimiento de la Universidad de los Llanos, 1984 - 2015.

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

Con relación a los grupos de investigación la Universidad de los Llanos los define como: Un conjunto de Investigadores, profesores y estudiantes que comparten intereses, propósitos y recursos, vinculados en forma directa al desarrollo de Proyectos y Programas de investigación en un área temática o problemática definida. Constituyen las células básicas del sistema de investigación de la Universidad. (Universidad de los Llanos, 2.000)

Según el sistema de investigaciones establecido por la Universidad, los Grupos de Investigación podrán surgir de la iniciativa individual o colectiva de las personas vinculadas a la Universidad en cualquiera de sus facultades o dependencias (Universidad de los Llanos, 2000).

Los antecedentes de los grupos de investigación, nacen con 3 grupos a partir del 2003, con un crecimiento permanente hasta el 2010 con 43 grupos de investigación y por los cambios de las políticas nacionales de Colciencias, para el registro de los grupos de investigación, la universidad, presenta una caída del 50% llegando a 22 grupos reconocidos por Colciencias en el 2015.

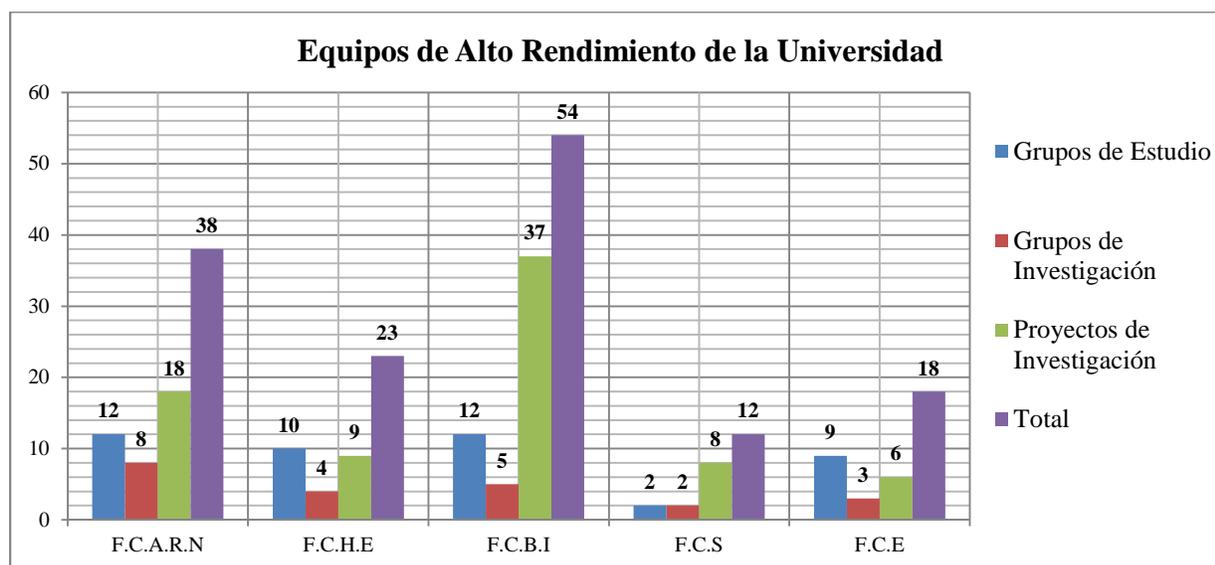


Ilustración 6. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

La Gráfica anterior muestra que la Facultad con mayor número de equipos de alto rendimiento, es la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería con 37 proyectos de investigación, 12 grupos de estudio y 5 grupos de investigación, es decir con 54 grupos en total; le sigue la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales con 18 proyectos de Investigación, 12 grupos de estudio y 8 grupos de Investigación; la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación cuenta con 9 proyectos de investigación, 10 grupos de estudio y 4 grupos de investigación; la Facultad de Ciencias económicas cuenta con 18 grupos y por ultimo esta la Facultad de Ciencias de la Salud con 12 grupos de alto rendimiento.

5.1.2 Supervisión directa

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

Partiendo de la formalización de la Universidad de los Llanos, la supervisión directa parte del Ápice estratégico y se referencia en el Estatuto General (Acuerdo Superior 004 de 2009) de la siguiente manera:

Consejo superior Universitario: según el Estatuto General de la Universidad en su artículo 14, el Consejo Superior es el máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad y ejerce supervisión directa sobre: el Rector, el Consejo Académico, los Decanos de Facultad y la Secretaría General.

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



Ilustración 7. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

El Consejo Académico: es la máxima autoridad académica de la Universidad como lo señala el artículo 24 del Acuerdo Superior 004 de 2009, al igual que se señala en las funciones del Consejo Superior, no es claro dentro de sus funciones la supervisión directa, solo se puede identificar que se realiza una supervisión sobre todas las funciones sustantivas y a su vez sobre la comunidad académica tanto a estudiantes como profesores.

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

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

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

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

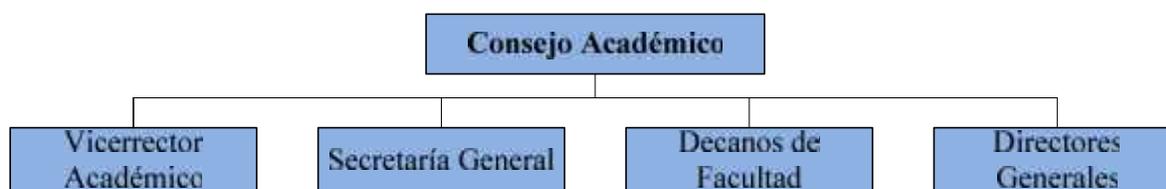


Ilustración 8. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

Rector: Según el artículo 27 del Estatuto General de la Universidad, el Rector es el representante legal y primera autoridad ejecutiva de la Universidad, responsable de la dirección académica y administrativa por lo anterior ejerce supervisión directa sobre el Vicerrector Académico, Vicerrector de Recursos Universitarios, Secretaria General, Jefe Oficina Asesora de Planeación, Jefe Oficina Asesora Jurídica, Jefe Oficina Asesora de Control Interno, Jefe Oficina Asesora de Control Interno Disciplinaria, las anteriores dos Oficinas son del nivel directivo y no del Asesor según el decreto 2489 de 2006.

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

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

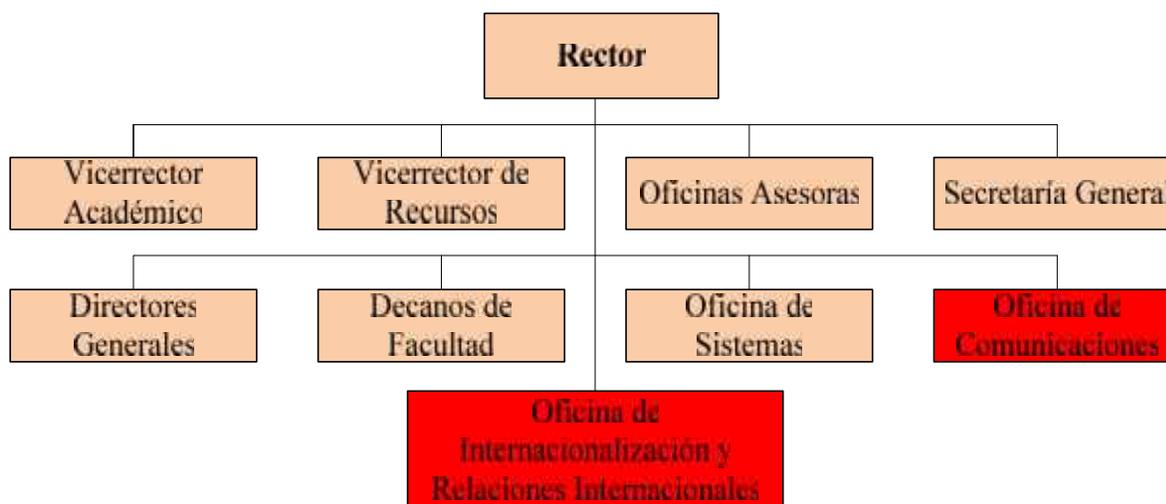


Ilustración 9. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

Vicerrector Académico: Según el artículo 33 del Estatuto General (Acuerdo Superior 004 de 2009) el Vicerrector Académico es el responsable de la dirección y coordinación del desarrollo de las actividades académicas, tendientes a garantizar la calidad de las funciones sustantivas de formación, investigación y proyección social. El Vicerrector Académico ejerce supervisión directa sobre: Dirección General de Currículo, Dirección General de Proyección Social, Dirección General de Investigaciones, los Decanos de Facultad, la Oficina de Admisiones Registro y Control Académico, la Oficina de Asuntos Docentes, el Instituto de Educación Abierta y a Distancia (IDEAD).

Al igual que la Rectoría, a la Vicerrectoría se le han venido sumando dependencias informales con competencia y hasta funciones formales reglamentadas mediante acuerdos y resoluciones entre ellas encontramos, el Programa de Retención Estudiantil Unillanos (PREU), La Coordinación General de Posgrados, el Plan Estratégico de Incorporación de Tic (PLANESTIC) y desde el 2002 la Oficina de Autoevaluación y Acreditación.



Ilustración 10. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

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

Vicerrector de Recursos: el artículo 42 del Acuerdo Superior 004 de 2009, señala que el Vicerrector de Recursos es responsable de las actividades administrativas relacionadas con la organización, coordinación y manejo de recursos humanos, físicos, económicos y financieros, tendientes a cumplir con las funciones misionales de la universidad. Si se compara con la estructura orgánica aprobada en 1994 existen cambios en la definición de la Vicerrectoría, puesto que en dicha normatividad se señalaba que la Vicerrectoría Académica “es la responsable de las

actividades administrativas y económico-financieras tendientes a garantizar la producción de bienes y servicios académicos, con el máximo de eficiencia” (Acuerdo Superior 062 de 1994).

Partiendo de los antecedentes históricos que ha sufrido la estructura orgánica por los cambios realizados a las diferentes lineamientos estratégicos establecidos por el PEI, y normas nacionales como el decreto 770 de 2005, donde se suprime el empleo del nivel ejecutivo de las entidades del Estado, entre ellos los entes autónomos, dan un plazo de 12 meses para ajustar la estructura, pero en ese tiempo la universidad no realizó ningún cambio. En el año 2009, se realiza un ajuste con el acuerdo superior 003, el cual no soluciono el problema de la estructura, sino dejó vacíos jurídicos.

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

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



Ilustración 11. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

Por lo anterior es importante que la Universidad normalice su estructura interna en toda la parte administrativa y le dé el papel que le corresponde entre los mecanismos de coordinación, alineación estratégica y división del trabajo.

Dirección General de Investigaciones: Esta Unidad Organizacional nace del Acuerdo Superior 026 de 2000, a partir del Sistema de Investigaciones de la Universidad, pasando de la Dirección del Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana IIOC, a la Dirección General de Investigaciones según Acuerdo Superior 004 de 2009, artículo 38. Es la unidad de dirección, coordinación y apoyo de las actividades de investigación.

Por lo anterior y en el marco de los Acuerdos Superior 026 de 2000 y Acuerdo Superior 012 de 2009, la Dirección General de Investigaciones realizaría supervisión directa sobre los Centros de Investigación, Grupos de Investigación, Grupos de Estudio e Investigadores y también ejerce supervisión directa a la Secretaría Ejecutiva del Consejo Directivo de Investigaciones.

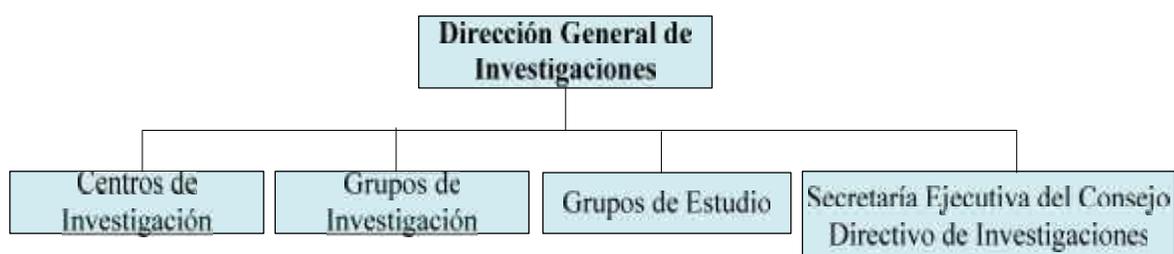


Ilustración 12. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

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

Por ser una unidad tan importante para la dirección, coordinación y apoyo de las acciones académicas y curriculares de la universidad, debería tener un papel más importante en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la actividad de la formación, tanto

del nivel estratégico, táctico y operativo de la universidad, permitiéndole a la Vicerrectoría una mayor descentralización académica.

Dirección General de Proyección Social: Según el Estatuto General es la unidad de dirección, coordinación y apoyo de las actividades de extensión y proyección social, que vinculan de manera interactiva a la sociedad con la universidad, en la búsqueda de solución a sus problemas.

El Acuerdo Superior 012 de 2009, el cual establece el Sistema Académico- Curricular de la Universidad, señala las funciones de la Dirección de Proyección Social, pero no es claro sobre que unidades organizacionales ejerce la supervisión directa, por lo cual referenciamos el Acuerdo Superior 021 de 2002, en el cual señala que la organización de dirección, asesoría, apoyo académico, seguimiento y control de proyección social son: el Consejo de Proyección Social, la Dirección General de Proyección Social y los Centros de Apoyo. Por lo anterior la Dirección General ejercería supervisión directa a los Centros de apoyo a la Proyección Social y a los grupos de trabajo de la dependencia.

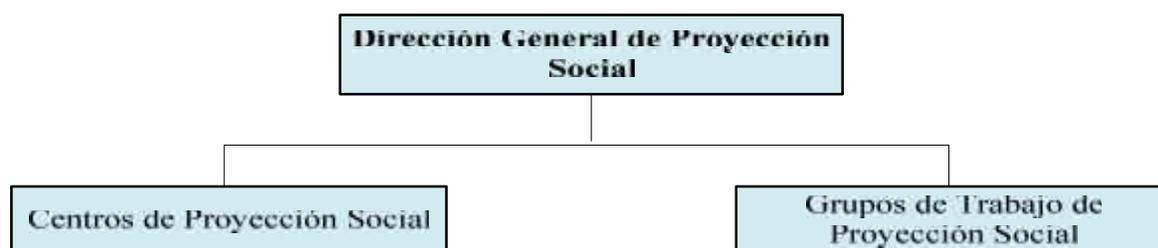


Ilustración 13. Evolución de grupos de Alta Rendimiento por Facultades, 2015.

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

Secretaría General de la Universidad: le corresponde la conservación y custodia de la memoria institucional, la certificación, difusión de información y el asesoramiento de las actuaciones de la Universidad. Según el Acuerdo Superior 002 de 2007, la Secretaría General ejerce la supervisión directa sobre la oficina de correspondencia y archivo de la Universidad.

Decanos de Facultad: Según el artículo 46 del Estatuto General, las Facultades son unidades académico-administrativas, lugares de encuentro de disciplinas y profesiones afines y escenario para su desarrollo, a través del trabajo disciplinario e interdisciplinario. Tienen autonomía para la administración de sus asuntos y para la planificación y promoción de su desarrollo, en los términos establecidos por el Estatuto General y el Sistema Académico Curricular de la Universidad de los Llanos.

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



Ilustración 14. Supervisión Directa Decanos de Facultad, Universidad de los Llanos, 2015.

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

La Vicerrectoría Académica es la que tiene más dependencias a su cargo, lo que demuestra que en la Universidad no hay un tramo de control definido, en donde especifique el número de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficaz y eficiente. A continuación se relaciona el tramo de control que existe en la Universidad.

Tabla 3.

Tramos de Control.

Nivel Organizacional	Gerentes De La Organización	Cantidad de Empleados a Cargo
Ápice Estratégico	Consejo Superior	4
Ápice Estratégico	Consejo Académico	4
Ápice Estratégico	Rector	14
Ápice Estratégico	Vicerrectoría Académica	15
Ápice Estratégico	Vicerrectoría de Recursos	6
Núcleo Operativo	Dirección General de Investigaciones	4
Núcleo Operativo	Dirección General de Proyección Social	2
Ápice Estratégico	Secretaría General	1
Línea Media	Decanos de Facultad	5

Fuente: Elaboración propia.

En la Universidad existen tramos de control cortos y largos, lo cual no es lo indicado para el buen funcionamiento de la Organización, puesto que como se dijo anteriormente de esto depende la eficacia y eficiencia de la misma. El Vicerrector Académico tiene un tramo de control muy largo, lo que hace aumentar la eficiencia en cuanto a costos, pero, puede disminuir la eficacia, si se ve reducido el desempeño de los empleados, porque el gerente no tiene tiempo suficiente para dirigir a tantos subordinados. Por lo anterior se ve la importancia de implementar tramos de

control cortos para el efectivo cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Universidad.

5.2 División del Trabajo Según Mintzberg

Mintzberg divide la organización en cinco niveles los cuales son: Ápice estratégico, Línea Media, Núcleo Operativo, Tecnoestructura y Staff de Apoyo, para obtener coherencia y por ende un mejor funcionamiento en la Organización.

A continuación se presenta un análisis detallado de la división del trabajo, según la evolución de la Universidad y las cinco partes básicas de las organizaciones, establecidas por Mintzberg (Ápice Estratégico, Línea Media, Núcleo Operativo, Tecnoestructura y Staff de Apoyo) desde que se creó la Universidad; es decir, desde el año 1974 hasta el año 2014.

Ápice estratégico: Mintzberg ubica en el ápice estratégico a los directivos de alto nivel, que poseen mayor jerarquía y controlan la totalidad de la organización. Se ocupan de garantizar el cumplimiento de la misión.

A continuación, se muestra la evolución del ápice estratégico de la Universidad, desde que se creó hasta el año 2014. La Universidad empezó a funcionar en 1974 con el Consejo Directivo Universitario y Rectoría; juntos del ápice estratégico.

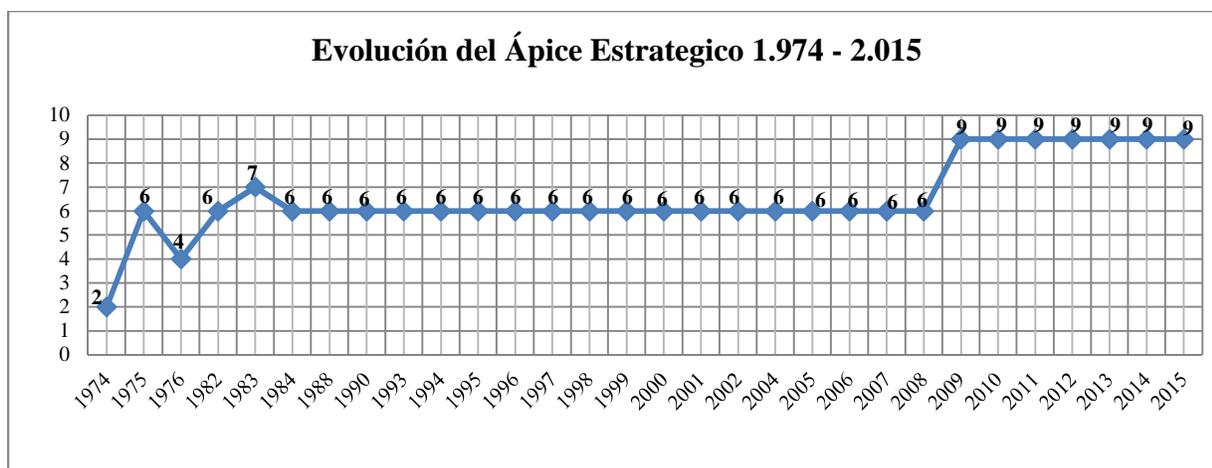


Ilustración 15. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Ápice Estratégico 1.974 – 2.015.

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

Con el decreto 736 de 1975 se establece la organización interna de la Universidad. En el cual se definieron 6 unidades del ápice estratégico, las cuales son: Consejo Directivo Universitario, Rectoría, Secretaría General, División académica, División de Promoción y Desarrollo y División de Administración de Servicios y se determinan las funciones de cada cargo.

En 1982 con el Acuerdo Superior 026, se establece una nueva estructura orgánica, aumentando una unidad al ápice estratégico el cual es el consejo académico y se definen las funciones del mismo. La División académica pasa a ser Vicerrectoría Académica.

En 1984, con el Acuerdo Superior 016 se modifica la estructura orgánica, eliminando dos unidades de este nivel, las cuales son: División de Promoción y Desarrollo y División de Administración de Servicios. Y se crea la Dirección Administrativa con sus respectivas funciones.

En 1994 con el Acuerdo Superior 062 se establece el Estatuto de Estructura Orgánica de la Universidad y se determinan las funciones de las dependencias. La División administrativa pasa a Vicerrectoría de Recursos Universitarios.

En 1998 con el Acuerdo Superior 011 se opta el sistema de nomenclatura y se clasifican los empleos de la Universidad. Los Directores de Instituto pasan a ser parte del ápice estratégico.

En 2009 con el Acuerdo Superior 012 se establece el sistema académico y curricular de la Universidad. Se crea la Dirección de proyección Social, Dirección de investigaciones, Dirección de Currículo y se establecen las funciones para cada dirección.

En el 2010 mediante el acuerdo superior 001 se modifica la denominación, el código y el grado del cargo Director del Instituto de Investigaciones con código 0095, grado 08, por la nueva denominación de Director General de Investigaciones, código 0100 grado 19, cargo adscrito a la Vicerrectoría Académica. También se modifica la denominación, el código y el grado del cargo de Jefe de la División de Extensión, Promoción y Desarrollo, de código 2040, grado 18, por la nueva denominación de Director General de Proyección Social, código 0100 grado 19, cargo adscrito a la Vicerrectoría Académica.

En 2012 se modifica el artículo 3 del acuerdo superior 001 de 2010, mediante acuerdo superior 001 que modifica concretamente la denominación, el código y el grado del Profesional de Gestión Institucional (promoción, extensión y desarrollo) de código 2165 y grado 16 por la

nueva denominación de Director General de Proyección Social, código 0100 y grado 19, adscrito a vicerrectoría académica.

Con lo anterior se demuestra el crecimiento que ha obtenido la Universidad en cuanto al ápice estratégico en su estructura interna, lo cual está sustentado por la normatividad, puesto que cada unidad está legalmente constituida por el Consejo Superior Universitario.

Línea media: Mintzberg ubica en la línea media a los directivos de mando medio quienes provistos de autoridad formal actúan como el puente que une al ápice estratégico con el núcleo de operaciones.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de la línea media desde 1974 a 2014; en este nivel se ubican las unidades que no hacen parte del ápice estratégico ni tampoco las que están en el núcleo operativo; es decir, se ubica en medio de los dos niveles anteriormente mencionados. Dentro de este nivel se ubican las Facultades y las divisiones.

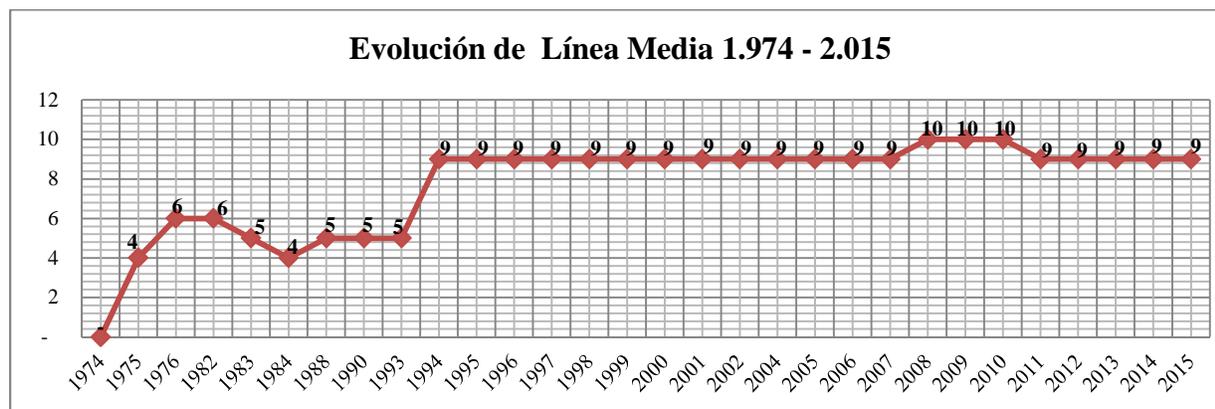


Ilustración 16. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Línea Media 1974 – 2015.

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

En el año 1975 se crean la facultad de Ciencias de la Educación, la Facultad de Ciencias de la Salud, la Facultad de Veterinaria y la Facultad de Agronomía, mediante el decreto 736.

En la división de administración y servicios se ubican la Sección de Tesorería y Pagaduría, la Sección de Presupuesto y Contabilidad, La Sección de Servicios Generales, la Sección de Personal y la Sección Servicios y Bienestar Universitario. En este mismo año aparecen los departamentos de Matemáticas y Física, Biología y Química y Sociales y Humanidades.

En 1982 mediante el acuerdo 026 se establece un cambio en la estructura interna que establece que en la División Financiera se encuentran las secciones de Contabilidad y Presupuesto y la de Tesorería, en la División de Personal y Servicios Administrativos se ubican las secciones de Almacén e Inventarios, de Compras y de Servicios Generales.

El acuerdo 018 de 1994 presenta un cambio en la estructura orgánica de la Universidad, dentro de los cambios más relevantes para la línea media se establecen las facultades de Ciencias Humanas, Ciencias Básicas e Ingeniería, Ciencias de la Salud, Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales y De Estudios Interdisciplinarios.

En 1994 se presenta una reestructuración interna mediante el acuerdo 018, el cual muestra que de la Secretaria Académica dependen las divisiones de Admisiones Control y Registro y Correspondencia y Archivo. Por otro lado de la Dirección Administrativa dependen las Divisiones Financiera, de Servicios Administrativos, de Recursos de Apoyo, de Promoción y Desarrollo y de Bienestar Universitario.

La resolución 1117 de 1995 establece la estructura específica de la facultad de Ciencias de la Salud, por otro lado en ese mismo año mediante resolución 1197 se establece la estructura específica de la facultad de Ciencias Humanas; también mediante resolución rectoral 307 se especifica de la facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales.

Mediante el acuerdo 010 de 2003 se crea el cargo de jefe de la división de biblioteca con código 2040 y grado 19, además el rector determinara las funciones y requisitos para el cargo. Para este mismo año mediante acuerdo 013 se crea el cargo de Jefe de División de Tesorería código 2040 grado 19 y se suprime el cargo de Jefe de Unidad de Tesorería de código 2055, grado 09.

En el 2007 con Acuerdo Superior 006, se presenta una reestructuración de la facultad de Ciencias Humanas y se crea la facultad de Ciencias Económicas a la cual quedan adscritos los programas de pregrado de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Mercadeo y Mercadeo Agropecuario.

Mediante acuerdo superior 001 de 2010 se decide modificar la denominación, el código y el grado del cargo Jefe de la División de Extensión, Promoción y Desarrollo, código 2040 grado 18, por la nueva denominación de Director General de Proyección Social, código 0100 grado 19, cargo adscrito a la Vicerrectoría Académica.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que El nivel de Línea Media sufrió nueve modificaciones, en lo que respecta a la evolución de este nivel, lo cual está sustentado en la normatividad interna de la Universidad.

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

Según lo anterior hacen parte del núcleo operativo: los programas de pregrado, programa de posgrado, institutos, centros, escuelas de facultad, granjas y laboratorios.



Ilustración 17. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Núcleo Operativo 1.974 – 2.015.

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

Con la anterior grafica se pretende realizar un análisis de la evolución del núcleo operativo, desde que se creó la Universidad; es decir desde el año 1974 al año 2014.

Con el decreto 736 del año 1975 se establece la organización interna de la Universidad. Con el cual se crea el Programa de Licenciatura en Ciencias Agropecuarias, el Programa de Licenciatura Matemáticas y Física, el Programa de Enfermería, el Programa de Veterinaria y Zootecnia y el Programa de agronomía.

Seguidamente, con el Acuerdo Superior 026 de 1982 se realiza una nueva reestructuración de la Universidad, creando los siguientes centros: Centro de Integración Socioeconómica, Centro de Agro investigaciones, Centro de Producción Agrícola, Centro de Sanidad Vegetal, Centro de Suelos, Centro de Hidroclimatología, Centro de Ingeniería Agrícola, Centro de Matemáticas, Centro de Física, Centro de Gimnasia y Recreación, Centro de Deportes, Centro de Química, Centro de Biología, Centro de Sicopedagogía, Centro de Atención a la Madre, Centro de Atención al Niño, Centro de Atención al Adulto, Centro de Ciencias Básicas Médicas, Centro de Enfermería en Salud Comunitaria, Centro de Nutrición, Centro de Reproducción, Centro de Zootecnia, Centro de Clínicas, Centro de Morfofisiología, Centro de Salud Pública.

También en 1982 mediante el acuerdo 026 se establece la estructura orgánica de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales, dentro de esta estructura orgánica se crea el Instituto de Investigaciones y además se determinan las funciones del mismo.

Posteriormente con el Decreto 1453 del año 1984 se hace una modificación de la Estructura Orgánica, eliminando los siguientes centros: Centro de Agroinvestigaciones, Centro de Atención a la Madre, Centro de Atención al Niño, Centro de Atención al Adulto, Centro de Ciencias

Básicas Médicas, Centro de Enfermería en Salud Comunitaria. Y se crea el Centro de Investigaciones.

Luego, con el Acuerdo 106 del año 1990 se crea el Herbario de la Orinoquía Colombiana, como cuerpo adscrito al Instituto de Investigaciones de la Orinoquía Colombiana. El cual es un banco de información fundamental para estudios científicos y tecnológicos en Botánica y Ecología.

Para el año 1993 la Universidad presentó cuatro grandes cambios. Los cuales fueron los siguientes: Con el Acuerdo Superior 079 de 1993 se crea el Instituto de Informática e Idiomas en la Universidad, como una dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica. Con el Acuerdo Superior 087 de 1993 se da apertura a los Centros Regionales de Paz de Ariporo, Tame, Puerto López y Granada. El Acuerdo Superior 094 de 1993 da apertura el Centro Regional de Educación Abierta y a Distancia. Y el Acuerdo Superior 120 de 1993 crea el Programa de Educación Física y Deportes.

Según el acuerdo 078 de 1993 se crea el Instituto de Educación Abierta y a Distancia de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales (IDEAD), como unidad académica adscrita a la vicerrectoría académica; además mediante este acuerdo se establecen sus objetivos principales.

Para el año siguiente, con el Acuerdo Superior 079 de 1994 se crea el Instituto de Acuicultura y Pesca de los Llanos IALL, como un Instituto adscrito a la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales.

Por otra parte, con la Resolución Rectoral 307 de 1995 y la Resolución 1116 del mismo año, se establece la estructura específica de la Facultad de Ciencias Agropecuaria y Recursos Naturales de la siguiente manera: se crea el Centro de Extensión, Taller de Dibujo, Taller de Topografía, Laboratorio de Fisiología, Laboratorio de Entomología, Laboratorio de Microbiología, Laboratorio de Fitopatología, escuela de Ciencias Animales, Pregrado de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Laboratorio de Microbiología, Laboratorio clínico, Laboratorio Histopatología y Anatomía Patológica Clínica, Laboratorio de Genética, Laboratorio de Fisiología, Laboratorio de Parasitología, Laboratorio Farmacología, Laboratorio de Toxicología, Laboratorio Anatomía, Instituto de Producción Agropecuaria, Granjas, Estación Piscícola, Laboratorio cultivo de Tejidos, Pregrado de Ingeniería Agronómica, Pregrado de Mercadeo Agropecuario.

Igualmente con la Resolución 1197 de 1995, se establece la estructura específica de la Facultad de Ciencias Humanas así: Centro de Investigaciones, Centro de Extensiones, Escuela de Pedagogía, Programas de pregrado, Programas de posgrado, Escuela de Ciencias Económicas, Programa de Pregrado, Programa de Posgrado, Instituto de Idiomas, Escuela de Bellas Artes, Programa de Pregrado, Programa de Posgrado.

El año 1996 también obtuvo notables cambios, los cuales fueron los siguientes: con el Acuerdo 029 de 1996 se crean los programas de Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Electrónica, quedando adscritos a la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería. Igualmente con el Acuerdo Superior 035 de 1996 se Crea la Especialización en Salud Ocupacional.

Para el año siguiente, con la Resolución Rectoral 0240 de 1997 se modifica la estructura específica de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería de la siguiente manera: Centro de Investigaciones, Centro de Extensiones, Escuela de Ingeniería, Programa de Ingeniería Electrónica, Programa de Ingeniería de Sistemas, Instituto de Óptica, Instituto de Aguas, Instituto de Informática, Instituto de Recursos Bióticos. Igualmente con la Resolución 017 de 1997 se crea la Especialización de Salud Familiar.

Así mismo con el Acuerdo Superior 039 de 1998 se da apertura de un Centro Regional de Educación Abierta y a Distancia CREAD, en el Municipio de Villanueva en el Departamento de Casanare. Al mismo tiempo con el Acuerdo Superior 041 de 1991 se crea la Especialización en Producción Agrícola Tropical Sostenible adscrito a la Escuela de Ciencias Agrícolas de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales. Del mismo modo con el Acuerdo Superior 048 de 1998 se crea el Programa de Posgrado Maestría en Acuicultura, como programa académico de formación avanzada adscrito al instituto de Acuicultura de los Llanos, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales. Igualmente con el Acuerdo Superior 050 de 1998 se crea el Programa de economía, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas.

Para el año siguiente con el acuerdo Superior 033 de 1999 se da apertura al Centro Regional de Educación Abierta y a Distancia CREAD, en el Municipio de la Primavera del Departamento del Vichada. De igual forma, con el Acuerdo Superior 048 de 1999 se aprueba el programa de licenciatura en Pedagogía Infantil, EN LA Modalidad de Educación abierta y a Distancia, con estrategia metodológica semipresencial.

Luego con el Acuerdo Superior 035 del 2000, se crea la Especialización en Gestión Ambiental Sostenible como programa académico de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería. Del mismo modo con el Acuerdo Superior 044 de 2000 se crea la Especialización de Administración en Salud con Énfasis en Seguridad Social.

Con el Acuerdo 019 de 2001 se crea el Programa del Posgrado de Especialización en Epidemiología Adscrito a la Facultad de Ciencias de la Salud. Para el siguiente año con el Acuerdo Superior 001 de 2002 se crea el Programa de Administración de Empresas – Jornada Diurna, adscrito a la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Humanas.

Posteriormente, con el Acuerdo Superior 003 de 2005 se crea el Programa de Mercadeo en jornada única y modalidad presencial, como Programa Adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas. Para este mismo año con el Acuerdo Superior 004 de 2005 se crea el Programa de Contaduría Pública, como programa académico adscrito a la Escuela de Ciencias Económicas. Del mismo modo con el Acuerdo Superior 009 de 2005 se crea el Programa de Tecnología de Regencia en Farmacia, adscrito a la Facultad de Ciencias de la Salud.

En el siguiente año con el Acuerdo Superior 006 de 2007 se reestructura la Facultad de Ciencias Humanas, se modifica el nombre y queda Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, a la cual continuarán adscritos los programas académicos de pregrado: Licenciatura en Educación Física y Deportes, Licenciatura en Matemáticas y Física, Licenciatura en Pedagogía Infantil y Licenciatura en Producción Agropecuaria. También se crea la Facultad de Ciencias Económicas, a la cual quedaran adscritos los programas académicos de pregrado de:

Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía y Mercadeo Agropecuario. La escuela de Ciencias Económicas quedará adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas. Hacia el mismo año, con el Acuerdo superior 007 de 2007 se crea el Programa de Pregrado en Biología. El acuerdo Superior 010 de 2007 crea el programa académico de Administración Turística y Hotelera, bajo la modalidad a distancia.

Para el año 2008 la Universidad crea un programa de pregrado y cuatro especializaciones, de la siguiente manera: con el Acuerdo Superior 004 de 2008 se crea el programa académico de pregrado en Ingeniería Agroindustrial. Así mismo con el Acuerdo Superior 006 de 2008 se crea la Especialización en Instrumentación y Control Industrial. Continuamente con el Acuerdo Superior 007 de 2008 se crea la Especialización en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) aplicadas a la Educación. Del mismo modo con el Acuerdo Superior 008 de 2008 se crea la Especialización en Finanzas. Y por último se crea la Especialización en Administración de Negocios.

Al siguiente año se crea la Maestría en Sistema Sostenible de Salud- Producción Animal Tropical con el Acuerdo Superior 002 de 2009. Del mismo modo se crea el programa académico Técnico- profesional en Sistemas de Producción Avícola adscrito a la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales con el Acuerdo Superior 009 de 2009. Para este año también se crea el programa Técnico Profesional en Sistemas de Producción Porcícola, adscrito a la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales. Y por último se crea la Tecnología en Gestión Empresas Pecuarias, adscrito a la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales.

Posteriormente, con el Acuerdo Superior 009 de 2010 se crea el Programa de Maestría en Producción Tropical Sostenible. Igualmente con el Acuerdo Superior 010 de 2010 se crea el Programa de Especialización en Desarrollo de Mercados. Luego con el Acuerdo 015 de 2010 se crea el Programa de Especialización en Gestión de la Calidad, adscrito a la Facultad de ciencias económicas.

En el 2010 mediante el acuerdo superior 001 en el artículo 2 se plantea modificar la denominación, el código y el grado del cargo Director del Instituto de Investigaciones con código 0095 grado 08, por la nueva denominación de Director General de Investigaciones, código 0100 grado 19, cargo adscrito a la Vicerrectoría Académica.

En el año 2011 con el Acuerdo Superior 002 se definen las unidades académicas adscritas a las diferentes Facultades de la Universidad de la siguiente manera:

Las unidades adscritas a la Facultad de Ciencias Económicas son la Escuela de Administración y Negocios, la Escuela de Economía y Finanzas, el Centro de Investigaciones, el Centro de Proyección Social y el centro de Estudios Socio Económicos.

Las Unidades Académicas adscritas a la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales, son: la Escuela de Ciencias Animales, la Escuela de Ingeniería en Ciencias Agrícolas, el Instituto de Acuicultura de los Llanos, el Centro de Investigaciones, el Centro de Proyección Social, el Centro Clínico Veterinario, el Centro de Mejoramiento Vegetal y el Centro Agrario de Producción.

Las Unidades Académicas adscritas a la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería, son: la Escuela de Ingeniería, la Escuela de Ciencias Ambientales, el Centro de Investigaciones, el Centro de Proyección Social, el Centro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la Ingeniería, el Centro de Óptica, el Centro de Recursos Genéticos, el Centro de Calidad de Aguas y el Centro de Soporte y Desarrollo Tecnológico en Ingeniería.

Las Unidades Académicas adscritas a la Facultad de Ciencias de la Salud, son: la Escuela de Cuidado de la Salud, la Escuela de Salud Pública, el Centro de Investigaciones y el Centro de Proyección Social.

Para el mismo año, con el Acuerdo Superior 004 de 2011 se crea el programa de Especialización en Acción Motriz, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Después, con el Acuerdo Superior 003 de 2012 se crea el Programa de Doctorado en Ciencias Agrarias. Como Programa adscrito a la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales de la Universidad de los Llanos.

Para el año 2014 con el Acuerdo Superior 008 se modifica la Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Ciencias de la Salud, quedando de la siguiente manera: Las Unidades Académicas adscritas a la Facultad de Ciencias Económicas, son: la Escuela de Administración y Negocios, la Escuela de Economía y Finanzas, El Centro de Investigaciones, el Centro de Proyección Social, el Centro de Estudios Socio Económicos, el Centro de Consultorio Empresarial y Centro de Diseño y desarrollo de Medios. Las Unidades Académicas adscritas a la Facultad de Ciencias de la Salud, son: la Escuela de Cuidado de la Salud, la Escuela de Salud

Pública, el Centros de Investigaciones, el Centro de Proyección Social, el Centro de Estudios Epidemiológicos, el Centro de Simulación y desarrollo de habilidades clínicas y farmacéuticas.

El Núcleo Operativo es el de mayor crecimiento en la Universidad, puesto que en este nivel se encuentran los Programas de Pregrado, Programas de Posgrado, Institutos, Centros, Escuelas, Granjas y los Laboratorios; lo cual está sustentado en la normatividad interna de la Universidad.

Tecnoestructura: Según Mintzberg en la tecnoestructura se ubican los analistas que influyen en el trabajo ajeno, planificándolo y controlándolo, sin participar en el flujo de actividad de la organización. Estudian la adaptación el cambio la normalización y el control.

En la Universidad de los Llanos la tecno estructura está conformada por las oficinas asesoras de Jurídica, Control Interno, Control Interno Disciplinario y Planeación. Estas oficinas tienen como función principal la de asesorar, ya sea en proyectos para el desarrollo físico, tecnológico y académico de la Universidad, o en garantizar el cumplimiento de los procedimientos de orden legal de los actos y contratos que realice la Universidad; también evaluar con objetividad e independencia la gestión institucional y su sistema de control interno; garantizar el cumplimiento de los deberes funcionales de los servidores públicos, y en caso de presentarse una contravención a las normas, para conocer de los asuntos de orden disciplinario.

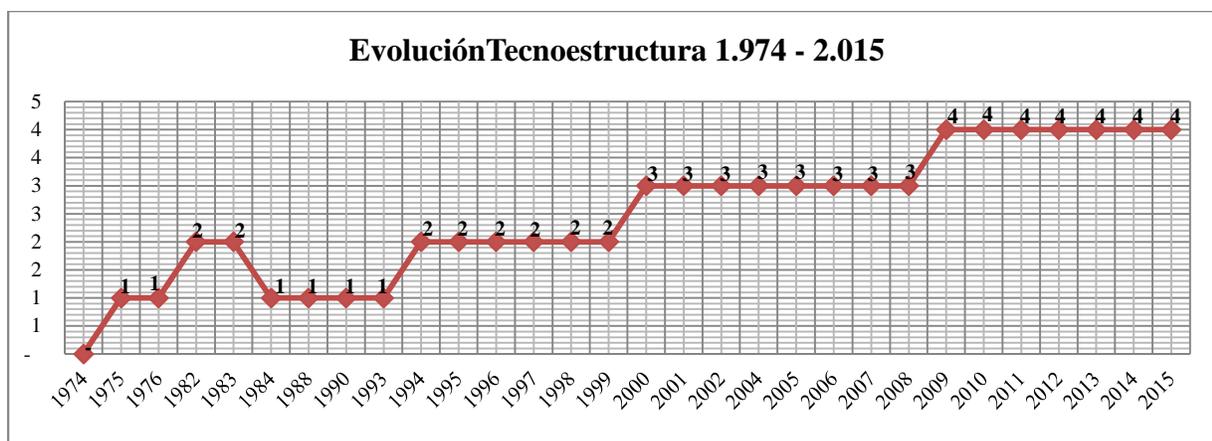


Ilustración 18. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Tecnoestructura 1.974 – 2.015.

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

En 1975 en el decreto 736 aparece la Oficina de Planeación, que dentro de sus funciones principales está la de asesorar a la rectoría en estudios generales y específicos que contribuyan a la realización de los planes y programas de la Universidad.

En 1982 mediante acuerdo 026 se origina una estructura en la que se presenta la Oficina Jurídica que depende de rectoría, también se le dan sus funciones específicas que dentro de las más relevantes se encuentran la de asesorar al rector en los juicios que se realicen con la Universidad, estudiar los problemas jurídicos relacionados con la Universidad, conceptuar sobre el aspecto legal de los asuntos de carácter laboral concernientes al personal de la Universidad.

En 1984 se presenta una modificación de la estructura orgánica, en la nueva estructura la Oficina Jurídica se suprime, sin embargo la Oficina de Planeación se mantiene. Por otro lado en 1994 hay una nueva reestructuración mediante el acuerdo 018, aquí aparecen las oficinas de

Jurídica, Planeación y Control Interno. Para ese mismo año mediante el acuerdo 064 se establece el Estatuto de Estructura Orgánica de la Universidad y se determinan las funciones de las dependencias, sin embargo la Oficina de Jurídica se elimina.

Para el 2000 mediante el acuerdo 027 las oficinas asesoras vuelven a ser tres: de Planeación, de Control Interno y de Jurídica. Por otro lado en el 2009 mediante el acuerdo 062 se establece entre otras cosas las cuatro oficinas asesoras existentes en la actualidad para la tecno estructura, entre las cuales están la Oficina de Planeación, la de Jurídica, la de Control Interno y la de Control Interno Disciplinario.

La tecnoestructura está compuesta por el Asesor de Planeación, Asesor jurídico, Asesor de Control Interno y Asesor de Control Interno Disciplinario; en la cual se encuentra muchas inconsistencias con respecto al cargo de Asesor Jurídico.

Staff de Apoyo: Mintzberg ubica en este nivel a los agentes especializados cuya función consiste en proporcionar orientación a la organización fuera del flujo de trabajo. En la gráfica se muestra la evolución del staff de apoyo desde 1974 a 2014. En la Universidad el staff de apoyo comprende las secciones, departamentos, oficinas, el Instituto de Investigaciones y el Instituto de Educación Abierta y a Distancia.

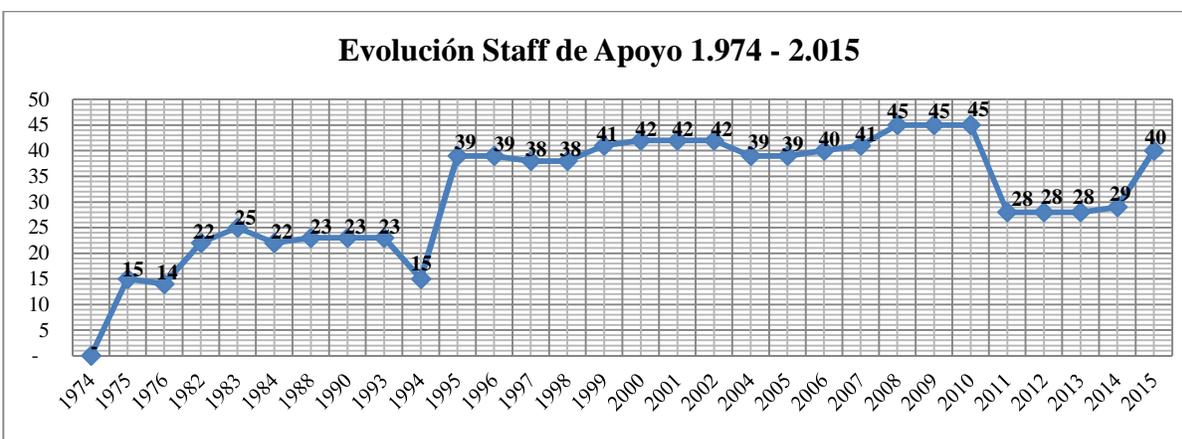


Ilustración 19. Evolución de la División del Trabajo Según Mintzberg. Staff de Apoyo 1974 – 2015.

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

Mediante el decreto 736 de 1975 se establece la estructura interna de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales, dentro de esta estructura el staff de apoyo se distribuye así: La división académica abarca la Sección Central de Admisiones y Registro Académico, la Sección de Servicios Académicos. En la división de promoción y desarrollo se encuentran la Sección Educativa a Distancia, la Sección de Extensión Cultural y la Sección de Asistencia Técnica.

En 1976 mediante el acuerdo superior 036 de 1976 se dio el cambio de categoría de Sección de Servicios y Bienestar Universitario por Departamento de Servicios y Bienestar Universitario.

En 1982 mediante el acuerdo 026 se establece un cambio en la estructura interna que para el staff de apoyo plantea la siguiente organización: En la vicerrectoría académica se encuentran el Departamento de Desarrollo Rural, el Departamento de Fitotecnia, el Departamento de Ingeniería, el Departamento de Matemáticas y Física, el Departamento de Agropecuarias, El

Departamento de Educación Física y Deportes, El Departamento de Enfermería Materno infantil, El Departamento de Enfermería Médico Quirúrgico, Departamento de Producción Animal y el Departamento de Sanidad Animal. Por otro lado también se encuentran las secciones de Biblioteca, de Ayudas Educativas, de Bienestar Universitario, de Registro Académico y de Granjas.

El acuerdo 016 de 1984 modifica la estructura interna, pero en lo que concierne al staff de apoyo los cambios relevantes se presentan en la creación del Departamento de Salud Comunitaria, el Departamento de Administración - Educación e Investigación y el Departamento de Producción Animal.

Para 1988 el único cambio relevante se da mediante el acuerdo 028 que sustenta la creación del Departamento de Ciencias Básicas de la Enfermería, las demás unidades pertenecientes al staff de apoyo permanecen constantes.

En 1997 bajo el acuerdo 017 se adscribe la Oficina de Admisiones, Control y Registro Académico a la vicerrectoría académica, lo demás no presenta cambios.

En 1999 bajo el acuerdo 029 se crea la Unidad de Estudios Regionales y Urbanos, oficina adscrita al Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana; y propósito es el de promover el uso de herramientas científicas y técnicas que sirvan para mejorar la calidad de vida en la región de la Orinoquia.

La resolución rectoral 2123 de 2002 establece el Área de Recepción de Correspondencia integrándola a la Oficina de Atención al Cliente, adscrita a la Sección de Correspondencia y archivo de la Universidad, con dependencia de la Secretaria General.

En el 2004 mediante el acuerdo 006 se crea el Banco de Proyectos de la Universidad “BPUNI” adscrito a la oficina asesora de planeación, para el registro y evaluación técnica de los proyectos universitarios.

En el acuerdo superior 013 de 2009 se define la Oficina de Asuntos Docentes, la cual es dirigida por un Jefe de Oficina, y como unidad académico-administrativa está adscrita a la Vicerrectoría Académica, además, Las funciones de la Oficina de Asuntos Docentes serán desempeñadas por un profesor de tiempo completo, con una dedicación mínima de 20 horas a la semana.

En resumen el Staff de Apoyo presenta una evolución constante hasta el año 2010, ya en el año 2011 hay un estancamiento, puesto que se eliminan las secciones y esto hace que disminuya la evolución en este nivel.

5.3 Tamaño Organizacional

Después de 40 años de historia, la Universidad de los Llanos se ha consolidado como una de las Instituciones de Educación Superior más importante de la región de la Orinoquia Colombiana, formando íntegramente a ciudadanos profesionales y científicos contemporáneos.

Dentro de su oferta académica se encuentran 19 programas de pregrado, 23 programas de postgrados de los cuales 7 pertenecen a Maestrías, 16 Especializaciones y 1 Doctorado; Cabe señalar que la Universidad está integrada por 35 grupos de investigación de los cuales 22 son reconocidos por COLCIENCIAS, esto demuestra las competencias y el compromiso por la solución de los problemas que se presentan en la Región y el país fortaleciendo el esfuerzo y trabajo de los docentes y la comunidad académica, logrando ser uno de los mejores centros de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento, como lo señala su razón de ser.

Por otra parte, para justificar la capacidad de talento humano docente y no docente, se requiere que la Universidad de los Llanos, conozca su razón de ser la cual refleja en su historia la evolución cronológica los acontecimientos de mayor relevancia incluyendo la planeación estratégica y sus indicadores de capacidad.

5.3.1 Oferta de programas de Pregrado

En los últimos quince años, la oferta de la Universidad de los Llanos ha tenido un mayor dinamismo logrando conservar 19 programas académicos, entre ellos, Ingeniería agronómica, Veterinaria y Zootecnia, Enfermería, Licenciatura en Producción Agropecuaria, Licenciatura en Educación Física, Licenciatura en Matemáticas y Física, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica, Economía, Licenciatura en Pedagogía Infantil; es importante mencionar que los anteriores programas se crearon antes del año 2000. Mientras tanto, los programas de Administración de Empresas, Mercadeo, Contaduría Pública, Tecnología en Regencia de Farmacia, Biología, Ingeniería Agroindustrial, Técnico Profesional en Sistema de Producción

Agrícola, Técnico Profesional en Sistema de Producción Porcícola y Tecnología en Gestión de Empresas Pecuarias; se lograron establecer paulatinamente en el periodo 2000 al 2015.

La Universidad ha sido prudente a la hora de crear programas académicos, puesto que se requieren los recursos necesarios para adelantar los procesos de formalización y los gastos de funcionamiento. Cabe señalar que la Universidad cuenta con la “estampilla” la cual la obliga instaurar diferentes programas que permitan el desarrollo integral de ciudadanos en profesionales altamente competitivos.



Ilustración 20. Evolución de Programas de Pregrado 2.000 – 2.015.

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

5.3.2 Oferta de programas de Postgrados

En los últimos siete años, la Universidad de los Llanos ha logrado consolidar el desarrollo de la oferta académica a través del compromiso de los Docentes, Grupos de Investigación y Gestión Institucional, los cuales han permitido posicionar con un 67% los programas de Postgrados.

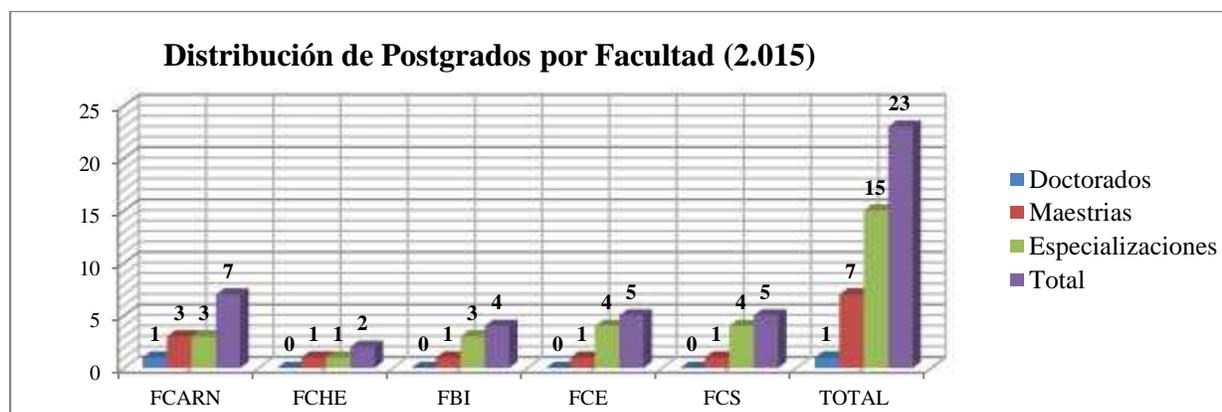


Ilustración 21. Distribución de Posgrados por Facultad en la Universidad de los Llanos (2.015).

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

A partir del año 1995, la evolución de los Programas de Postgrado empezó a convertirse en un reto para la Universidad de los Llanos, logrando destacar en primer lugar la creación y formalización del Doctorado en Ciencias Agrarias, las diferentes maestrías y especializaciones que han consolidado el esfuerzo de ofertar programas académicos competitivos y líderes en la región.

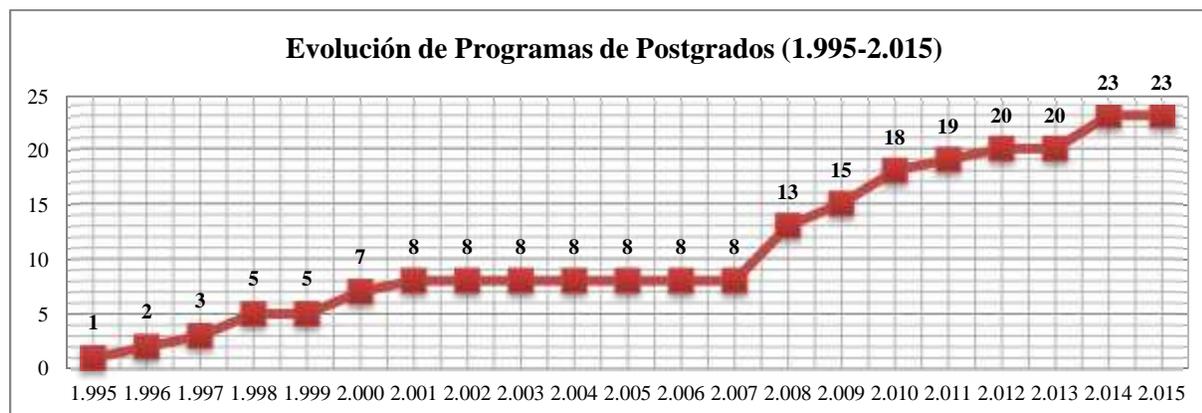


Ilustración 22. Evolución de los Programas de Posgrado Universidad de los Llanos (1.995 – 2.015).

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

Basado en lo anterior, se logra identificar que la Universidad actualmente tiene un total de 42 programas de los cuales 19 pertenecen a Pregrado, incluyendo dos programas técnicos y una tecnología; mientras que 23 corresponden a programas de Postgrados. Es importante señalar que la mayor participación se encuentra concentrada en la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales con 7 programas de Postgrados y 6 de Pregrado seguido por las Facultad de Ciencias Económicas con 5 programas de Postgrados y 4 de Pregrado, la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería está compuesto por 3 programas de Postgrados y 3 Pregrados, la Facultad de Ciencias de la Salud está integrada por 5 programas de Postgrados y 2 Pregrados. Finalmente, la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación presenta un decrecimiento en los programas de Postgrados con un total de 2 y 4 Pregrados respectivamente.

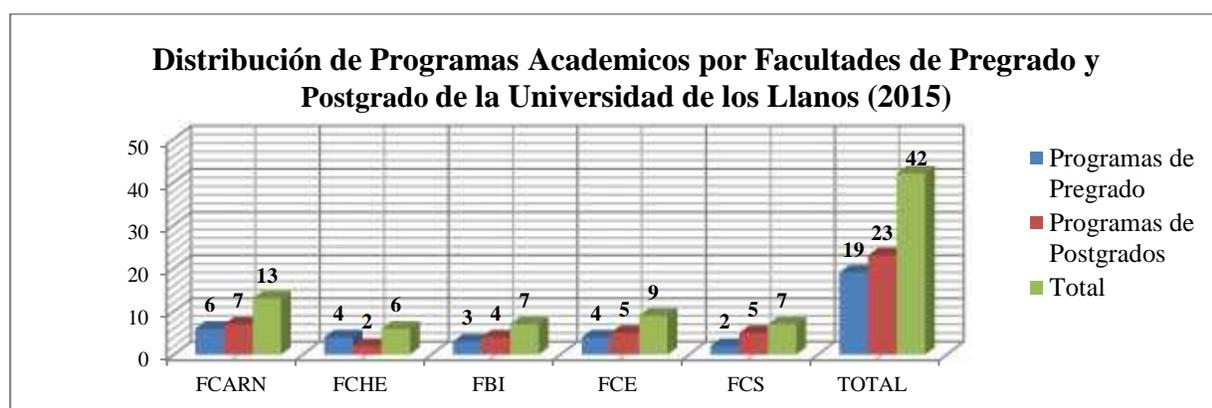


Ilustración 23. Evolución de Programas de Pregrado y Posgrado de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

5.3.3 Matriculas de Pregrado

La evolución en las matrículas de los programas de Pregrado, en similitud con la evolución de los programas de pregrado, han logrado establecerse con una capacidad de un rango promedio de 5.000 matriculados en promedio por semestre durante los últimos años (2.000-2.015); según el sistema de estadísticas de la oficina asesora de planeación, el primer semestre académico del año 2015 se presentó un total de 5.102 estudiantes matriculados.

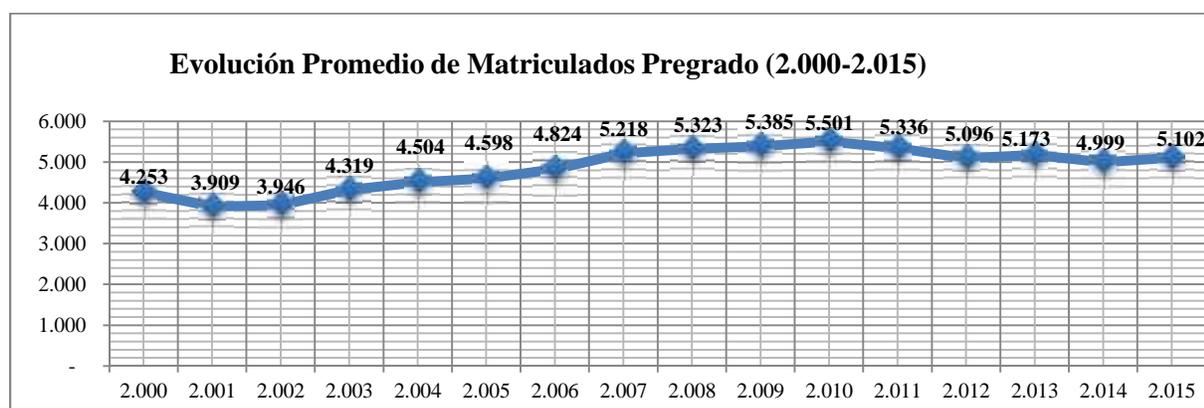


Ilustración 24. Evolución Promedio de matriculados Pregrado (2.000 - 2.015).

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

En el caso de los Postgrados propios, la evolución en las matriculas se dieron a partir del año 1996 con la primera Especialización en Acuicultura. Sin embargo, a partir del año 2010 se empezó a tejer un crecimiento en los últimos años debido a la diversificación en la oferta académica, la cual ha permitido que se mantenga con una cifra promedio semestral superior a los 300 estudiantes matriculados.



Ilustración 25. Evolución Promedio de matriculados de Posgrado (2.000 - 2.015).

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

Es importante señalar que durante el primer semestre académico del año 2015, la mayor participación de matriculados por facultades en la Universidad de los Llanos fue la facultad de ciencias económicas con un total de 1.789 estudiantes de los programas de Pregrado y Postgrado, seguido por la facultad de ciencias agropecuarias y recursos naturales con una representación de 1.179 estudiantes matriculados de Pregrado y Postgrado, Mientras que la facultad ciencias humanas y de la educación tiene un total de 1.113 estudiantes de Pregrado y Postgrado.

Finalmente, la facultad de ciencias básicas e ingeniería está constituida por un total de 999 estudiantes matriculados de Pregrado y Postgrado y por último la facultad de ciencias de la salud con un total de 628 estudiantes de Pregrado y Postgrado.

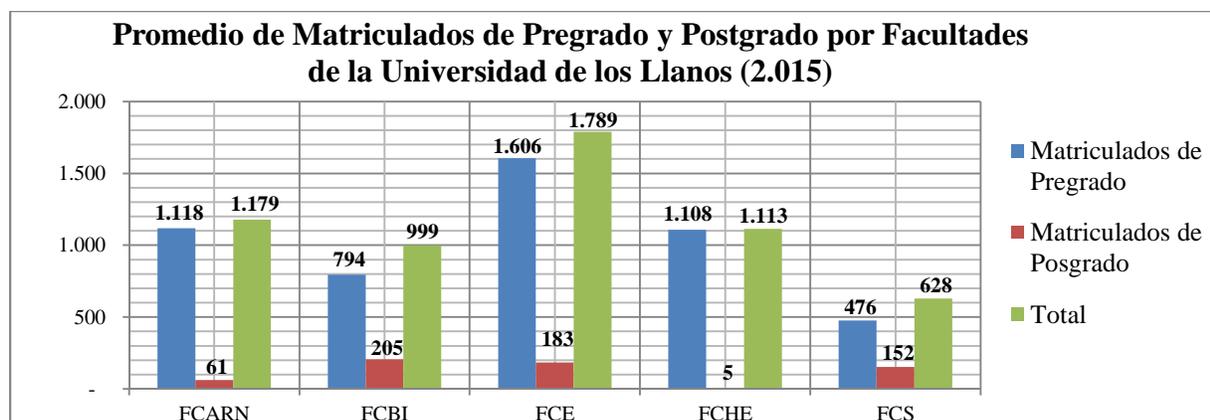


Ilustración 26. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

5.3.4 Evolución de graduados Pregrado y Postgrado

Durante el periodo 2.000-2.015 se registró un promedio total de 11.429 graduados de Pregrado, con un promedio anual de 380 egresados, esta cifra refleja que la Universidad de los Llanos es una de las Instituciones de Educación Superior con mayor pertinencia en la región de la Orinoquia.

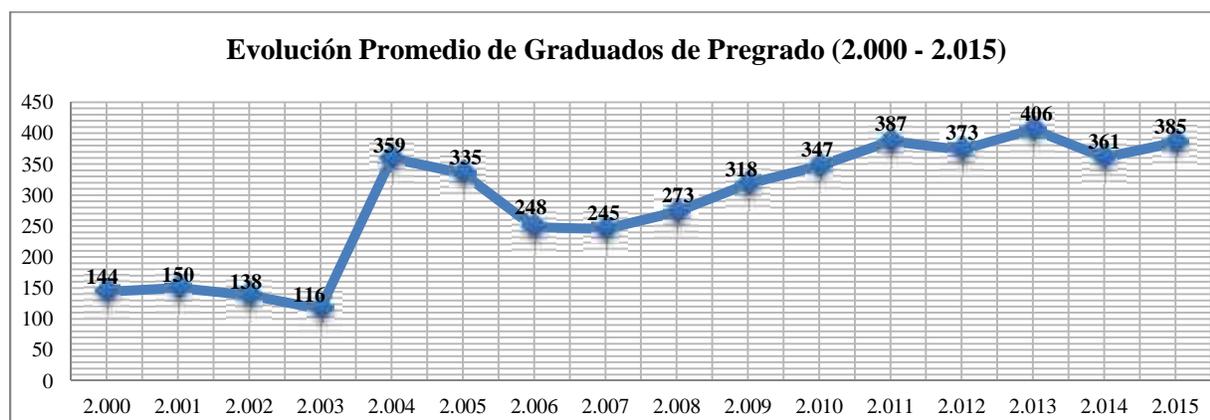


Ilustración 27. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

Durante el periodo 1.997 al 2.015, se registró un promedio total de 1.652 graduados de Postgrados, de los cuales hasta ese momento se tenían previsto profesionales en las diferentes maestrías generando una ventaja competitiva para los egresados de la región.

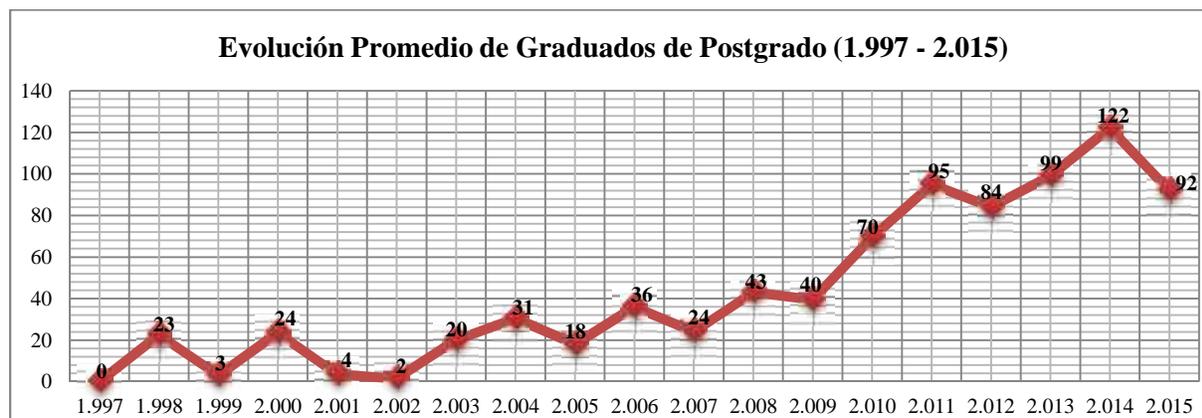


Ilustración 28. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

Cabe señalar que los graduados de Pregrado y Postgrados durante el año 2015, presentaron un crecimiento tanto en la oferta académica como en la demanda cuya participación por facultades se desarrolló en torno a la Facultad de Ciencias Económicas, seguida por la facultad de ciencias de la salud, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales. Por último, la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería y la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación tuvieron una baja participación en relación con las anteriores.

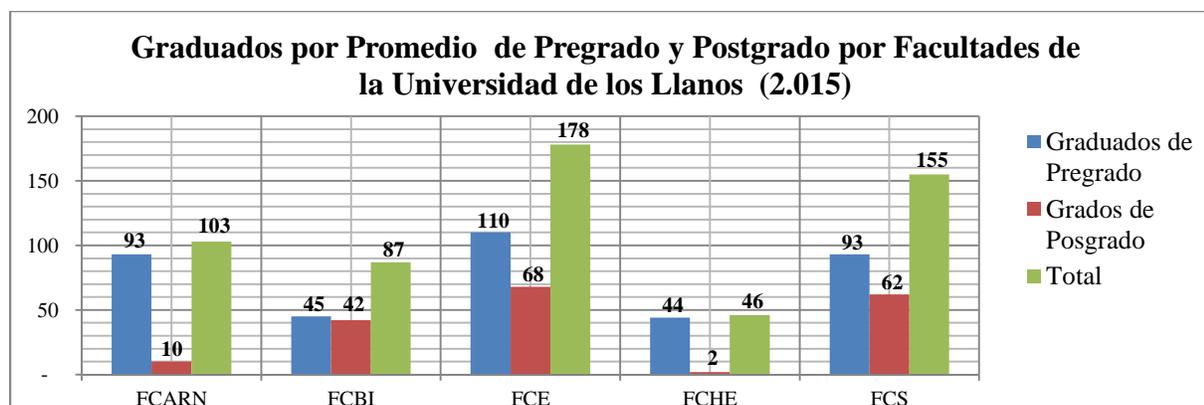


Ilustración 29. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

La planta administrativa de la Universidad de los Llanos se compone de 128 cargos, distribuidos en 13 directivos, 4 del nivel asesor, 24 del nivel profesional, 23 del nivel técnico y 64 del nivel asistencial. Pero en realidad serían 127 cargos al suprimirse el cargo de Proyección, promoción y extensión, por la creación de la Dirección General de Proyección Social, al crearse el cargo de director, según Acuerdo 001 de 2012.

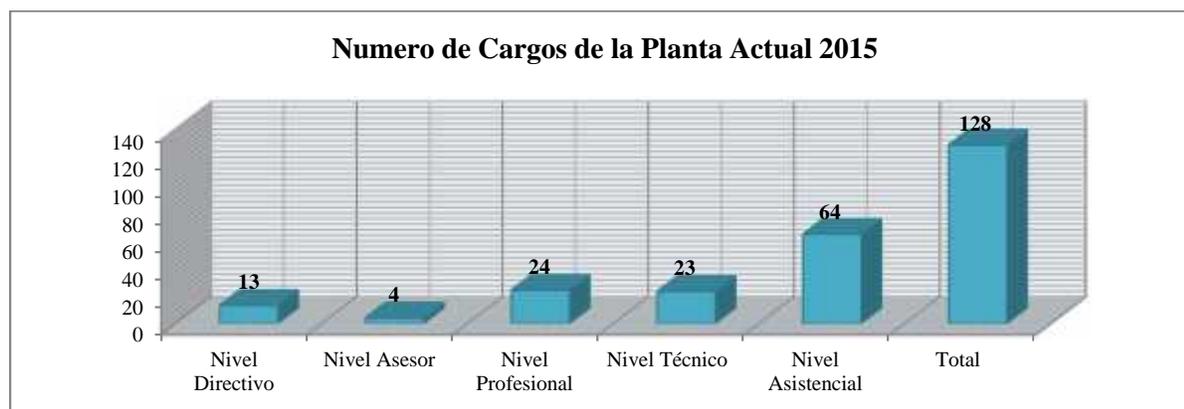


Ilustración 30. Promedio de Matriculados de Pregrado y Postgrado por Facultades de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

Como se observa en la gráfica, el nivel directivo está compuesto por 13 cargos, para el caso de los directores generales de currículo, director general de investigaciones y director general de proyección social no se clasifican en las denominaciones del Decreto 2485 del 2006, el código 0100 y la denominación adecuada es director técnico en Currículo, director técnico en investigaciones, director técnico en proyección social, para el caso del director de instituto de educación abierta y a distancia, el rango de grados según el Decreto está entre el 02 y el 09, para el caso de la planta actual este cargo se encuentra con el grado 15, es decir 6 grados superiores al del Decreto.

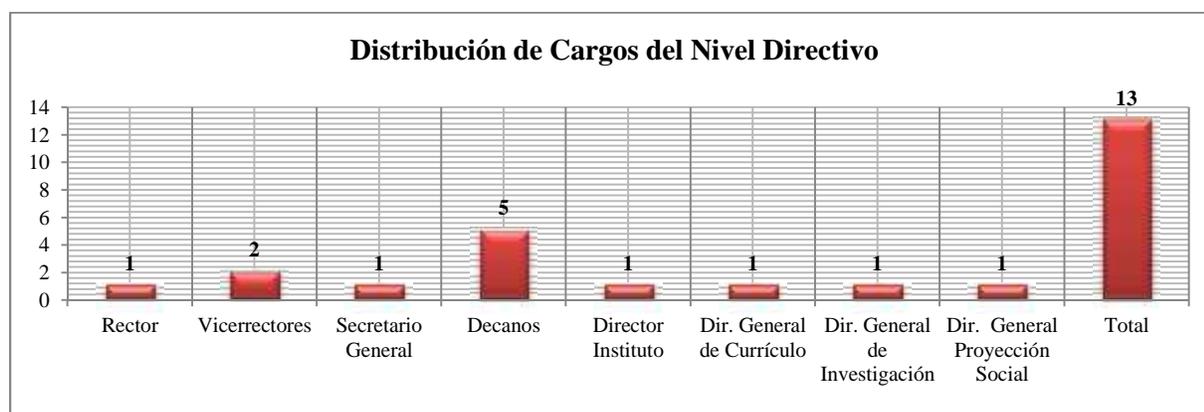


Ilustración 31. Distribución del Cargo del Nivel Directivo de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

Para el caso del nivel asesor, se registra cuatro cargos, que de conformidad con el Decreto 2489 de 2006 del Departamento de la Función Pública, no se cumplen en la clasificación y en el código, para el caso del jefe oficina asesora de planeación en el Acuerdo Superior de la Universidad, se clasifica como 1020 grado 06 y para el Decreto 2489 de 2006, se codifica con el 1047 ente los grados 07 y 16, lo mismo sería para el caso del jefe de la oficina asesora jurídica,

con relación a la oficina asesora de control interno y la oficina de control interno disciplinario, estas dos no son del nivel asesor, sino del nivel directivo, de conformidad con el Ley 87 de 1993 y la Ley 734 de 2002.

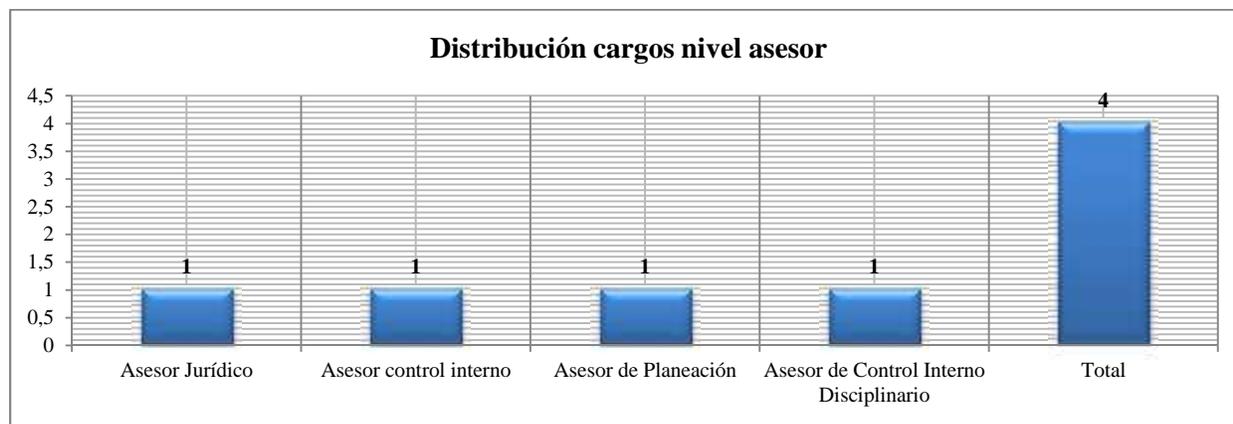


Ilustración 32. Distribución del Cargo del Nivel Asesor de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

En el nivel profesional existe 24 cargos, que en realidad son 23, al crearse la dirección general de proyección social Acuerdo Superior 004 de 2009, y Acuerdo Superior 001 de 2012, se suprime el cargo de profesional de gestión institucional de proyección, promoción y extensión. La distribución de este nivel quedaría de 8 profesionales de gestión institucional de libre nombramiento y remoción, 5 profesionales especializados, 1 profesional especializado mal clasificado en el grado 11, el cual es profesional universitario según el Decreto 2489 de 2006, y 5 profesionales universitarios de diferentes grados, otro aspecto es importante convocar a carrera los cargos que se encuentran en provisionalidad.

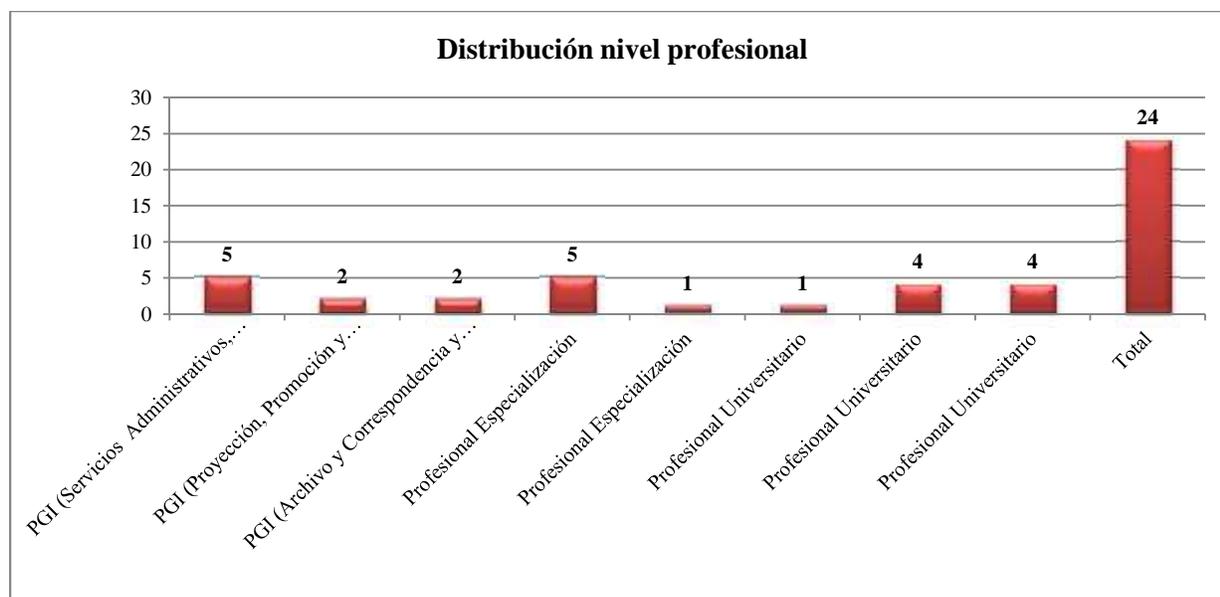


Ilustración 33. Distribución del Nivel Profesional de la Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

En este nivel se registran 23 cargos, donde existen 8 cargos técnicos administrativos, de los cuales 1 es del grado 18, 7 del grado 17, y 15 técnicos operativos, la recomendación principal es convocar a las provisionalidades a carrera administrativa y revisión de manual de funciones.

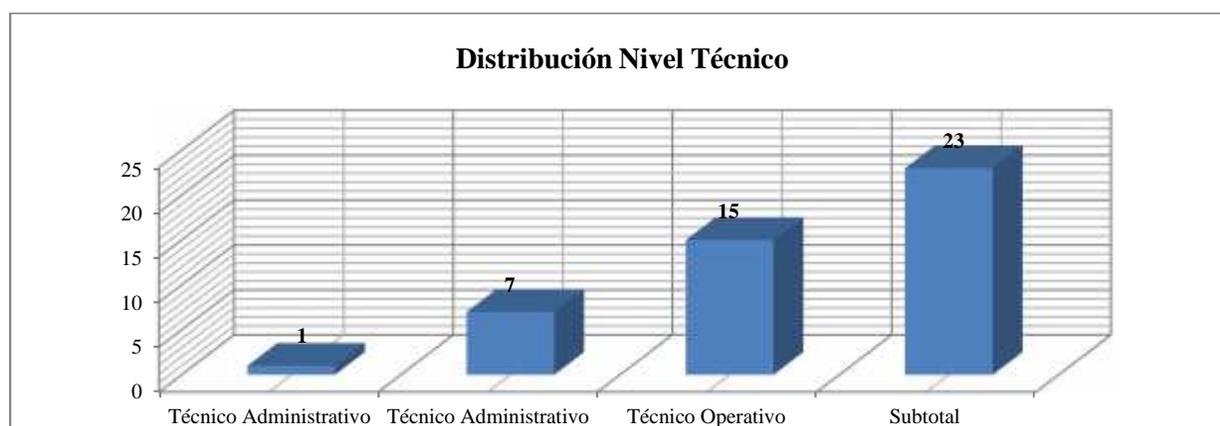


Ilustración 34. Distribución del Nivel Técnico de la Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

Finalmente en el último nivel asistencial, encontramos 64 cargos, de los cuales 32 son secretario ejecutivo código 4210, que representan el 50% de la planta de este nivel, seguido por 16 auxiliares administrativos, 4 operarios calificados, 4 auxiliares de servicios y 8 celadores públicos.

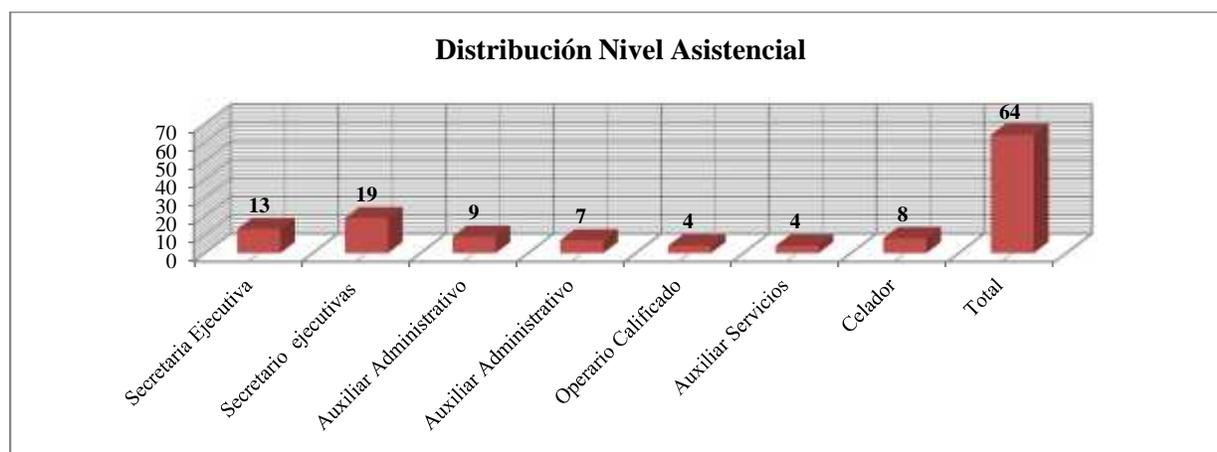


Ilustración 35. Distribución del Nivel Técnico de la Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

La Universidad de los Llanos, cuenta con 111 cargos entre los niveles profesional, técnico y asistencial, de los cuales 9 profesionales de gestión institucional son de libre nombramiento y remoción y 102 cargos de carrera, distribuidos en 15 cargos del nivel profesional, 23 del nivel técnico y 64 del nivel asistencial.

Tabla 4.

Planta Administrativa AS. 024-98, con todas sus modificaciones

Empleados Públicos	Carrera	Provisionales	Vacantes	Total
Profesionales Especializados	2	3	0	5
Profesionales Universitarios (se incluye grado 11)	8	2	0	10
Técnico Administrativo	6	2	0	8
Técnico operativo	11	4	0	15
Secretario ejecutivo	16	16	0	32
Auxiliar administrativo	9	7	0	16
Operario calificado	0	4	0	4
Auxiliar de servicios	0	4	0	4
Celador	2	1	5	8
Total	52	43	5	102
Porcentaje de participación sin PGI	53%	42%	5%	100%

Fuente: ACUERDO SUPERIOR 024. Universidad de los Llanos, y sus modificaciones.

La anterior tabla, nos señala que la Universidad de los Llanos tiene actualmente 50 cargos para sacar a convocatoria públicas, donde el 42% son provisionales, que muchos de ellos se registra desde 1999, distribuidos en el nivel profesional (5 cargos), el nivel técnico son (6 cargos, entre ellos 2 técnicos administrativos y 4 técnicos operativos), y el mayor porcentaje de provisionales se encuentra en el nivel asistencial, para un total de 32 cargos, distribuidos en 16

secretarios ejecutivos, 7 auxiliares administrativos, 4 operarios calificados, 4 auxiliares de servicios y 1 celador, por ultimo al universidad cuenta en su planta con 8 celadores públicos.

5.3.5 Nivel de formación de la Planta Administrativa

En el año 2015 se registra que la planta de personal del nivel directivo, está constituida por 1 doctor, 5 magister y 7 especialistas.



Ilustración 36. Grados de Formación del Nivel Directivo, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

En el nivel asesor para el periodo 2015, solo se registra 1 profesional con maestría, el cual es el jefe de la oficina asesora de planeación y tres especialistas.



Ilustración 37. Grados de Formación del Nivel Asesor, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

En el nivel profesional la Universidad de los Llanos, no cuenta con ningún doctorado, 1 con maestría, 21 con especialización y 2 profesionales universitarios.



Ilustración 38. Grados de Formación del Nivel Profesional, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

En el nivel técnico, la mayor proporción está representada por 9 profesionales, 4 tecnólogos, 2 técnicos, 3 bachilleres y 2 especialistas, del total de los 23 técnicos, solo 5 trabajan áreas de laboratorios y 12 en áreas administrativas o de servicios.

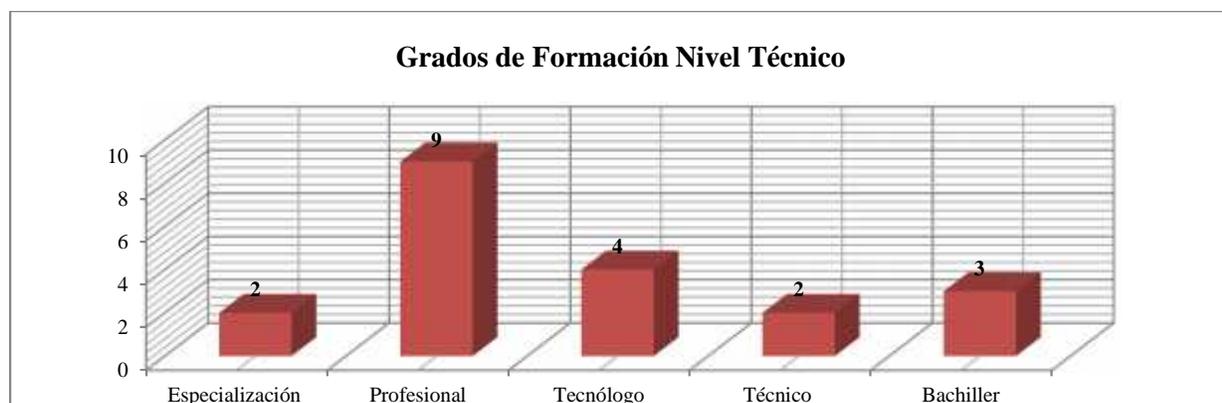


Ilustración 39. Grados de Formación del Nivel Profesional, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

En el nivel asistencial de la Universidad de los Llanos, se refleja que en algunos de los cargos son ocupados por 4 especialistas, 16 profesionales, 4 tecnólogos, 7 técnicos, 25 con bachillerato y 3 con básica primaria y 5 vacantes que no se relacionan, como señalamos el 50% de esta planta está distribuida entre los cargos de secretariados y auxiliares administrativos.

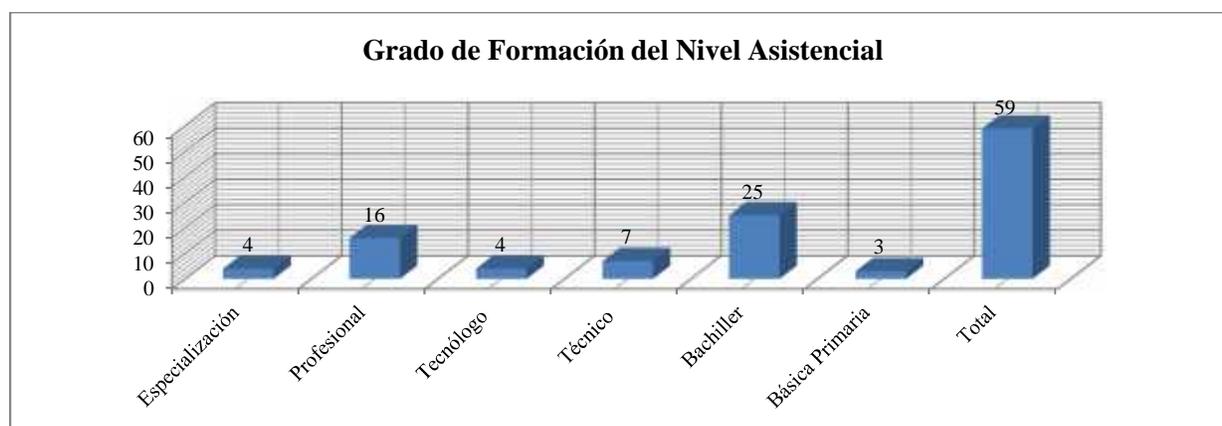


Ilustración 40. Grados de Formación del Nivel Profesional, Planta de la Universidad de los Llanos (2.015).

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

5.3.6 Trabajadores Oficiales

Como se señalaba en la evolución histórica de la planta desde 1998, se establecieron 46 trabajadores oficiales, que en el periodo 2015, se encuentran distribuidos, 2 en la estación piscícola, 11 en el centro agrarios de producción, es decir granjas y fincas, 9 en servicios generales, 5 conductores, 15 aseadoras y 4 celadores, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Ilustración 41. Distribución Trabajadores Oficiales Por Actividad, Universidad de los Llanos (2.015).

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

5.3.7 Relación alumno administrativo actual y proyectado

Para analizar este punto se tomará desde los indicadores del SUE, y desde la capacidad institucional.

Primero que todo hay que señalar, que las Universidades organizacionalmente son complejas y se les suma la fluencia de disciplinas, agrupadas en facultades y que de acuerdo a sus propósitos de formación, el apoyo administrativo crece o disminuye por su quehacer teórico – práctico. Este caso para la Universidad de los Llanos no es lo mismo, comparar las Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales que es una de las tradicionales, la cual requiere de campos de práctica, laboratorios, talleres y centros, en comparación con la Facultad de Ciencias Económica que es la más grande en estudiantes, pero una de las pequeñas con planta no docente y si se aplica el indicador sería más grande con planta no docente.

El indicador del Sistema de Universidades Estatales (SUE), nos indica que por cada 30 alumnos, hay un (1) administrativo. Por lo anterior se ve la importancia de realizar un análisis evolutivo, en dos periodos diferentes: el primer periodo comprende los años de 1.976 a 1.999; y el segundo periodo abarca los años de 2.000 a 2.015.

A continuación se muestra como sería la planta del personal no docente según el indicador anteriormente mencionado.

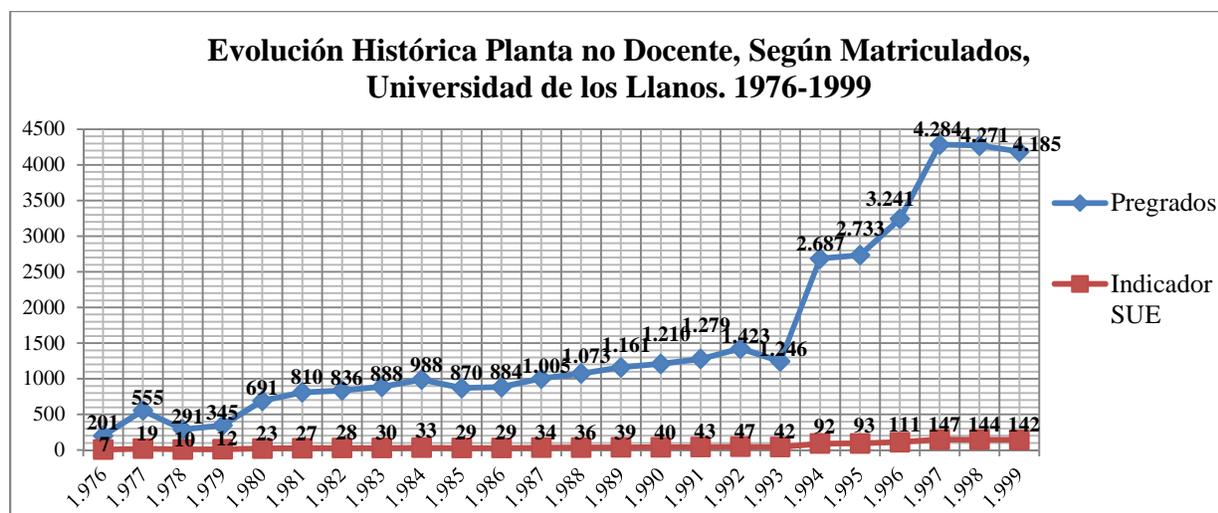


Ilustración 42. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (1.976 – 1.999).

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

La anterior gráfica refleja la evolución del personal no docente de la Universidad, esta evolución ha sido de un crecimiento acelerado, sobrepasando año a año el indicador SUE en el periodo comprendido entre 1976 a 1999, esto puede traer una consecuencias importantes que es el aumento del costo de la nómina de administrativos.



Ilustración 43. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).

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

Lo anterior muestra que la Universidad de los Llanos, para su cobertura actual, tanto para programas de pregrados, como de posgrados y según el indicador SUE, debería tener una planta no docente de 180 funcionarios, sin embargo la supera ampliamente, puesto que para el presente año cuenta con una planta no docente de 5102.

A continuación se muestran las cifras de personal no docente desde 1976 a 1999, además se muestran también cifras del SUE y la diferencia entre estas dos.

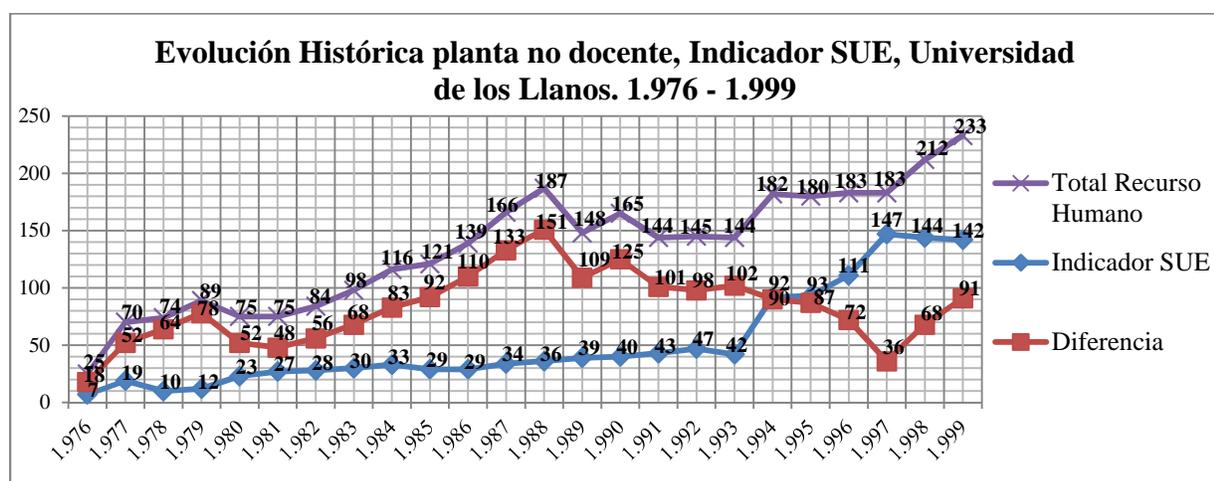


Ilustración 44. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).

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

Al realizar el respectivo análisis se encontró que la Universidad de los Llanos, no cumple con el indicador SUE, en relación al personal no docente, y con relación a estudiantes matriculados. Para el periodo (1.976 – 1.999), hay más personal no docente de la que realmente se necesita

según el indicador SUE, ya que se presenta una diferencia promedio de 108 personas de más pertenecientes a la planta de personal de la Universidad.

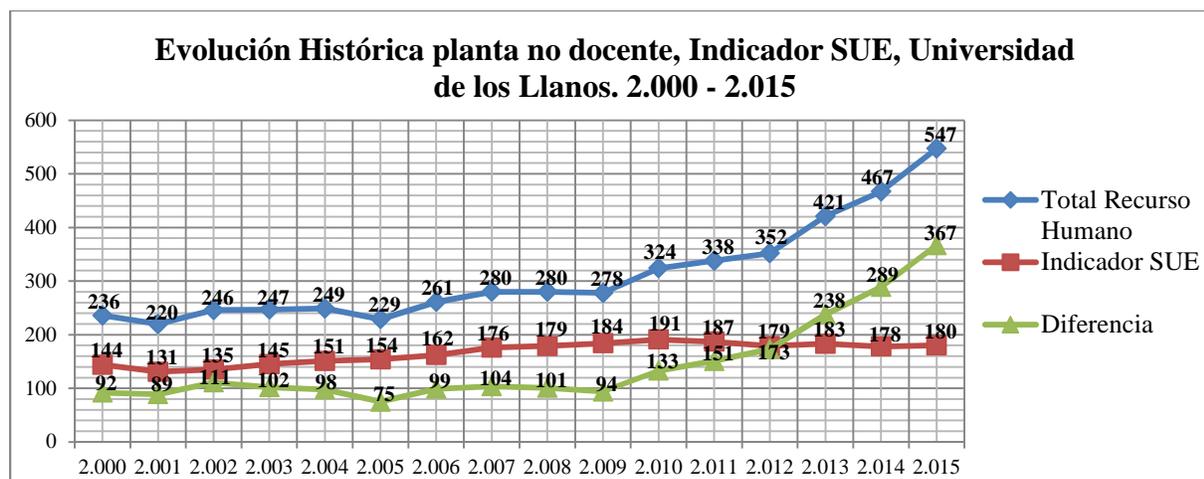


Ilustración 45. Evolución Histórica de Planta no Docente, Según Total Matriculados, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).

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

Para el periodo comprendido entre el año 2000 al año 2015 se sigue evidenciando que la Universidad crece su planta no docente de manera burocrática y desordenada y por ende no cumple con el indicador SUE, para este periodo la diferencia promedio es de 154 personas de más en la planta no docente.

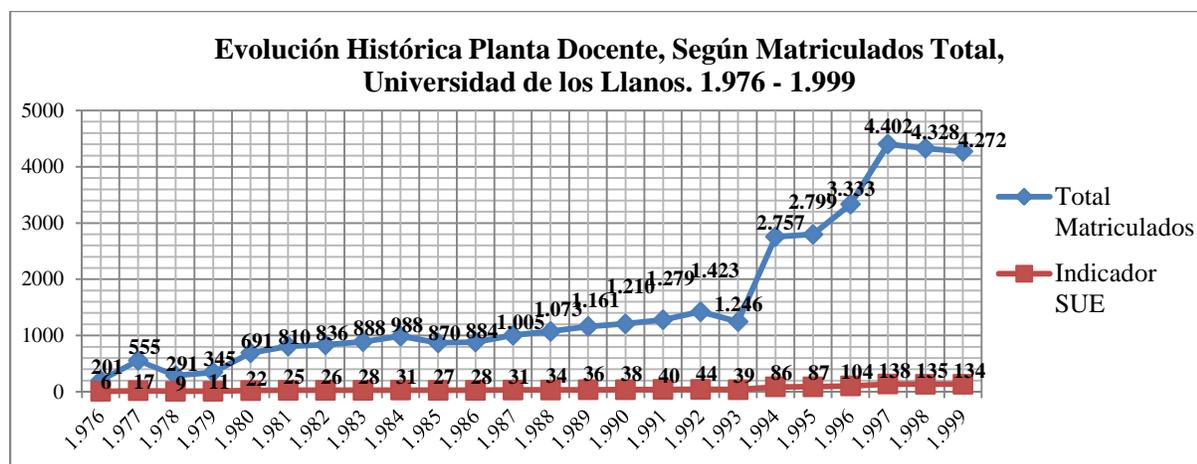


Ilustración 46. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (1.976 – 1.999).

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

Con la gráfica anterior, se pretende mostrar la evolución del personal docente vinculado a la Universidad, esta evolución ha mantenido un alto crecimiento, sobrepasando año a año el indicador del SUE en el periodo comprendido entre 1976 a 1999, lo cual genera consecuencias importantes, como lo es el aumento del costo de la nómina docentes sin justificación alguna.

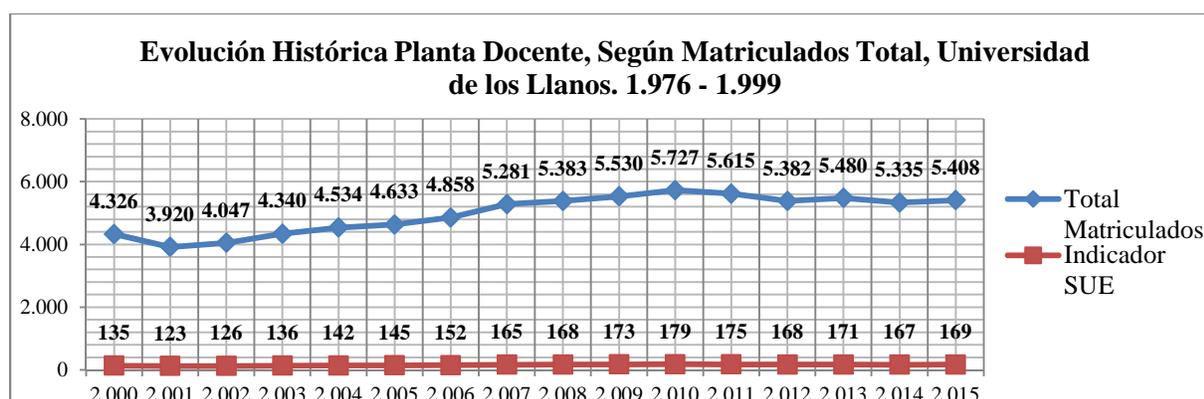


Ilustración 47. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).

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

Lo anterior muestra que la Universidad de los Llanos, para el total de estudiantes que tiene y según el indicador SUE, debería tener una planta docente de 169 funcionarios, sin embargo la supera ampliamente, puesto que para el presente año cuenta con una planta docente de 662.

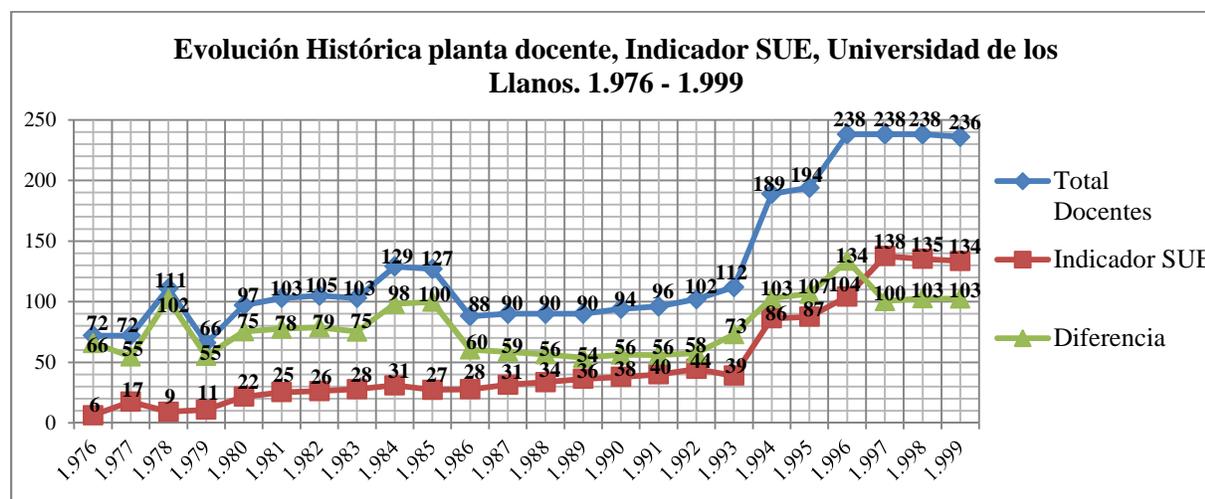


Ilustración 48. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (1.976 – 1.999).

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

En cuanto a la evolución histórica de la planta docente con relación al indicador SUE también se muestra una diferencia promedio bastante grande, por ejemplo, en el periodo de 1976 a 1999, la diferencia promedio de personal docente adicional es de 83 personas.

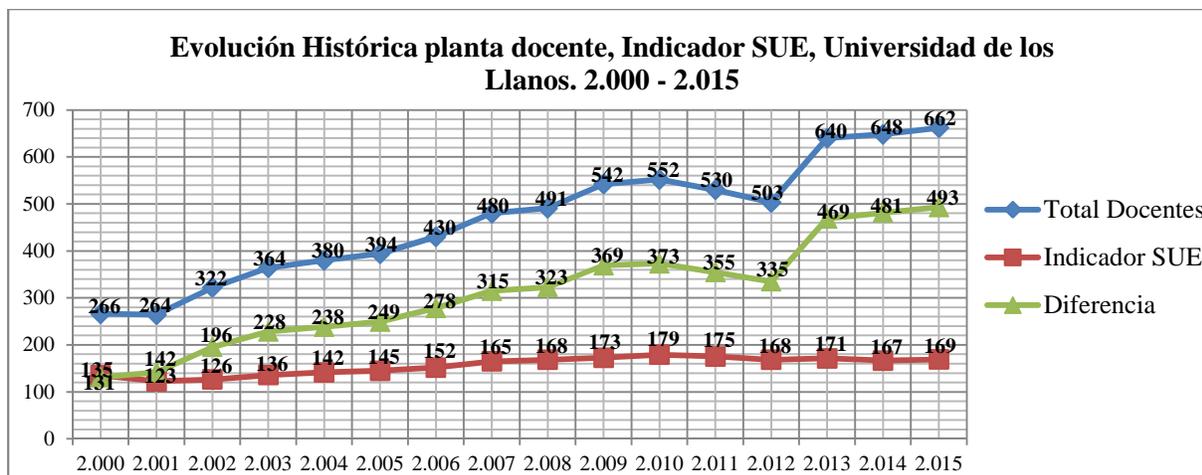


Ilustración 49. Evolución Histórica de Planta Docente, Indicador SUE y Diferencia, Universidad de los Llanos (2.000 – 2.015).

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

La evolución de la planta docente con relación al indicador SUE, en los últimos 16 años ha sido la de mayor diferencia promedio ya que presenta 311 docentes adicionales, por lo cual no cumple con el indicador, esto a su vez muestra que la Universidad en este tema presenta un alto grado de burocracia y por ende ineficiencia.

6. Conclusiones

- La adaptación o ajuste mutuo en la Universidad, se encuentra en los grupos de alto rendimiento con actividades complejas y un alto grado de comunicación informal; es decir, en los grupos de investigación, proyectos de investigación y grupos de estudio. Al realizar el respectivo análisis de la evolución de estos grupos de alto rendimiento, se identificó un notable crecimiento a partir del año 2003, como efecto de la creación del sistema de investigaciones de la Universidad, en el cual se encontraban 28 proyectos de investigación, 3 grupos de investigación y 28 grupos de estudio. Para el año actual la Universidad cuenta con 145 grupos de alto rendimiento, entre los cuales hay 22 grupos de investigación, 78 proyectos de investigación y 45 grupos de estudio, gracias a las políticas de ciencia y tecnologías en los últimos años y a las exigencias de cada día más sobre los procesos de investigación en la Universidad.
- Al analizar la supervisión directa que existe en la Universidad, se encontró que el Rector, el Vicerrector Académico y el Vicerrector de Recursos, ejercen una supervisión directa informal, debido a que se encuentran oficinas en funcionamiento pero sin ninguna normatividad o acta de creación; es decir, no tienen un sustento legal. Entre las cuales se encuentra: la Oficina de Comunicaciones, la Oficina de Sistemas, el Programa de Retención Estudiantil Universitario, la Coordinación de Posgrados, la Oficina de Internacionalización y Relaciones Interinstitucionales, el Plan Estratégico de Incorporación de Tic, la Oficina de Autoevaluación y Acreditación, la Unidad de Contratación, la División Financiera, la División de Servicios Administrativos, la División de Recursos de Apoyo y la División de Bienestar Universitario.

- Se identificaron tramos de control cortos y largos, lo cual no es lo indicado para el buen funcionamiento de la Organización, puesto que de esto depende la eficacia y eficiencia de la misma. El Vicerrector Académico tiene un tramo de control muy largo, lo que hace aumentar la eficiencia en cuanto a costos, pero puede disminuir la eficacia, si se ve reducido el desempeño de los empleados, porque el gerente no tiene tiempo suficiente para supervisar y dirigir a tantos subordinados. Por lo anterior se ve la importancia de implementar tramos de control cortos para obtener una mayor supervisión directa y por ende el efectivo cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Universidad.

- Al identificar la división del trabajo según Mintzberg, se encontró que el nivel con mayor crecimiento es el Núcleo Operativo, en el cual se ubican las Escuelas, Programas de Pregrado, Programas de Posgrado, Institutos, Centros, Laboratorios y Granjas. La Tecnoestructura sufrió muchas modificaciones, ya que el cargo de Asesor Jurídico se creaba y al siguiente año se eliminaba, esto siguió sucediendo hasta el año 2000 en donde se crea nuevamente el cargo con el Acuerdo 027 del 2000, por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad.

- Los cambios en la estructura interna de la Universidad han sido permanentes desde su creación hasta la actualidad, es decir que las unidades en el organigrama cada año van en aumento y las normas o decretos no siguen el mismo ritmo de creación, lo que significa que algunas unidades no están constituidas formalmente, además otras unidades están constituidas formalmente, pero no están en funcionamiento, lo cual hace que la Universidad gaste recursos sin necesidad.

- En cuanto al tamaño, la Universidad actualmente tiene un total de 42 programas de los cuales 19 pertenecen a Pregrado, incluyendo dos programas técnicos y una tecnología; mientras que 23 corresponden a programas de Postgrados. La facultad que mayor participación tiene es la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales con 7 programas de Postgrados y 6 de Pregrado. Dicha Facultad se encuentra en la sede principal, lo que evidencia una fortaleza en estos programas, ya que algunos se encuentran acreditados como el programa de Medicina Veterinaria y Zootecnia e Ingeniería Agronómica.

- En el presente año la Universidad cuenta con un total de 547 empleados no docentes, que con relación a la población estudiantil sugiere que por cada empleado hay 30 estudiantes por facultad, de las cuales la Facultad de Ciencias Económicas cuenta con mayor proporción con 57 empleados no docentes, lo que se muestra que la Universidad ha crecido su planta no docente de manera burocrática y desordenada.

- En la actualidad la Universidad registra 162 unidades organizacionales de las cuales 9 dependencias son del apéndice estratégico, 7 dependencias de la línea media, 4 de la tecno estructura, 109 del núcleo operativo, este crecimiento organizacional se reflejan en mayor parte en la estructura académica, con síntomas como, un gran número de unidades informales como los laboratorios, un crecimiento de órdenes de prestación de servicios, unidades sin talento humano eficiente, programas académicos sin personal adecuado, lentitud de los procesos y crecimiento de la carga docente en actividades administrativas.

- Durante el periodo 2.000-2.015 se registró un promedio total de 11.429 graduados de Pregrado, con un promedio anual de 380 egresados, los graduados presentaron un crecimiento tanto en la oferta académica como en la demanda cuya participación por facultades se desarrolló en torno a la Facultad de Ciencias Económicas esto refleja que la Universidad de los Llanos es una de las Instituciones de Educación Superior con mayor pertinencia en la región de la Orinoquia.

Referencias

Acuerdo superior 062. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 23 de Noviembre

1994. Tomado de:

<http://www.unillanos.edu.co/docus/ACUERDO%20SUP%C3%88RIOR%20062%20de%201994%20Estructura%20Org%C3%A1nica.pdf>

Acuerdo superior 024. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 22 de Mayo 1998.

Tomado de:

<http://web.unillanos.edu.co/normas/1998%20CONSEJO%20SUPERIOR/ACUERDO%20SUPERIOR%20024%20de%201998%20-%20planta%20administrativa.pdf>

Acuerdo superior 020. Universidad de los Llanos. Colombia, Villavicencio, 7 de Marzo 2000.

Tomado de: <http://www.unillanos.edu.co/planeacion/PEI/pei.pdf>

Acuerdo superior 26. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio 17 de Mayo 2000.

Tomado de:

<http://web.unillanos.edu.co/normas/2000%20CONSEJO%20SUPERIOR/A.S.%20026%20DE%202000%20SISTEMA%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N.pdf>

Acuerdo superior 015. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 5 de Agosto 2002.

Tomado de: http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/1181-acuerdo-015-de-2002.html

Acuerdo superior 021 2002. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 9 de Septiembre 2002. Tomado de: http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/1187-acuerdo-021-de-2002.html

Acuerdo superior 012. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 4 de Diciembre 2003. Tomado de:

Acuerdo superior 015. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 18 de Diciembre 2003. Tomado de:

<http://www.unillanos.edu.co/docus/Acuerdo%20015%20Estatuto%20Estudiantil%20.pdf>

Acuerdo superior 007. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 29 de Abril 2005. Tomado de: http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/1888-acuerdo-superior-no-007-de-2005.html

Acuerdo superior 003. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 04 de Junio 2009. Tomado de: http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/310-acuerdo-superior-no-003.html

Acuerdo superior 004. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 03 de Julio 2009.

Tomado de:

<http://www.unillanos.edu.co/docus/RESOLUCION%20ACADEMICA%20N%C2%B0%20117%20DE%202014.pdf>

Acuerdo superior 012. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 27 de Noviembre

2009. Tomado de: http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/1170-acuerdo-superior-no-012-de-2009.html

Acuerdo superior 002. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 24 de Marzo 2011.

Tomado de: http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/1392-acuerdo-superior-nd-002-de-2011.html

Acuerdo superior 005. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 27 de Mayo 2013.

Tomado de: http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/2223-acuerdo-superior-nd-005-de-2013.html

Acuerdo superior 008. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 27 de Mayo 2014.

Tomado de:

<file:///C:/Users/GLADYS.GONZALEZ/Downloads/Acuerdo%20Superior%20No%200008,%20Modificacion%20capitulo%20I%20FCE%20Y%20IV%20FCS%20Unidades%20Academicas.pdf>

Acuerdo superior 009. Universidad de los Llanos, Colombia, Villavicencio, 31 de Julio 2014.

Tomado de:

<file:///C:/Users/GLADYS.GONZALEZ/Downloads/Acuerdo%20Superior%20No%200009,%20Por%20el%20cual%20se%20modifica%20parcialmente%20el%20AS%20No%20024%20de%201998.pdf>

Arango (2003) Haciendo camino 25 años de la Universidad de los Llanos (1975-2000).

Chica.S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración &*

Desarrollo, 39 (53), 57-74. Recuperado de

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109133/Documentos/Una_mirada_a_los_nuevos_enfoques_de_la_gestion_publica.pdf

Codagnone. T., y González. M. (2004). *La organización Universitaria*. Universidad Nacional de

Mar del Plata, 2-7. Recuperado de

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35737/Manuel%20L.Gonz%C3%A1lez%20-%20La%20organizacion%20universitaria.pdf?sequence=4>

Constitución Política de Colombia. (1991). Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá,

Colombia, Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Daft (2011) Teoría y Diseño Organizacional, décima edición, México D.F. Tomado de:

http://www.cpx.mx/acabrera/Teoria_y_Disenio_Organizacional_10ma_ed.pdf

Decreto 2145. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 04 de

Noviembre 1999. Tomado de: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3575_documento.pdf

Decreto 1279 Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 19 de Junio 2002.

Tomado de:

http://viceacademica.univalle.edu.co/documentos/normatividad/dec_1279.pdf

Decreto 4110. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 30 de Diciembre

2004. Tomado de:

file:///C:/Users/GLADYS.GONZALEZ/Downloads/Decreto_4110_09_12_2004.pdf

Decreto 770. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 17 de Marzo 2005.

Tomado de:

Decreto 2539. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 22 de Julio 2005.

Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

Decreto 2772. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 10 de Agosto

2005. Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17297>

Decreto 2489. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 25 de Julio 2006.

Tomado de:

http://www2.igac.gov.co/igac_web/normograma_files/DECRETO_2489_DE_2006.pdf

Decreto 1295. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 20 de Abril 2010.

Tomado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf

Decreto 1785. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 18 de Septiembre

2014. Tomado de: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-7212_documento.pdf

García. A. (2013). *La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa:*

una aproximación a partir de la teoría de la organización. Recuperado de

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/16.09.pdf>

LEY 8. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 30 de Septiembre 1974.

Tomado de: ftp://ftp.camara.gov.co/camara/basedoc/ley/1974/ley_0008_1974.html

LEY 30. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 28 de Diciembre 1992.

Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=253>

LEY 80. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 28 de Octubre 1993.

Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=304>

LEY 87. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 29 de Noviembre 1993.

Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

LEY 115. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 08 de Febrero 1994.

Tomado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

LEY 489. Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.

Diario Oficial de la República de Colombia. Bogotá, Colombia, 29 de Diciembre 1998.

Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

LEY 734. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 05 de Febrero 2002.

Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>

LEY 1279. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 19 de Junio 2002.

Tomado de: http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/decreto1279.pdf

LEY 872. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 30 de Diciembre

2003. Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>

LEY 909. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 23 de Septiembre

2004. Tomado de:

https://neogestion.neoinf.com/publico/documentos/38/ley_909_2004.pdf

LEY 962. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 08 de Julio 2005.

Tomado de: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3725_documento.pdf

LEY 1150. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 16 de Julio 2007.

Tomado de: file:///C:/Users/GLADYS.GONZALEZ/Downloads/Ley_1150_2007.pdf

LEY 1188. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 25 de Abril 2008.

Tomado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf

Martínez. R. (2000). *Evaluación de la gestión Universitaria*. Recuperado de

<http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>

Ministerio de Educación Nacional (1993) RESOLUCIÓN 03273. Bogotá, Colombia, 25 Junio.

Padilla, E., y Torres, M. (s.f). *Teorías organizacionales aplicadas en las universidades públicas:*

estudio de caso de la ciudad de Bogotá. Recuperado de

<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/9965>

Rivas. L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*. Universidad ICESI.

(82), 13-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21208201.pdf>

Rivas. L.A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas.

Gaceta ideas CONCYPTTEG. (23) 35-67. Recuperado de [http://saludcolectiva-](http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-046.pdf)

[unr.com.ar/docs/SC-046.pdf](http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-046.pdf)

Rivas. L.A. (2009). *Evolución de la Teoría de la Organización*. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario. (17) 11-32. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf

Valenzuela. (2013). *La Evolución del Diseño y la Estructura Organizativa: un estudio de casos*. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf

Anexos

Anexo A. II Taller de Gestión Universitaria Para la Transformación Académica y Administrativa.







ANEXO B. Taller de Modernización Organizacional.



