

ENCUENTRO ORGANIZACIÓN Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Contempla el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad, a fin de alcanzar los objetivos misionales y de las otras categorías de gestión. Modelos de gestión para promover la flexibilidad, fortalecer la cultura y el desempeño de la institución que favorezcan encarar los retos propuestos por otros factores de cambio.

Grupo de trabajo 1

Centros de servicios compartidos para la gestión

Fecha de la relatoría		N° de sesión del Grupo de trabajo	
NOMBRE DEL RELATOR		CORREO DEL RELATOR	
Iniciativas en modo dilema	Desacuerdos Contrariedades	Acuerdos Complementos a las iniciativas del dilema	Observaciones o comentarios adicionales
	Son los aportes que los participantes hacen para manifestar desacuerdo a iniciativas que hacen parte del dilema	Son los aportes que los participantes hacen para resolver el dilema a favor de una iniciativa	<p>Participaron 11 personas en un grupo heterogéneo con 2 estudiantes, 2 docentes, 1 contratista, 5 administrativos y un Vicerrector</p> <p>En términos generales se destaca:</p> <p>La necesidad de una reorganización administrativa de la Universidad</p> <p>La importancia del recurso humano en este proceso de innovación</p> <p>El gran aporte que en estas iniciativas puede tener el proceso de transformación digital.</p>
Primer dilema – Centros de Servicios Compartidos: Mantener el estado actual de “Espejos organizacionales” o clones (Nivel nacional/ Sede/ Facultad) pero, diseñar un Plan o una reforma administrativa de cierre de brechas entre sedes, Facultades, Institutos y Centros, que logre balancear talentos y capacidades entre las partes de la organización.		Sería bueno replicar porque las sedes de presencia nacional hacen cola en la gerencia para sus trámites y eso es ineficiente Es importante que se maneje por sede, pero que se integren los tres estamentos de la Universidad.	Dos participantes escogen esta opción (18.2%)
Desarrollar el trabajo en Red, al interior de las Sedes, a través de Centros de Servicios Compartidos para la gestión de los procesos académicos, para la gestión de proyectos, para la gestión de tesorías, la gestión de los procesos pre y contractuales.		El Centro de Servicios Compartidos ya se implementó en la sede Medellín Nivel Central Nacional: que coordine el direccionamiento estratégico, de manera participativa de todas las sedes. Centralizar la información de las sedes, siendo el canal de comunicación con la sociedad y los entes de control. Representación legal de la Universidad como institución NAL. Nivel Sede: con admón. en la Vicerrectorías y Direcciones, visibilidad y representación	Cuatro participantes escogen esta opción (36.4%)

		<p>regional de la UNAL, eje articulador de las facultades, centros e institutos.</p> <p>Centros de servicios que respondan a las verdaderas necesidades de la Institución, apoyando las funciones misionales. Deben contar con los elementos tecnológicos y humanos suficientes, y retribuciones económicas equitativas a todos. En ellos, se deben optimizar los recursos y se facilite la gestión administrativa.</p> <p>Se requieren personas con experiencia y competencia para las actividades a realizar.</p> <p>El trabajo en Red agiliza cualquier proceso.</p> <p>*Gestión de proyectos: considerando el importante número de gestiones que se realizan en el marco de los proyectos – Integrar una admón. Interproyectos que fortalezca la ejecución, control, seguimiento y acompañamiento de los proyectos.</p> <p>**Fortalecer las SPN en el trabajo en Red</p>	
Generar Centros de Servicios Compartidos para gestión de los procesos de las Sedes de Presencia Nacional (trasladar a dichos centros los procesos no misionales de las SPN con el fin de optimizar la planta docente en actividades de docencia, investigación y extensión) y mejorar la gestión administrativa.		<p>El Centro de Servicios Compartidos podría habilitar respuestas utilizando técnicas de Inteligencia Artificial, tipo Chatbot</p> <p>Generaría equidad entre los diferentes estamentos. Se pueden satisfacer las exigencias de los actores de las regiones. Se lograría un bienestar.</p> <p>Las SPN tienen mucho potencial para expandir a toda la UNAL.</p>	Dos participantes escogen esta opción (18.2%)
		<p>Financieros y contratación: Grupo asesor y delegación de las sedes -> gestión eficiente y colaborativa.</p> <p>Normativo: Trámites, reorganización de competencias y funciones, directrices y guías para áreas de mayor rotación -> personal de apoyo eficiente/evitar retrocesos.</p> <p>Liderazgo desde nivel central para implementación de procesos y procedimientos que permitan hacer seguimientos eficientes.</p> <p>Fortalecer desde las particularidades.</p>	Tres participantes plantean otra opción diferentes a las anteriores (27.3%)
Segundo dilema- Creación de un CAN:			
Crear un Consejo Administrativo nacional, especializado en temas de la gestión de lo administrativo, las finanzas, la gestión del desarrollo organizacional, la gestión del mejoramiento continuo, etc.		<p>El Consejo administrativo Nacional liberaría al CSU y al Consejo Académico de los temas administrativos</p> <p>El Consejo Administrativo podría tocar temas especializados por área administrativa.</p>	Cinco participantes escogen esta opción (45.5%)
No hacerlo.		No hay necesidad de crear otra instancia.	Dos participantes escogen esta opción (18.2%)
		<p>Opción 1 con adición*</p> <p>Articular la gestión del CSU -> creación de salas temáticas permanentes con participación y representación de las sedes (quienes realicen la labor especializada) y asesoren y den cuenta al CSU para que</p>	Cuatro participantes plantean otra opción diferentes a las anteriores (36.4%)

		<p>desde allí se regulen normativamente los temas: Sala de lo administrativo, Sala de finanzas, Sala Organizacional, Sala de Integración normativa, entre otros.</p> <p>Apuesta por una Estrategia digital se considera pertinente para este aspecto. Centralizar y descentralizar lo pertinente.</p> <p>Un Centro no siempre identifica las necesidades e idoneidades regionales -> Centro nacional que apoye lo local y no al contrario.</p>	
<p>Tercer dilema – Integración al sistema de planeación de los estamentos de ejecución de infraestructura física de la institución, en las sedes andinas:</p> <p>Integración de los estamentos responsables de la ejecución de infraestructura de la institución (Dirección de Planeación, Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Físico, Unidades de Gestión Administrativas) con el fin de gestionar articuladamente los proyectos desde los diseños hasta la puesta en operación y el mantenimiento, fortaleciendo además la gestión ambiental en las diferentes sedes. (En la actualidad se está implementando en la sede de Medellín el piloto de dicha transformación).</p>		<p>Las oficinas de planeación conocen la Universidad en su conjunto y además señalan el norte (Como el PLEI)</p> <p>Las oficinas de Planeación se pueden coordinar inter sedes, Por ej.: ordenamiento territorial. La reingeniería debe mirar detenidamente el tema de las competencias</p> <p>Necesidad de articulación para lograr mayor gestión. Permitiría agilizar los procesos de infraestructura. Optimiza, integra la función y aúna esfuerzos.</p> <p>Es un Proceso basado en gestión de proyectos – Fortalece la gestión desde la formación del talento humano. Importante y necesario.</p> <p>Ingeniería Organizacional, pero debe extenderse a toda la UNAL y supla sus necesidades, como herramienta tecnológica que permita: Solicitar apoyo técnico inicial Elaboración de condiciones y necesidades y su ejecución.</p> <p>Genera innovaciones -> crecimiento de las diferentes sedes.</p> <p>La UNAL tiene sedes que responden a retos y realidades en los territorios, por ello no debe tener distinciones y actuar como un todo. Se deben entender las particularidades de cada sede y no hacer copias de los realizado.</p>	<p>Nueve participantes escogen esta opción (81.8%)</p>
No hacerlo.		<p>Los requerimientos de las sedes tienen particularidades y centralizarlo se puede dar para dilatar los proyectos.</p>	<p>Un participante escoge esta opción (9.1%)</p>
		<p>Mantener una independencia entre las Oficinas de Planeación y las Oficinas ejecutoras de proyectos (sin decir que en las OP no se puedan ejecutar proyectos). Integración de las Direcciones de Ordenamiento físico con las oficinas encargadas del mantenimiento de la infraestructura en los Campus – Debe contar con una asignación presupuestal a través de un proyecto independiente.</p>	<p>Un participante plantea otra opción diferente a las anteriores (9.1%)</p>
<p>Cuarto dilema – Establecer un grupo consolidado para la gestión de nuevos recursos (recursos de la</p>		<p>Una entidad privada exige menos trámites y es más flexible</p>	<p>Un participante escoge esta opción (9.1%)</p>

<p>cooperación y de convocatorias internacionales, donaciones, etc.):</p> <p>Crear una corporación de carácter privado para la gestión de nuevos recursos para la Universidad Nacional.</p>		<p>El Acuerdo 36 permite la extensión. Ya hay una corporación en la sede Medellín que ya lo está haciendo.</p> <p>La Universidad puede ser socia de una corporación como es el caso del Hospital Universitario Nacional o en la creación de Spin-Offs</p> <p>Ventaja administrativa. La ejecución de recursos públicos conlleva a tener procesos que demandan más tiempo y requisitos, en comparación con una entidad de tipo privado.</p> <p>Debe velarse por garantizar la transparencia de las operaciones en cumplimiento de las funciones para las que fue creada.</p>	
<p>Especializar esta función en el organigrama de la Universidad, sin crear una nueva entidad legal.</p>		<p>En la delegación que se tiene establecida para fondos especiales académicos y de investigación, está la estructura para operar la administración y gestión de los estos recursos.</p> <p>No debe ser una entidad privada.</p> <p>¿Para quién trabaja una corporación de carácter privado?</p> <p>En la Universidad hay personal competente para asumir este rol.</p> <p>Es importante.</p> <p>* Adicional: es conveniente que se haga un proceso de gestión frente a la DIAN para que egresados que donen a la UNAL puedan generar alguna ventaja en temas de impuestos.</p>	<p>Cinco participantes escogen esta opción (45.5%)</p>
<p>No hacerlo</p>		<p>---</p>	<p>Un participante escoge esta opción (9.1%)</p>
		<p>Integrar 1 y 2: La diversidad y dimensión de las gestiones de recursos en la UNAL requieren diferentes estrategias.</p> <p>Fortalecer el Centro de Servicios Compartido y el grupo de decisión, reorganizando funciones, con el liderazgo de la DRE y la Gerencia, coordinando y especializándose con la participación de toda la Universidad, para coordinar, gestionar y optimizar recursos internacionales para fortalecer a la Universidad.</p> <p>Debe haber otras posibilidades para la gestión de estos recursos.</p>	<p>Cuatro participantes plantean otra opción diferente a las anteriores (27.3%)</p>
<p>Quinto dilema – Oficina de Organización y Métodos:</p> <p>Crear en todas las sedes andinas la Oficina de Organización y Métodos (OYM) para la gestión del cambio y el mejoramiento continuo articulada a la estrategia y estructura de transformación digital.</p>	<p>Hay que mirar el tema de sobrecargar las funciones al adscribir OyM a una oficina y en ese caso es mejor el Consejo Administrativo Nacional</p>	<p>Incorporarla la dimensión de Organización y métodos, apoyada en las estrategias digitales, genera expectativas favorables hacia la comunidad universitaria.</p> <p>Falencias institucionales: supervisión, control y seguimiento.</p> <p>Es importante.</p>	<p>Dos participantes escogen esta opción (18.2%)</p>

<p>Crear esta función, como un centro de servicios compartidos para las sedes de frontera.</p>		<p>Esta opción ratifica la propuesta de creación de Servicios Compartidos</p> <p>Todas las Sedes deben contar con esta oficina.</p> <p>Se necesita gestionar en las SPN avances rápidos y que tengan apoyo de las sedes andinas. Importante crear un centro de servicios compartidos en las SPN, debido a que los procesos se demoran para ser ejecutados y tenidos en cuenta.</p>	<p>Tres participantes escogen esta opción (27.3%)</p>
<p>No hacerlo.</p>		<p>La UNAL cuenta con el SIGA que permite articular otros actores que faciliten herramientas y metodologías de mejoramiento, entre ellas, estrategias de formación digital que pueden definir estrategias con personal competente que se integre al modelo actual.</p> <p>Se considera que, como está organizada la UNAL en términos de lo digital, está muy avanzada.</p>	<p>Tres participantes escogen esta opción (27.3%)</p>
		<p>El Consejo Administrativo Nacional que se propone puede tener esta función – no sería necesario crear más oficinas de gestión.</p> <p>Puede ser una actividad que se articule a la gestión de las Oficinas o Direcciones de Planeación de las sedes y nivel nacional. Para ello, incluir al personal para desarrollar dicha labor.</p> <p>Fortalecer y realizar reingeniería institucional, reorganización y especialización de competencias, para fortalecer la transformación digital. Un grupo gestor liderado por la DNTIC (DNED) que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordine y redirecciones los recursos - integre procesos de capacitación permanente - estimule en forma continua la transformación digital, de la que debe apropiarse cada uno de los miembros de la comunidad universitaria. 	<p>Tres participantes plantean otra opción diferente a las anteriores (27.3%)</p>

ENCUENTRO ORGANIZACIÓN Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Contempla el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad, a fin de alcanzar los objetivos misionales y de las otras categorías de gestión. Modelos de gestión para promover la flexibilidad, fortalecer la cultura y el desempeño de la institución que favorezcan encarar los retos propuestos por otros factores de cambio.

Grupo de trabajo 2

Planta administrativa con competencias para el Siglo XXI.
UNAL líder de procesos administrativos de alta calidad.

Fecha de la relatoría		N° de sesión del Grupo de trabajo	
NOMBRE DEL RELATOR		CORREO DEL RELATOR	
Iniciativas en modo dilema	Desacuerdos Contrariedades	Acuerdos Complementos a las iniciativas del dilema	Observaciones o comentarios adicionales
	<i>Son los aportes que los participantes hacen para manifestar desacuerdo a iniciativas que hacen parte del dilema</i>	<i>Son los aportes que los participantes hacen para resolver el dilema a favor de una iniciativa</i>	
<p>Primer dilema – Capacitación y actualización obligatoria del personal administrativo:</p> <p>Definir una estrategia de capacitación obligatoria en gestión del cambio y cultura organizacional y en actualización permanente en conocimientos y competencias, genéricas y específicas, para el Siglo XXI para el personal administrativo de la Universidad.</p> <p>Vs.</p> <p>No hacerlo.</p>	<p>No hay dilema. (Porque siempre debe haber una estrategia de capacitación/formación que le permita al personal acceder a esas jornadas de formación sin restricciones).</p>	<p>La capacitación y actualización es esencial para los trabajadores de toda organización. Se reconoce su importancia, pero en algunos casos como los cursos de inducción de la Universidad no son lo suficientemente robustos y rigurosos. Se plantea la necesidad de definir estrategias técnicas y habilidades que requieren los trabajadores de la UN.</p> <p>¿Cuál es el propósito de la capacitación/formación? La UN necesita transformaciones de cara a la nueva realidad y a las dinámicas sociales de un mundo líquido, como lo plantea Bauman (recomendamos revisar este autor). Pensar en las habilidades (no capacidades) para adaptarse y ser flexible ante las nuevas tareas y/o necesidades.</p> <p>Fortalecimiento en el desarrollo de habilidades comunicativas, de lectura, escritura.</p> <p>Formación en conocer la estructura de la Universidad.</p> <p>Como estrategia del Plan de Capacitación en la Universidad se requiere replantear, reinventarse y adaptarse a las nuevas necesidades y cambios</p>	<p>No se trata de ser obligatoria, teniendo en cuenta que es necesaria e indispensable y debe ser una estrategia voluntaria, de motivación, evolución personal y profesional.</p>

tecnológicos, que potencialice los saberes e identificando cuáles son esas transformaciones que requiere la Universidad para enfrentar los retos del siglo XXI. . Esto permitirá aportar al desarrollo de habilidades, adaptación y talentos en las operaciones o actividades dentro del cargo, para ello se requiere incluir nuevos programas en estos pilares: creatividad, innovación, pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación, colaboración, razonamiento cuantitativo, pensamiento lógico, y fortalecer en temas como la ampliación de la capacidad para operar en un entorno digital, desarrollar habilidades cognitivas para que puedan responder a la necesidad de rediseño e innovación, fortalecer las habilidades sociales y emocionales para garantizar una colaboración efectiva y desarrollar habilidades de adaptabilidad y resiliencia. Y no sólo sea dirigido a una minoría sino al contrario que pueda acceder todo el personal sin restricciones.

Búsqueda y consolidación de nuevas formas de financiación o alianzas entre Facultades e Instituciones que permitan la reinversión en el Plan de Capacitación y mayor accesibilidad al personal.

El plan capacitación para los funcionarios docentes y administrativos, se requiere que tengan las habilidades de adaptación muy altas para los cambios que el mundo demanda y por ende su trabajo como reto que le permita la transformación de sus actividades y funciones aportándole a la Institución.

Además es de vital importancia la capacitación de todos los funcionarios sobre la Universidad, su imagen institucional y demás temas relevantes.

<p>Segundo dilema - Contratación de recurso humano para actividades administrativas:</p> <p>Adoptar la propuesta de formalización de la planta administrativa a través de la contratación a término fijo como alternativa a la contratación de ODS para desempeñar funciones relacionadas con el funcionamiento.</p> <p>Vs.</p> <p>Seguir con la modalidad de contratación por ODS.</p>	<p>Uno de los participantes plantea que la Universidad es ineficiente en su planta administrativa.</p> <p>Otra participante replica que la planta de la Universidad está congelada y la misma UN ha crecido en aspectos como proyectos de posgrado y regalías.</p>	<p>Para las actividades relacionadas con el funcionamiento/ejes misionales de la UN es necesario que se vinculen personas que no sean O.D.S. Las O.D.S. siguen siendo necesarias para el cumplimiento de algunas tareas, entonces no se trata de eliminarlas. La planta temporal es una alternativa en la U y vale la pena aplicarla.</p> <p>No está bien distribuida la planta de funcionarios que parecen estar concentradas en algunos niveles como el nacional. Se plantea entonces la opción de que haya una reestructuración de las funciones y redistribución de los cargos en los diferentes niveles para lograr el equilibrio de la planta personal administrativa.</p> <p>Pensar en el compromiso ético que tenemos como funcionarios y servidores públicos. Es necesario hacer transformaciones culturales y mentales.</p> <p>Realizar el diagnóstico de la planta de personal administrativo y consultar el estudio de cargas realizado por la División de Personal Administrativo para determinar qué tipo de reestructuración interna se puede aplicar en los diferentes cargos.</p>	<p>La formalización de las O.D.S. la considero una estrategia para evitar la fuga de talento y compromiso de ellos para con la Universidad. ¿Cómo se pueden formalizar las O.D.S. si sabemos que tenemos limitaciones presupuestales?</p> <p>Conocer el diagnóstico realizado para la formalización de los cargos de funcionamiento en las sedes como referente.</p>
<p>Tercer dilema – Medición del desempeño:</p> <p>Ajustar la medición del desempeño de los administrativos para que sea en sí mismo un mecanismo efectivo de mejora continua, que fomente la productividad, tenga en cuenta los factores motivacionales y facilite el seguimiento por resultados.</p> <p>Vs.</p> <p>Seguir con el modelo actual de evaluación del desempeño.</p>		<p>El modelo actual hay que cambiarlo. Hay un problema de legitimidad en el mismo. ¿Cuál es el verdadero uso que se hace? Parece que no se tuviera honestidad en el diligenciamiento de estos.</p> <p>Es un modelo poco o nada motivador para un mejor desempeño. Efectivamente, debe ser ajustado y dejar de ser una evaluación subjetiva del evaluador.</p> <p>Es un trabajo operacional. Pareciera que se diligencia por cumplir con el compromiso y entregar el formato, pero no es un verdadero mecanismo de evaluación/valoración del trabajo. No tiene un verdadero uso para el aprendizaje y la mejora del funcionario.</p>	<p>Puede que el mecanismo sea el apropiado, donde se acuerda y establece unos objetivos con el jefe inmediato de acuerdo a las funciones del cargo, tareas o actividades. No permite esa evolución e incentivo o reconociendo al evaluador para ser más productivo y está enfocado más a un trabajo operacional y de cumplimiento.</p>
<p>Cuarto dilema – Teletrabajo:</p> <p>Fomentar el teletrabajo con todas las formalidades establecidas en la Ley.</p>	<p>Son dilemas falsos que no son excluyentes, pero pareciera que tuviéramos que decidir uno u otro. En este caso específico, es complicado escoger cuál de las alternativas planteadas es la</p>	<p>En materia laboral las instituciones públicas, deben estar avantes a este tipo de nuevas opciones. ¿Por qué? Surgen de las mismas necesidades y expectativas que</p>	<p>La Universidad es un espacio multicultural, multipluralista donde sabemos que hay gente de muchas partes y estas opciones laborales les</p>

<p>Vs.</p> <p>Promover el trabajo en casa y los modelos de semipresencialidad aún después de que termine la pandemia.</p>	<p>más conveniente para la Universidad, cuando no tenemos información clara al respecto por parte de la Oficinas de Personal.</p> <p>¿Para las O.D.S. se les aplicaría este tipo de modalidad laboral, cuándo en algunos casos se les ha exigido la presencialidad y el cumplimiento de horario?.</p>	<p>tiene una Institución, sería muy útil para determinados cargos, responsabilidades o actividades que les favorece estas modalidades laborales: presencial, semipresencial, el teletrabajo, el trabajo en casa. ¿Cuál sería la mejor opción o reglamentación que podría aplicarse en la Universidad y a su vez pueda beneficiar a la institución como a los trabajadores (docentes, administrativos y estudiantes?).</p> <p>Estas modalidades requieren que haya una cultura, un compromiso ético, responsabilidad y desempeño del funcionario para cumplir con las metas propuestas (sobretudo el tener los mecanismos que permitan el seguimiento, el control y evaluación de las actividades y resultados a través de estas modalidades).</p> <p>Hay que tener información suficiente para tener claridad de los beneficios de las modalidades laborales que se requiere implementar en la Universidad.</p> <p>Se pueden promover las dos, analizando muy bien las funciones, a quién se le presta el servicio (por ejemplo, si es atención directa a los estudiantes).</p> <p>Analizar bien las condiciones de cada sede y de sus estudiantes, pues algunos de ellos no tienen fácil acceso a internet, por lo que de estas condiciones debe partir la elección de una u otra modalidad. Este dilema plantea también la necesidad de pensarnos la comunicación con los distintos actores, entre ellos, los estudiantes. De esa comunicación debe surgir la escogencia de una u otra opción.</p> <p>La Universidad debe reglamentar esas dos modalidades. La pandemia es un claro ejemplo de que sí se puede.</p> <p>Tener canales de información e identificar quienes requieren presencialidad, semipresencialidad, el trabajo caso y el teletrabajo.</p>	<p>favorecería y facilitaría mucho el trabajo. Y donde se debería evaluar, replantear, organizarse e identificar esas necesidades no solamente en el momento de su reglamentación sino los beneficios que se lograría con ese tipo de modalidades laborales.</p> <p>Se necesita información más exacta sobre este tema para tomar parte sobre alguna de las opciones del dilema que necesitan ser resueltas por las Oficinas de Personal.</p> <p>La información de todas las mesas se debe articular, porque al separarlo por dilemas, los aportes quedan incompletos</p>

