

**Propuesta de actualización del manual de funciones y perfiles de cargos de la
Universidad Santo Tomas Seccional Tunja**

Lina Fernanda Ortega Morales

Angélica María Salazar Madrigal

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Directora Elizabeth Malagón Sáenz

Magister en Administración de Organizaciones

División de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja

2023

Dedicatoria

A Dios por no soltar mi mano en este camino de vida, mi fuerza, mi soporte, mi guía.

A mi amada hija Salomé, la dueña de mi mundo por quien ha valido la pena cada lucha, cada esfuerzo, cada día, quien me ha dado el mejor título de mi historia, ser su mamá; a Jerónimo mi hijo del alma, a quien no tuve necesidad de llevar en mi vientre para haber estrenado mi corazón de mamá quien me enseñó el amor desinteresado y libre.

A mis papás Nelly y Gustavo y a mi hermano Gustavo Andrés, por ser siempre la luz que ilumina mi camino, mi hombro, mi pañuelo y por siempre mi lugar seguro.

Lina F. Ortega M.

A Dios, por darme esta oportunidad en mi vida y por siempre llevarme de su mano para dar respuesta a lo que tiene planeado para mí.

A mi madre por su eterna incondicionalidad, por un constante apoyo, gracias por el aliento constante en los instantes de dificultad, gracias por celebrar conmigo cada logro en mi vida y por ser modelo a seguir en mi sendero.

A Lina Fernanda por permitirme compartir el desarrollo de este trabajo y por trabajar de la mano conmigo, sin desfallecer en este proyecto.

A Lina Marcela y Carlos Eduardo, quienes han compartido conmigo experiencias y aprendizajes enriquecedores durante este recorrido.

A Diego Waked y Elizabeth Malagón gracias por creer y por ser parte del desarrollo este trabajo. Este logro es también de ustedes.

Finalmente, dedico este trabajo a quienes ya hoy no me acompañan en la vida terrenal, desde que partieron a la gloria de Dios me han acompañado siempre, Mi padre y Mi Abuelita Pepa (Q.E.P.D).

Angélica M. Salazar M.

Tabla de contenido

Introducción	8
Problema de Investigación	9
Planteamiento del Problema	9
Formulación del Problema	9
Delimitación del Problema de Investigación	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	13
Marco Referencial	14
Antecedentes	14
Marco Teórico	17
Manual de funciones	17
Organización	19
Estructura Organizacional	21
Organigrama	22
Recursos Humanos	23
Administración del Recurso Humano	23
División del Trabajo	24
Metodología	25

Diagnóstico del Estado Actual del Manual de Funciones de la Universidad Santo Tomás

<i>Seccional Tunja</i>	27
Rectoría	27
Organigrama de Rectoría de acuerdo al manual de funciones con vigencia 2011	29
Vicerrectoría Académica	36
Organigrama de la Vicerrectoría Académica de acuerdo con el manual de funciones con vigencia 2011	38
Desde las Divisiones	39
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	40
Organigrama de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de acuerdo con el manual de funciones con vigencia 2011	42
Comparativo de la Cantidad de Cargos entre la Estructura Actual y la Propuesta	47
<i>Estructura del Manual Propuesto</i>	48
Presentación	48
Objetivo	48
De la Universidad	48
Misión	48
Visión	49
Organigrama General (Sedes - Seccionales)	49
Mapa de Procesos	49
Procesos estratégicos.	49
Procesos de apoyo.	49
Procesos misionales.	49
El Modelo Institucional de Gestión Universitaria USTA-Colombia	50

De la Administración de la Universidad _____ 51

Categorías de Cargos _____ 51

Cargos Alta Dirección. _____ 51

Cargos Estratégicos. _____ 51

Categoría de Cargos Tácticos. _____ 51

Cargos Asesores. _____ 51

Cargos Operativos. _____ 51

Cargos Docentes. _____ 51

Descripción de Capacidades Institucionales _____ 51

Capacidades Institucionales. _____ 52

Conciencia Institucional. _____ 52

Humanización del Servicio. _____ 52

Compromiso con Calidad. _____ 52

Capacidades de Liderazgo. _____ 52

Visión Compartida. _____ 52

Movilizar. _____ 52

Integrar. _____ 52

Capacidades Específicas. _____ 53

Familia de cargos Estratégicos. _____ 53

Familia de cargos Tácticos. _____ 53

Familia de cargos Asesor y Docente. _____ 53

Familia de cargos Operativo. _____ 53

De las Autoridades de la Universidad _____ 53

El Consejo de Fundadores _____ 53

El Consejo Superior _____ 54

El Consejo Académico General _____ 54

El Consejo Administrativo y Financiero General _____	55
De la estructura organizacional _____	55
Organigrama _____	56
De los cargos, la jerarquía, los perfiles, las capacidades y funciones de los colaboradores _____	57
Rectoría _____	57
Estructura de la Rectoría _____	57
La Rectoría de la Seccional Tunja está conformada por un equipo de direccionamiento integrado por 1 Secretaría General, 4 Direcciones, 3 Departamentos, 2 Oficinas y 1 Coordinación Estratégica. _____	57
Adicional al equipo de direccionamiento la Rectoría Seccional cuenta con un grupo de apoyo conformado por: un Profesional Soporte, un Auxiliar Administrativo y un Conductor. _____	57
Vicerrectoría Académica _____	58
Estructura de la Vicerrectoría Académica _____	58
Unidades de Apoyo a la Estructura de la Vicerrectoría Académica _____	59
Vicerrectoría Administrativa y Financiera _____	59
Estructura de la Vicerrectoría Académica _____	59
Estructura del manual por nivel jerárquico _____	60
Secretaría General _____	60
Estructura _____	60
Descripción de la dependencia/área _____	61
Identificación del Cargo _____	61
Capacidades Institucionales _____	61
Objetivo del cargo _____	62
Descripción de funciones _____	62
Generales _____	62
Específicas _____	63

Conclusiones	66
---------------------	-----------

Bibliografía	68
---------------------	-----------

Introducción

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, capacidades y perfiles establecidos para los cargos existentes en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, es la base que sustenta la capacitación y la evaluación del desempeño de los colaboradores, así como un instrumento técnico donde se justifica la existencia, creación o eliminación de los cargos, sustentando los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol.

El Manual de funciones actual de la Seccional Tunja, es un documento cuya vigencia data desde el año 2011 en el cual se establecen las estructura orgánica, funciones y perfiles de cargo existentes en ese año.

Al interior de la Institución es el estatuto orgánico el que establece que el Manual de Funciones será aprobado por el Consejo Superior, además que el Consejo Asesor tiene como función proponer recomendaciones sobre este, aclara que las seccionales deberán elaborar y aprobar su propio Manual de Funciones.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y considerando que la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja desde el año 2011 hasta noviembre de 2022 ha crecido, lo que implica que su estructura orgánica ha cambiado se propone en este documento la actualización del manual de funciones que responda a la evolución de la seccional.

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja es una institución de educación superior sin ánimo de lucro, cuya función principal es promover servicios educativos promoviendo la formación integral de sus estudiantes con índices de alta calidad. Para lo cual, el elemento principal es el personal docente y administrativo con el que cuenta la seccional.

Por lo anterior la Universidad Santo Tomás Seccional debe contar con un documento actualizado en el cual se plasme la forma de organización institucional que ha adoptado para su personal, dado que el manual de funciones da una visión determinando con claridad los perfiles y las responsabilidades de los colaboradores, así mismo es importante vincular y evaluar el talento humano de acuerdo con los perfiles y sus funciones, lo cual se establece de forma estratégica y organizada en un manual que marque el derrotero para este fin.

En este sentido y teniendo en cuenta que la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, cuenta con un manual de funciones que a la fecha está desactualizado y no responde a la realidad administrativa y funcional de los perfiles de los diferentes cargos que conforman la estructura organizacional actual de la Universidad. La consolidación y actualización de este manual promueve el desarrollo de las funciones de los diferentes perfiles de cargo en pro de una evaluación de desempeño más justa y aterrizada a las necesidades de la institución reduciendo los conflictos que se pueden generar en las dependencias asignando responsabilidades distribuyendo el trabajo y promoviendo un orden organizacional.

Formulación del Problema

¿De qué forma se puede optimizar la eficiencia y efectividad de las funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja de tal manera que se garantice el desarrollo de las

funciones de los diferentes perfiles de cargo en pro un desempeño excepcional y una satisfacción óptima para toda la comunidad académica?

Delimitación del Problema de Investigación

El documento entregable reflejará la actualización de la estructura orgánica, funciones y perfil de cargos, no se hará diseño de cargos como tal, se tomará como referencia el manual de funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja con vigencia 2011 y los contratos creados para los cargos nuevos entre el año de vigencia del manual existente y el año 2022, que se tomó como referencia de cierre.

Objetivos

Objetivo General

Actualizar el manual de funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja para definir con claridad los requisitos, las dependencias, funciones, relaciones y coordinación de cada puesto de trabajo, a través del análisis de los organigramas de las dependencias, de los perfiles de cargo existentes y consolidación de funciones, con el fin de permitir a sus colaboradores cumplir con las funciones asignadas en relación con el perfil del cargo y la correcta planeación, organización y control de los procesos institucionales.

Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico del estado actual de los organigramas y manual de funciones y de la Universidad para la determinación de nuevos perfiles y nuevas funciones relacionadas con los diferentes cargos, mediante el estudio y análisis de la documentación existente en el departamento de gestión del talento humano.
- Actualizar los organigramas de las dependencias de acuerdo con la estructura organizacional de la Universidad, para definir el personal existente y la jerarquía de cada dependencia, a través de una revisión de los organigramas vigentes y la relación de la planta de personal actual.
- Definir los perfiles de cargo de acuerdo con el resultado del análisis realizado en el diagnóstico y de la actualización de los organigramas, para establecer la descripción, perfil, competencias o capacidades, funciones generales y específicas y riesgos del cargo, mediante la actualización del formato de perfiles de cargo de la institución.
- Elaborar la actualización del manual de funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, para definir con claridad los requisitos, la dependencia, funciones, relaciones y coordinación de cada puesto de trabajo, mediante el desarrollo de un

documento en el cual se describan los elementos que constituyen el manual tales como: dependencia, nombre del cargo, perfil del cargo, objetivo, formación académica, experiencia laboral, entre otros.

Justificación

Una organización esta creada como un sistema que busca lograr una meta específica, para esto debe contar con un conjunto de personas que son el motor y el engranaje para desarrollar las actividades que la llevan a cumplir con el objetivo propuesto. Este conjunto personas conforman el talento humano de la empresa que es uno de los elementos más importantes de las instituciones, por lo que, se considera como la base sobre la que se estructura toda empresa para que la calidad se vea reflejada en los grupos de interés. La buena comunicación y el trabajo articulado entre los trabajadores de las organizaciones hacen que el funcionamiento de estas sea dinámico, productivo y efectivo.

De acuerdo a los descrito en el párrafo anterior las empresas han buscado la forma de ser más productivas y efectivas enfocándose a resultados de alta calidad, para lograr esto, las organizaciones han implementado manuales de funciones y perfiles de cargo que permiten que las organizaciones establezcan de manera detallada los requisitos, la dependencia, funciones, relaciones y coordinación de cada puesto de trabajo, es por esto que su implementación que contar con un manual actualizado es fundamental para que cada colaborador tenga la claridad de su rol y lo que espera la organización de su desempeño.

La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, mejorará la gestión de los recursos humanos al consolidar y actualizar el manual de funciones y perfiles de los diferentes cargos, pues el mismo constituye una herramienta eficaz para el logro de objetivos institucionales, fortaleciendo el desempeño laboral, los procesos de vinculación y evaluación de desempeño.

Marco Referencial

Antecedentes

El origen de los manuales como herramienta en los procesos administrativos se remonta a la segunda guerra mundial, época en la cual se carecía de personal capacitado para el desempeño de funciones genera la necesidad de elaborar manuales detallados.(Parreño Herrera, 2002)

El desarrollo de este tipo de instrumentos permite un mejor control del personal, las políticas la estructura funcional, procesos y procedimientos de una organización, de una forma sencilla, homogénea y aprobada (Hernández Leal et al., 2004, p. 7).

Es importante indicar que los primeros manuales presentaron múltiples errores de carácter técnico, sin embargo, fueron de mucha utilidad en la capacitación de personal nuevo y fortalecimiento de las habilidades de la planta existente (Hernández Leal et al., 2004, p. 7).

Los manuales de funciones contienen información sobre una organización de forma ordenada acerca de los procedimientos y políticas necesarios para la ejecución de actividades diarias en una empresa, así mismo es una herramienta que permite minimizar situaciones de “teléfono roto” entre el personal, situaciones que dan lugar a distorsión en la comunicación organizacional (Moreno Susa, 2019, p. 17).

Solis Mazacon, en su investigación plantea que el Centro Cristiano de Guayaquil, en su proceso de selección de personal no se tiene en cuenta las habilidades, competencias y conocimientos necesarios con los que debía contar el aspirante para el desempeño de las exigencias del puesto de trabajo, lo que lleva a la contratación de personas cercanas a otros colaboradores de la institución, esta problemática detectada lleva al autor a proponer un manual de selección de personal, con el fin de mejorar el proceso que se lleva a cabo en la empresa. Desde la fase de reclutamiento, teniendo en cuenta un perfil establecido de acuerdo

con las funciones que se deben desempeñar en el cargo. De esta manera se busca mantener un buen clima laboral, mejorar el rendimiento laboral, puesto que se contará con personas idóneas para el desempeño de los cargos de acuerdo con las funciones establecidas (Solís Mazacon, 2016).

Espinoza Navarro indica que las entidades tanto públicas como privadas han visto la necesidad que sus dependencias de talento humano tengan conocimiento de los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo de la organización, de tal forma que se cuenten con personas idóneas para el desempeño de las funciones asignadas y que sean desarrolladas con eficiencia, mejorando así la productividad organizacional (Espinoza Navarro, 2019).

Oviedo Torrente, propone una actualización del manual de funciones de la Universidad de Córdoba, dado que solo se cuenta con un manual que contempla al personal de planta, pero resalta la necesidad de contar con un manual en el que se encuentren establecidos todos los perfiles de cargos que se requieran en las diferentes dependencias que incluya trabajadores de planta y temporales. Especifica que el manual propuesto como resultado de su trabajo de investigación debe tener claramente definida la información necesaria para la definición de los cargos, tal como objetivos del cargo, funciones a cumplir, competencias laborales y conocimientos técnicos para el desempeño de las funciones. Así mismo la autora plantea que con el manual propuesto se distribuirán adecuadamente las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, evitando así duplicidad de funciones, exceso de carga laboral, estrés, entre otros. Así mismo se evita el desorden organizacional que afecte el cumplimiento de los procesos misionales de la institución (Oviedo Torrente, 2020).

La autora Jaramillo Castro en su trabajo de investigación propone la actualización del manual de funciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar, actualización que se ve motivada por la acreditación de alta calidad que recibió en el año 2011, lo cual obliga a la

universidad a enfocarse en ser eficiente internamente mediante el logro de un mejor desempeño de sus trabajadores, evitando funciones repetidas, cargos con recarga de actividades, lo que puede desembocar en el entorpecimiento de del desempeño laboral del capital humano. La investigadora indica que la implementación de un modelo de gestión por competencias lleva a la empresa a reconocer el valor del conocimiento que trae el colaborador empleándolo a su favor en la solución de las problemáticas que se presentan en el quehacer diario, construyendo en el personal sentido de pertenencia y compromiso con la institución (Jaramillo Castro, 2012).

La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja cuenta con un Manual de Funciones con Vigencia 2011 y hasta la fecha no ha sido actualizado, el estatuto orgánico de la Universidad ha cambiado en el año 2018 y en el año 2022 se lanzó el estatuto administrativo y por otro lado la Universidad como una organización viva ha crecido y se ha presentado la necesidad de actualizar, crear, unificar o reorganizar cargos, perfiles y funciones para dar respuesta al las necesidades de la sociedad y a los procesos que lleva a cabo la institución (Universidad Santo Tomás, s. f.-a; Estatuto Orgánico, 2018)

Marco Teórico

Manual de funciones

(Gómez Cardona, 2012) en el libro de Prácticas Empresariales, indica que independientemente del tamaño de la empresa, las organizaciones deben contar con una herramienta, como los manuales de funciones con el fin de facilitar el control, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño laboral del recurso humano de acuerdo con las funciones desempeñadas y las responsabilidades asignadas según el cargo. Esta herramienta también permite el establecimiento de una línea jerárquica de dependencia e interdependencia, lo cual permite, la coordinación y el trabajo en equipo coadyuvando al desarrollo y ejecución de los proyectos de la empresa.

Según la página web de Función Pública el manual de funciones es una herramienta muy útil para la gestión del talento humano, a través de dicha herramienta se establecen las competencias laborales y las funciones de los diferentes cargos de la planta de personal, determina los conocimientos y experiencia laboral para afrontar el cargo asignado. También se considera como un insumo de mucha importancia para los procesos de ingreso, permanencia y crecimiento del talento humano dentro de una organización (Función Pública, s. f.).

Aiteco empresa de consultoría, define el manual de funciones como un documento que recopila los detalles de los puestos de trabajo de una empresa, la descripción se realiza a partir del análisis de los cargos, lo cual se debe registrar en un formato facilitando así la comprensión de los empleos analizados (Aiteco, s. f.).

Entonces retomando lo planteado por los diferentes autores tomados como referencias el manual de funciones es una herramienta fundamental en cualquier organización, ya que describe de manera detallada las responsabilidades, tareas y requerimientos de cada puesto de trabajo dentro de la estructura organizativa. Proporciona orientación y claridad a los

empleados sobre lo que se espera de ellos, así como las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente sus funciones.

Al establecer las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, el manual ayuda a mantener la coherencia y consistencia en el desempeño de las tareas dentro de la empresa; en organizaciones de gran tamaño es muy importante mantener un estándar uniforme en el trabajo realizado. Además, se pueden garantizar que las responsabilidades y cargas de trabajo se distribuyan de manera equitativa entre los empleados, lo cual permite mantener un ambiente laboral justo y evitar la acumulación excesiva de tareas en ciertos individuos, evitando así llegar al agotamiento y la insatisfacción laboral.

Otro de los beneficios que una organización logra con la implementación un manual de funciones es el establecimiento de una base objetiva para evaluar el desempeño de los empleados, puesto que se cuenta con una descripción clara de las tareas y responsabilidades de cada puesto, facilitando así a los supervisores establecer una comparación entre el rendimiento real con las expectativas establecidas y proporcionar retroalimentación constructiva.

En los cambios que se presentan en la organización bien sea por reestructuración o por expansión, el manual de funciones es un punto de referencia, para determinar la forma cómo se ven afectadas las funciones existentes y cómo se deben adaptar o crear nuevos puestos de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa.

Para la elaboración de un manual de funciones se debe tener claridad acerca de los aspectos conceptuales que soportan su elaboración, los cuales se estudiarán a continuación.

Organización

Según Polanco etimológicamente la palabra organización es de origen griego “organon” que significa instrumento, herramienta o utensilio, ahora si se toma con referencia el diccionario de Real Academia Española (R.A.E), se tiene cuatro definiciones, sin embargo, la que más se relaciona con el tema de este trabajo es la que define Organización como Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.(Real Academia Española (RAE), 2023). Dado que el termino organización se aborda desde un entorno empresarial se definirá organización según varios autores.

Carlos Hurtado considera que una organización es una estructura social que se conforma con un objetivo en particular, en el marco de la ley (Torres Hurtado, 2011).

Zacarías Torres expone las definiciones de organización expuestas por diferentes autores, como Weber, Barnard, Etzioni, Scott y quienes coinciden en definir la organización como un grupo de personas que tienen objetivos comunes y para lograrlos establecen actividades que conducen a la obtención de resultados(Torres Hernández, 2014)

Richard Daft plantea que una organización es una entidad social que se enfocan en las metas y están planteadas como un conjunto de actividades organizadas y coordinadas intencionalmente y contextualizadas con el entorno(Daft, 2015).

De acuerdo con los autores citados se puede afirmar que una organización es un sistema social diseñado para coordinar los esfuerzos de las personas y los recursos con el fin de lograr objetivos comunes. Es un sistema creado con el propósito de coordinar y dirigir los esfuerzos individuales hacia metas y objetivos específicos.

(Mochón Morcillo et al., 2014) define organización como un conjunto de personas que trabajan coordinadamente para lograr unos objetivos planteados, así mismo afirma que las

organizaciones evolucionan de tal manera que construyen una forma de actuar, esto lleva a crear una cultura organizacional.

(Torres Hernández, 2014) define organización como la definición de la forma como deben interactuar el personal en el cumplimiento de sus funciones, que incluso puede causar una reorganización del recurso humano según directrices, políticas, normas y reglamentos emitidos desde la alta dirección para orientar al personal en la ejecución de sus actividades laborales.

(Daniel Zalazar, 2012) propone tres definiciones para organización, es un grupo de personas que se unen en un trabajo o en actividades comunes, ubicados en un entorno y que obedecen un grupo de reglas.

Por otro lado, propone que una organización es una unidad social que trabaja para un fin específico, estableciendo una distribución interna de las funciones y de las responsabilidades. Por último, para Daniel Zalazar organización es un grupo formal que tiene sus propias reglas con características propias que mediante sus acciones pretenden lograr los objetivos establecidos para el grupo.

En resumen, una organización es un conjunto de personas que se agrupan de manera organizada que cuenta con recursos, procesos y estructuras, que se organizan de forma coordinada para alcanzar metas específicas. Las organizaciones también tienen elementos importantes, como la división del trabajo, la asignación de roles y responsabilidades, la comunicación, la toma de decisiones y la coordinación de actividades, elementos ayudan a la organización a funcionar de manera eficiente y efectiva.

Las organizaciones pueden adoptar diversas formas, como empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, organismos internacionales, entre otras;

cada tipo de organización tiene su propia estructura, cultura y estrategias para lograr sus objetivos.

Estructura Organizacional

De acuerdo con lo expuesto por (Parra Moreno & Liz, 2009) Idalberto Chiavenato Idalberto Chiavenato define la estructura organizacional como “un conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”, en el artículo de revisión de Parra también se refiere a la definición mas sencilla para este término que es propuesta por Johnson y Scholes en 1997 “quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto”, sin embargo de acuerdo al estudio realizado en este artículo, se destaca que quien más ha estudiado sobre este temas es Henry Mintzberg, quien define la estructura organizacional “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas”. Como recopilación de la revisión bibliográfica los autores del artículo referenciado plantean que la estructura de la empresa se refleja en el organigrama en el que se destacan relaciones en forma jerárquica de dependencia, departamentos, autoridades, grupos de trabajo y líneas formales de responsabilidad que ayudan a coordinar las actividades de la empresa en su conjunto, lo cual, permite organizar la funciones y relaciones que determinan lo que debe hacer cada departamento y las interacciones entre cada departamento.

Según (Mochón Morcillo et al., 2014) la estructura organizacional es un esquema organizativo que señala quien depende de quién y la forma como se distribuyen las tareas y responsabilidades. La estructura organizacional ayuda a implementar una división formal del trabajo, lo que conduce a la formación de una jerarquía formal de autoridad.

Entonces la estructura organizacional es la forma en que se organiza una entidad, ya sea una empresa, una organización sin fines de lucro o cualquier otro tipo de organización. Se refiere a cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas, los roles y las responsabilidades

dentro de la organización. Define la jerarquía de autoridad y las relaciones de supervisión entre los diferentes niveles y áreas de la organización. Determina cómo se toman las decisiones, cómo se comunica la información y cómo se asignan los recursos.

Una estructura organizacional efectiva ayuda a establecer claridad en cuanto a las responsabilidades y roles de los miembros de la organización, promueve la eficiencia y la coordinación en el trabajo, y facilita la toma de decisiones. En el diseño de una estructura organizacional, se consideran diversos elementos, como la estrategia de la organización, su tamaño, la naturaleza de su actividad, su cultura organizacional y su entorno.

Es importante mencionar que la estructura organizacional puede evolucionar y cambiar con el tiempo a medida que la organización crece, se diversifica o se adapta a nuevos desafíos y oportunidades.

Organigrama

La definición propuesta por (Mochón Morcillo et al., 2014) explica que un organigrama es la representación gráfica de la estructura jerárquica de la organización, da a conocer de manera sintética las características estructurales de la empresa. En el organigrama se encuentran:

- Muestra de forma explícita las relaciones de jerarquía.
- La cadena de mando y los aspectos funcionales.
- Los canales de comunicación formal.

(Maria Rojas, 2009) define un organigrama como un instrumento metodológico que permite ver la estructura de la organización, mostrando los niveles jerárquicos evidenciando que cargo de pende que cargo.

En resumen, se puede considerar que el organigrama es un mapa de la estructura de una organización, empresa o institución. Muestra las diferentes funciones, departamentos, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad dentro de la organización.

Recursos Humanos

Según (Jones, 2008), Los recursos humanos son los activos mas importantes de la organización, porque los factores que caracterizan a una empresa se centran en gran medida en las habilidades y capacidades de los empleados.

De acuerdo con(Mochón Morcillo et al., 2014), los recursos humanos de una organización son las personas que la componen y todo lo relacionado con sus conocimientos, habilidades y atributos.

Según (Chiavenato, 2007), El término “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de la organización y realizan determinadas tareas en ella. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en organizaciones.

Las organizaciones necesitan personas para sus trabajos y actividades, así como recursos financieros, infraestructura y tecnología. De lo anterior se infiere que las personas que trabajan en una empresa u organización son el recurso humano de la misma.

Administración del Recurso Humano

Se toma como referencia en este tema a (Chiavenato, 2007), este autor en su libro plantea que la administración del recurso humano se refiere a las actividades de cada campo, por ejemplo, un análisis de trabajo que determina su propósito recopila información y destaca la necesidad; define qué se debe hacer en el trabajo y qué cualidades se necesitan para realizarlo. Ayuda a dividir todas las tareas de la organización en unidades de trabajo, grupos, departamentos, etc.; su autoridad y dominio. El análisis se trata del puesto, no de la persona que lo ocupa; y reclutamiento y selección de personal en base a resultados. La planificación de

personal nos ayuda a ver las necesidades de la empresa, se puede ver como una herramienta fundamental en la producción de personal de la empresa.

División del Trabajo

Según el artículo Estructura Organizativa de (Carvajal Camperos, 2018), la división del trabajo dentro de una empresa lleva a una mejora en los niveles de productividad, puesto que con esto se pretende que cada empleado se pueda dedicar a realizar las funciones para las cuales tenga habilidades y conocimientos llevando a optimizar los tiempos de ejecución y a disminuir los errores que se puedan presentar por desconocimiento o falta de competencias.

En el documento de (Vargas Téllez, 2014) afirma que la división del trabajo es la estructura ocupacional y de funciones según las competencias necesarias para la ejecución de cada una, para la ejecución de las actividades por parte de los empleados para lograr las metas establecidas para la organización.

En conclusión, la división del trabajo es un elemento muy importante en la organización y la economía que conlleva a asignar diferentes tareas y responsabilidades a diferentes personas o grupos. Si su implementación se realiza de forma adecuada, puede aumentar la eficiencia y la productividad.

Metodología

Para el desarrollo del proyecto se emplea una metodología observacional descriptiva cualitativa. La observación es una de las técnicas de recopilación de datos utilizadas en la investigación, a observación es un método valioso para recopilar datos en situaciones donde los participantes no pueden proporcionar información precisa o cuando se requiere una comprensión directa de los comportamientos y eventos en su contexto natural(Hernández Sampieri et al., 2020), para el desarrollo de la actualización del manual de funciones se recurre a la revisión del manual existente, así como se la recopilación de información a partir de los contratos de los cargos que se han creado en el periodo comprendido entre 2011 y 2022, lo cual va a ser la base para realizar el diagnóstico de cuyo enfoque de investigación se centra en la descripción y caracterización de los elementos que forman parte de la elaboración de un manual de funciones. El principal objetivo es presentar de forma clara y detallada la propuesta de actualización del Manual de Funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, a partir del análisis de la estructura organizacional, de los cargos, perfiles y funciones. Para llegar a la propuesta final del documento se llevaron a cabo los siguientes pasos:

Identificación de los puestos: se revisa el manual de funciones existente con vigencia de 2011 y se elabora una revisión de los organigramas y cargos existentes en el documento mencionado y se realiza una revisión de los cargos nuevos de acuerdo con la evolución y crecimiento de la seccional, se tiene en cuenta los cargos desde la alta dirección hasta el nivel operativo.

Se realiza una recopilación de información a partir de los manuales de funciones de las otras sedes y seccionales de la Universidad Santo Tomás, así como el Estatuto Administrativo, para validar funciones y perfiles de cargos que para la Seccional Tunja son nuevos pero que existan en las otras sedes, también se realizó una recopilación de las funciones explícitas en

los contratos de las personas que fueron vinculadas para ejercer dichos cargos con el fin de contar con esa información para la construcción del perfil y redacción de funciones.

A partir de la información revisada como se expone en los párrafos anteriores se realiza la clasificación de funciones y perfiles según los cargos, con el fin de realizar la descripción del cargo, la redacción de las funciones generales y específicas de tal forma que establezcan claridad para el desempeño laboral de los colaboradores.

La descripción de las funciones se organiza de manera lógica y estructurada dentro del manual. Se agrupan por según la estructura organizacional de la Universidad por niveles jerárquicos, Divisiones Unidades de Apoyo, Departamentos y Áreas de responsabilidad.

El manual de funciones que se propone mediante este trabajo debe mantenerse actualizado a medida que cambien las responsabilidades y requerimientos de los puestos dentro de la organización.

De esta forma se propone un Manual de Funciones para la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja sólido que brinde claridad y orientación a todos los miembros de la organización en cuanto a sus roles y responsabilidades.

Diagnóstico del Estado Actual del Manual de Funciones de la Universidad Santo Tomás

Seccional Tunja

La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja en la actualidad cuenta con un manual de funciones cuya vigencia se registra desde el año 2011, desde luego de ese año a la fecha se han realizado ajustes incluyendo cargos con sus respectivas funciones y actualizando las funciones correspondientes a los ya existentes. Así mismo con el nuevo Estatuto Administrativo aprobado mediante el Acuerdo No 3 del 28 de marzo de 2022 cuyo objetivo se centra en proporcionar a los colaboradores la información pertinente y necesaria dentro del marco de la ley colombiana y las requerimientos establecidos por la Universidad, con el fin de garantizar el correcto desempeño de las funciones, proporcionando buenas prácticas en el entorno laboral mediante el establecimiento de criterios y la regulación del vínculo entre la institución y sus colaboradores. Específicamente desde el capítulo 3 del Estatuto Administrativo se exponen con claridad las competencias blandas que deben tener los colaboradores según el cargo y su nivel (Estatuto Administrativo, 2022). De acuerdo con lo expuesto se presenta una descripción área por área de lo que se tiene actualmente y lo que se propone como actualización del manual de funciones.

Rectoría

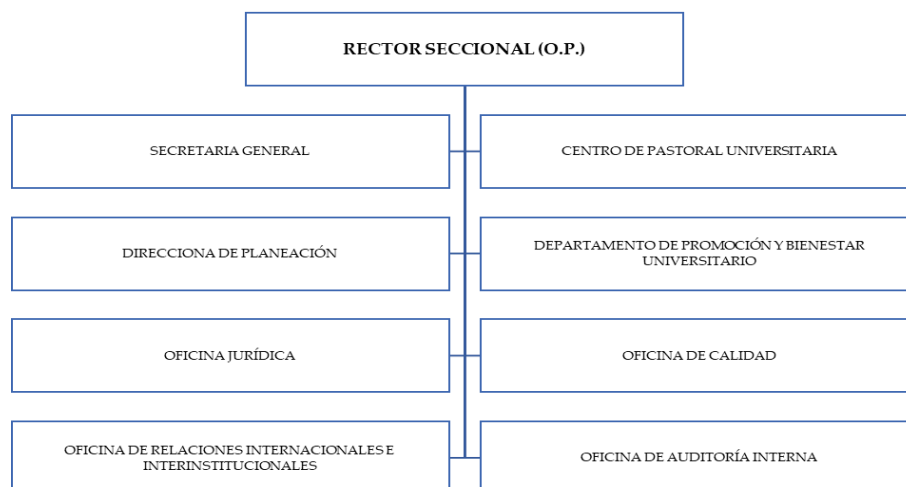
La Rectoría de la Seccional estaba compuesta por las áreas de Pastoral Universitaria, Secretaría General, Oficina Asesora Jurídica, Promoción y Bienestar Universitario, Auditoría Interna, Relaciones Internacionales e Interinstitucionales, Calidad y Planeación, en este punto y realizando una verificación se denotan varios cambios significativos en nombres y estructura, no son claros los cargos a nivel jerárquico, pues no se encuentran estructuras por áreas, se encuentran dependencias que son nombradas con el cargo por tanto es difícil identificar si pertenecen a una Dirección, Departamento u Oficina.

Al realizar una verificación con la estructura actual de la Rectoría de la Seccional se evidencian grandes cambios en el orden jerárquico como lo son:

- Inclusión del Departamento de Comunicaciones
- Inclusión del Departamento de Admisiones
- Inclusión de la Coordinación Estratégica de Marketing y Gestión Comercial
- Cambio de denominación Departamento de Planeación a Dirección de Planeación.
- Cambio de denominación Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales a Dirección de Relaciones Internacionales DRI
- Cambio de denominación Centro de Pastoral Universitaria a Dirección de Evangelización y Cultura
- Cambio de denominación Departamento de Promoción y Bienestar Universitario a Departamento de Promoción y Bienestar Institucional
- La oficina de calidad en la actualidad es una coordinación y depende de la Dirección de Planeación, Desarrollo e Información Institucional

Estructuralmente la Rectoría Seccional está compuesta por más áreas y su estructura se encuentra mejor organizada, a continuación, se presenta el organigrama actual y realizado de acuerdo con lo contenido en el manual de funciones de la vigencia 2011.

Organigrama de Rectoría de acuerdo al manual de funciones con vigencia 2011



En la tabla siguiente se relacionan las funciones que se proponen en el nuevo manual frente a las que no existen en el documento que se emplea como guía en la actualidad. Así mismo se relacionan las categorías establecidas en el último gobierno rectoral, las observaciones que permiten establecer lo que se debe ajustar en la propuesta del nuevo manual de funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA DIRECTA	NUMERO DE CARGOS	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL CARGO	FUNCIONES GENERALES	FUNCIONES DEL CARGO	OBSERVACIONES
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y BIENESTAR INSTITUCIONAL											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE COMUNICACIONES	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
COORDINADOR (A) DEPORTES	TÁCTICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que se encuentra denominado como Docente, cambia su perfil, y características propias del cargo
PROFESIONAL SOPORTE PARA LA PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que se encuentra denominado como Asesor, cambia su perfil, y características propias del cargo
INSTRUCTOR (A) DEPORTIVO (A)	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
INSTRUCTOR (A) GIMNASIO	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
COORDINADOR (A) DE CULTURA	TÁCTICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que se encuentra denominado como Docente, cambia su perfil, y características propias del cargo

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA DIRECTA	NUMERO DE CARGOS	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL CARGO	FUNCIONES GENERALES	FUNCIONES DEL CARGO	OBSERVACIONES
INSTRUCTOR (A) CULTURAL	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
COORDINADOR (A) SALUD Y DESARROLLO HUMANO	TÁCTICO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
MEDICO	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que se encuentra denominado solo como médico general, cambia su perfil, y características propias del cargo
PROFESIONAL SOPORT PSICOLOGÍA	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que se encuentra denominado solo como psicólogo, cambia su perfil, y características propias del cargo
AUXILIAR ENFERMERIA	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
COORDINADOR (A) CLUB DEPORTIVO	TÁCTICO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
OFICINA DE AUDITORIA INTERNA											
AUDITOR INTERNO	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
AUXILIAR	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
DIRECCIÓN DE PLANEACION DESARROLLO E INFORMACION INSTITUCIONAL											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE PLAN DE DESARROLLO	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA DIRECTA	NUMERO DE CARGOS	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL CARGO	FUNCIONES GENERALES	FUNCIONES DEL CARGO	OBSERVACIONES
COORDINADOR (A) GESTION DE CALIDAD	TÁCTICO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
COORDINADOR (A) SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y GESTIÓN AMBIENTAL	TÁCTICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que se encuentra adscrito en el Manual vigente al Departamento de Gestión del Talento Humano
PROFESIONAL SOPORTE GESTION AMBIENTAL	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	El Departamento de Comunicaciones en el Manual vigente depende de la vicerrectoría administrativa, adicionalmente en el documento se muestra el cargo de director de comunicaciones y mercado, estas en la actualidad son dos dependencias diferentes
PROFESIONAL SOPORTE DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE COMMUNITY MANAGER	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA DIRECTA	NUMERO DE CARGOS	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL CARGO	FUNCIONES GENERALES	FUNCIONES DEL CARGO	OBSERVACIONES
PROFESIONAL SOPORTE PRODUCCION AUDIOVISUAL	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE EMISORA	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR ADMINISTRATIVO (A) COMUNICACIONES	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
COORDINADOR (A) DISEÑO E IMAGEN INSTITUCIONAL	TÁCTICO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE DISEÑADOR GRAFICO	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	El Departamento de Comunicaciones en el Manual vigente depende de la vicerrectoría administrativa, adicionalmente en el documento se muestra el cargo de director de comunicaciones y mercado, estas en la actualidad son dos dependencias diferentes
PROFESIONAL SOPORTE WEBMASTER	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	El Departamento de Comunicaciones en el Manual vigente depende de la vicerrectoría administrativa, adicionalmente en el documento se muestra el cargo de director de comunicaciones y mercado, estas en la actualidad son dos dependencias diferentes

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA DIRECTA	NUMERO DE CARGOS	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL CARGO	FUNCIONES GENERALES	FUNCIONES DEL CARGO	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE ADMISIONES											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	El Departamento de Admisiones en el Manual vigente (2011) depende de la Vicerrectoría Académica, adicionalmente en el documento se muestra el cargo a nivel de Coordinación no de Dirección como se encuentra contratado.
PROFESIONAL SOPORTE EN PSICOLOGIA ADMISIONES Y UDIES	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	El Manual de Funciones vigente (2011), no especifica que este cargo exista, tiene un perfil genérico de auxiliar administrativo, pero no se logra identificar qué áreas cuentan con este perfil
COORDINACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL											
COORDINADOR (A)	TÁCTICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Dependencia que en el manual se encuentra unida al Departamento de Comunicaciones
PROFESIONAL SOPORTE	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
ASESORA COMERCIAL	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Dependencia que en el manual se encuentra unida al Departamento de Comunicaciones

Vicerrectoría Académica

De acuerdo con el manual vigente desde 2011, la Vicerrectoría Académica estaba conformada por tres Divisiones cada una con sus correspondientes programas, entonces se tiene la División de Humanas que tiene adscrito el Programa de Derecho, Posgrados, Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación, Proyección Social y Extensión y el Centro de Investigaciones Socio jurídicas, esta estructura se replica en la División de Ciencias Económicas Administrativas y Contables por programa teniendo en cuenta que la división cuenta con 3 programas académicos, en la División de Arquitectura e Ingenierías, la estructura es la misma por cada programa, y se tienen 5 programas adscritos, y también se cuenta con un grupo de que corresponde a las unidades académicas que son: Departamento de Admisiones, Oficina de Registro y Control Académico, Departamento de Biblioteca, Departamento de Posgrados y Educación Continua, Centro de Proyección Social Extensión y Egresados, Centro de Investigación USTA (CIUSTA), Centro de Estudios Educativos Enrique Lacordaire y Oficina de Educación Virtual, también hacen parte de esta jerarquía se tienen los Departamentos Académicos como son Departamento de Ciencias Básicas, Departamento de Humanidades y Departamento de Idiomas. Después de la verificación del organigrama de la vicerrectoría Administrativa y financiera se detectaron los siguientes cambios:

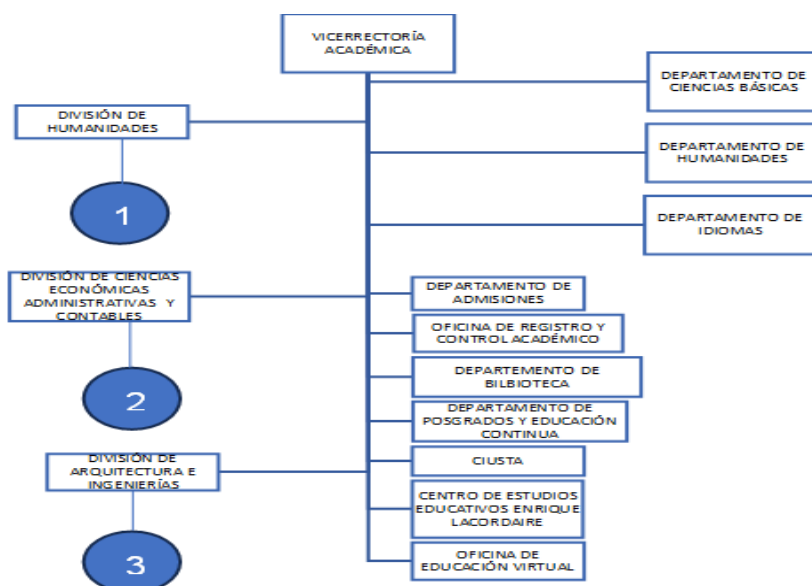
- Se propone una organización en dos grandes vertientes, las cuales son: Estructura Académica y Unidades de Apoyo a la Estructura Académica.
- Debido al crecimiento de la Seccional en programas académicos se crean dos nuevas Divisiones por lo que se propone en la Estructura Académica se propone la creación de las dos Divisiones adicionales como son La División de Ciencias de la Salud y la División de Ciencias Sociales y la Educación.

- La División de Ciencias Humanas cambia su denominación a División de Ciencias Jurídicas y Políticas lo cual se verá reflejado en la nueva propuesta del organigrama.
- El ítem de posgrados ya no corresponde a cada Facultad, sino que se cuenta con una por cada División que tenga programas de posgrados vinculados, por otro lado, cambia su denominación a Unidad de Posgrados.
- No se tiene Proyección Social y Extensión por programa, sino que se convierte en Dirección de Proyección Social y Extensión Universitaria.
- El Departamento de Biblioteca, evoluciona a Centro de Recursos de Aprendizaje Investigación y Gestión Documental (CRAI).
- La seccional crea una nueva unidad que la Unidad de Análisis de Mercado.
- La Oficina de Educación Virtual robustece su estructura y tiene una nueva denominación que es Campus Virtual, lo cual se ve reflejado en el organigrama que se propone en el manual de funciones.
- El Departamento de Admisiones cambia su dependencia jerárquica a Rectoría, por esa razón no se tiene en cuenta en el organigrama de la Vicerrectoría Académica.
- Los centros de investigación que estaban asignados por facultad se unificaron con CIUSTA y surge la creación de la Dirección de Investigación e Innovación.
- En el organigrama actual se vincula también la Unidad de Desarrollo Curricular (UDCFD) y Formación Docente, al igual que la Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria (UGICU)

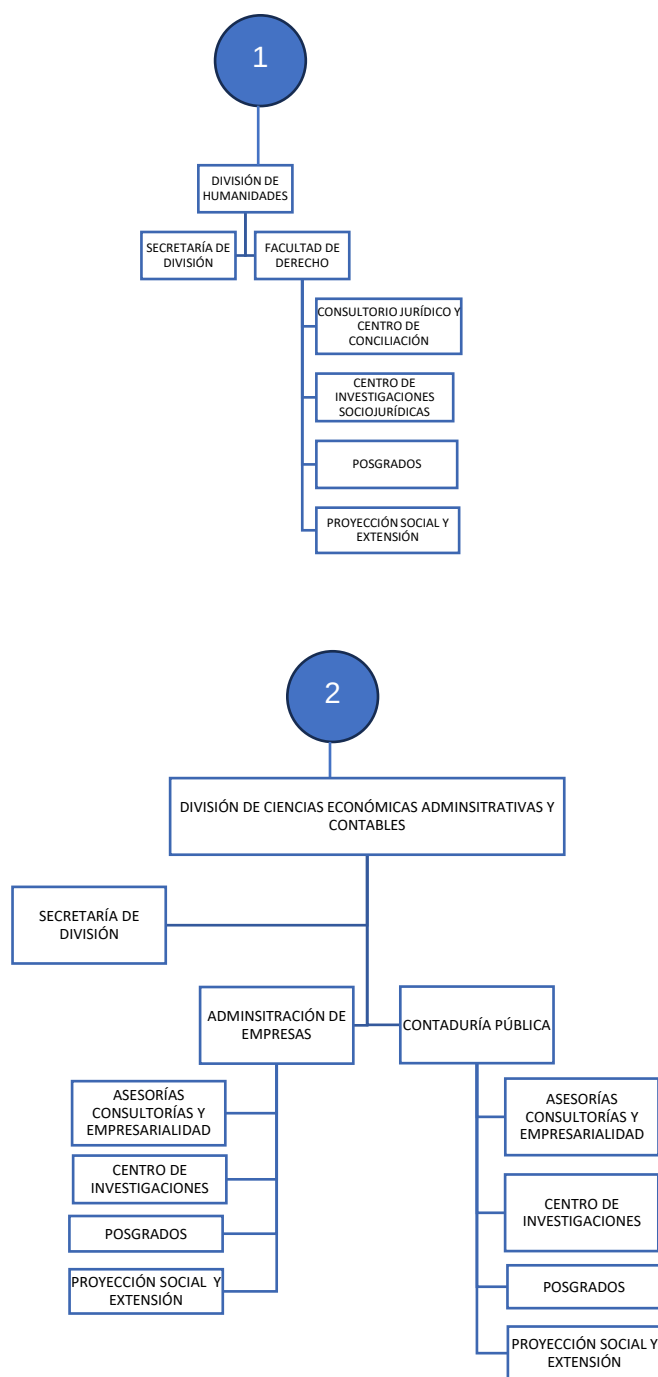
- En el organigrama propuesto se vincula la Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil (UDIES).
- El Departamento de Humanidades cambia su denominación a Departamento de Humanidades y Formación Integral.
- El Departamento de Idiomas se robustece, así mismo su denominación cambia a Centro Internacional de Lenguas y Culturas Extranjeras (CILCE).
- Debido al crecimiento de la Seccional, en el organigrama se vinculan los programas nuevos que han entrado en la oferta académica desde el año de vigencia del manual de funciones, tales como Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial, Cultura Física Deporte y Recreación, Diseño de Interacción y Licenciatura en Español y Lenguas Extranjeras Inglés y Francés.

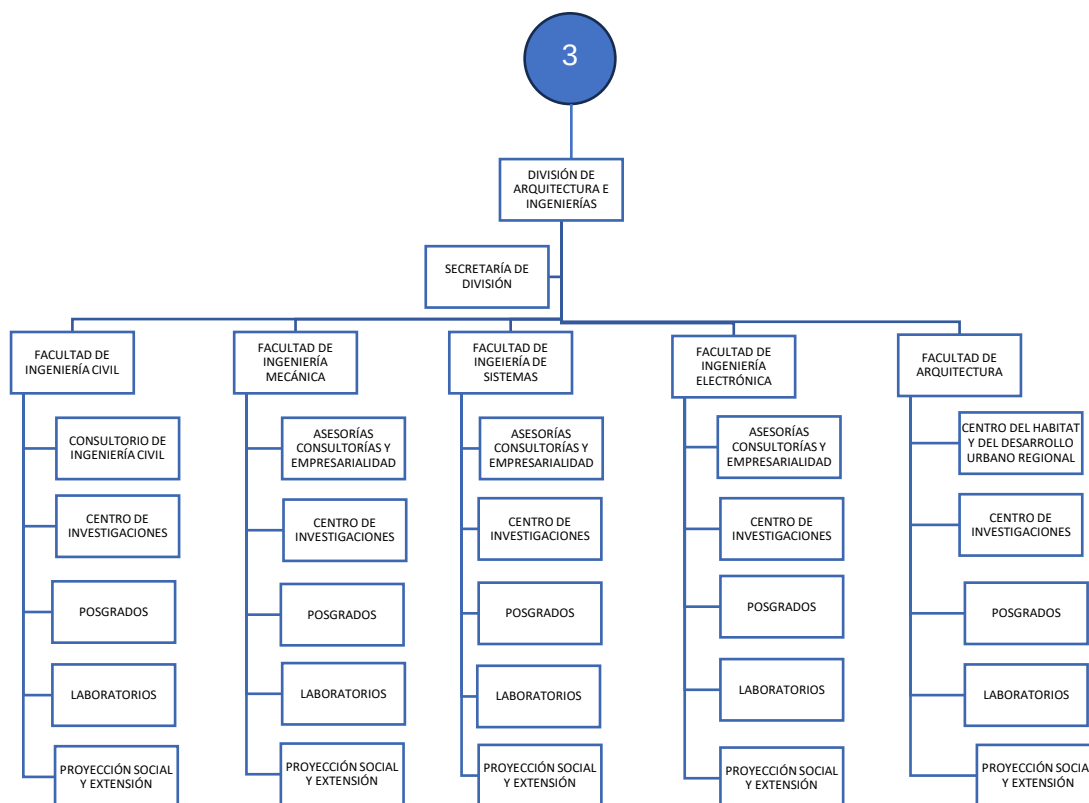
Organigrama de la Vicerrectoría Académica de acuerdo con el manual de funciones con vigencia 2011

En el caso de la Vicerrectoría Académica y dada la complejidad se hará el organigrama muy general y luego se desglosará por la Divisiones Académicas



Desde las Divisiones





Vicerrectoría Administrativa y Financiera

De acuerdo con el manual vigente desde 2011, la Vicerrectoría Administrativa y Financiera estaba conformada por el Departamento de Gestión del Talento Humano, Departamento de Contabilidad, Departamento de Sindicatura, Departamento de Tecnología de la Información y de la Comunicación, Departamento de Comunicaciones y Mercadeo, Departamento de Planta Física y Servicios Generales, Departamento de Adquisiciones y Suministros, Oficina de Presupuesto y Oficina de Archivo, después de realizar la revisión se evidencian varios cambios significativos en cuanto a nombres y estructura, es importante resaltar que los cargos de nivel jerárquico al interior de las dependencias no son claros, ya que no se describe la jerarquía por áreas generando dificultad en la identificación del área a la que pertenecen bien sea una Dirección, Departamento u Oficina.

Después de la verificación del organigrama de la vicerrectoría Administrativa y financiera se detectaron los siguientes cambios:

- La Oficina de Presupuesto cambia su denominación y toma por nombre Departamento de Presupuesto.
- Se incluye la dependencia del Departamento de Laboratorios.
- Se crea la coordinación de Santoto Services.
- Se crea la Administración del Campus.
- La Oficina de Archivo se funciona con el Proceso de Gestión documental, el cual es liderado por el Centro de Recursos del Aprendizaje Institucional (CRAI) y este pertenece a la Vicerrectoría Académica.
- El Departamento de Comunicaciones y Mercadeo se divide que dando dos dependencias por un lado el Departamento de comunicaciones y por otro la Coordinación de Marketing y Gestión Comercial, dependencias que pasan a depender directamente de Rectoría.
- La Coordinación de Seguridad en el trabajo pasa de hace parte del equipo del departamento de Gestión del Talento Humano a la dirección de Planeación Desarrollo e Información Institucional.

Desde el año 2011 a la fecha la Vicerrectoría Administrativa y Financiera se ha reestructurado en sus diferentes áreas, en las siguientes figuras se muestra el organigrama que se tiene en el manual vigente y el que se propone desde la realización de este trabajo.

Organigrama de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de acuerdo con el manual de funciones con vigencia 2011



En la tabla siguiente se relacionan las funciones que se proponen en el nuevo manual frente a las que no existen en el documento que se emplea como guía en la actualidad. Así mismo se relacionan las categorías establecidas en el último gobierno rectoral, las observaciones que permiten establecer lo que se debe ajustar en la propuesta del nuevo manual de funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA	NUMERO DE	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL	FUNCIONES	FUNCIONES	OBSERVACIONES
VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA											
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ALTA DIRECCIÓN	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Actualizar de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Orgánico, no son las mismas que se encuentran contenidas en el manual vigente.
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	En el documento de manual de funciones vigente no evidencia que en la Rectoría exista perfil de Auxiliar administrativo, sin embargo tiene un perfil genérico de auxiliar, lo difícil es identificar en que áreas existía este perfil
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE EN PSICOLOGIA	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE CONTRATACIÓN Y NÓMINA	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
RECEPCIONISTA	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que en el documento se encuentra adscrito al Departamento de Planta Física y Servicios Generales
COORDINADOR (A)NÓMINA Y SEGURIDAD SOCIAL	TÁCTICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que se encuentra denominado Técnico de nómina, cambia su perfil, y características propias del cargo

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA	NUMERO DE	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL	FUNCIONES	FUNCIONES	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR CONTABLE	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
DEPARTAMENTO DE SINDICATURA											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE TESORERIA	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE CREDITO Y CARTERA	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR CREDITO Y CARTERA	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
AUXILIAR FINANCIERO	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR CAJERO	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR CONTABLE	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA	NUMERO DE	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL	FUNCIONES	FUNCIONES	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y REDES	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cambia en una palabra el nombre del cargo
PROFESIONAL SOPORTE TÉCNICO	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
TECNICO SOPORTE	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cambia en una palabra el nombre del cargo
DEPARTAMENTO DE PLANTA FÍSICA Y SERVICIOS GENERALES											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE DE PLANTA FÍSICA Y SERVICIOS GENERALES	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
TECNICO ELECTRICO	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Cargo que en el documento se encuentra con una denominación auxiliar.
AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR MANTENIMIENTO	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
COORDINADOR (A) DE MANTENIMIENTO	TÁCTICO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)

PUESTO	CATEGORIA	VERIF	DEPENDENCIA	NUMERO DE	PERFIL	EXPERIENCIA	CAPACIDADES	OBJETIVO DEL	FUNCIONES	FUNCIONES	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y SUMINISTROS											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
PROFESIONAL SOPORTE	ASESOR	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR SERVICIO AL CLIENTE	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR COMPRAS Y LIBRERÍA	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
AUXILIAR COMPRAS Y ACTIVOS	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
AUXILIAR ALMACEN Y PROVEEDORES	OPERATIVO	NO EXISTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
AUXILIAR INVENTARIO DE COMPRAS Y CONSUMOS	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	Sin Observaciones
DEPARTAMENTO DE LABORATORIOS											
DIRECTOR (A)	ESTRATÉGICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
COORDINADOR (A)	TÁCTICO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
PROFESIONAL SOPORTE	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
ANALISTA	ASESOR	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Cargo activo en nómina, no se encuentra en el manual vigente (2011)
LABORATORISTA	OPERATIVO	EXISTENTE	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	Sin Observaciones

Comparativo de la Cantidad de Cargos entre la Estructura Actual y la Propuesta

CANTIDAD DE CARGOS EN LA ESTRUCTURA ACTUAL		CANTIDAD DE CARGOS EN LA ESTRUCTURA PROPUESTA	
RECTORÍA	23	RECTORÍA	57
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	91	VICERRECTORÍA ACADÉMICA	110
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	42	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	68
TOTAL, DE CARGOS	156	TOTAL, DE CARGOS	235

Estructura del Manual Propuesto

El manual propuesto se estructuró de la siguiente manera:

Presentación

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, capacidades y perfiles establecidos para los cargos existentes en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, es la base que sustenta la capacitación y la evaluación del desempeño de los colaboradores, así como un instrumento técnico donde se justifica la existencia, creación o eliminación de los cargos, sustentando los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol.

Objetivo

Documentar y establecer la estructura, perfiles de cargo, funciones y demás actividades alineadas con la misión y visión, en pro del logro de los objetivos, este documento busca dar soporte a los procesos administrativos y académicos garantizando estándares de calidad que respalden la proyección, innovación y creación de nuevo conocimiento y la eficacia en la ejecución de los proyectos de desarrollo institucional.

De la Universidad

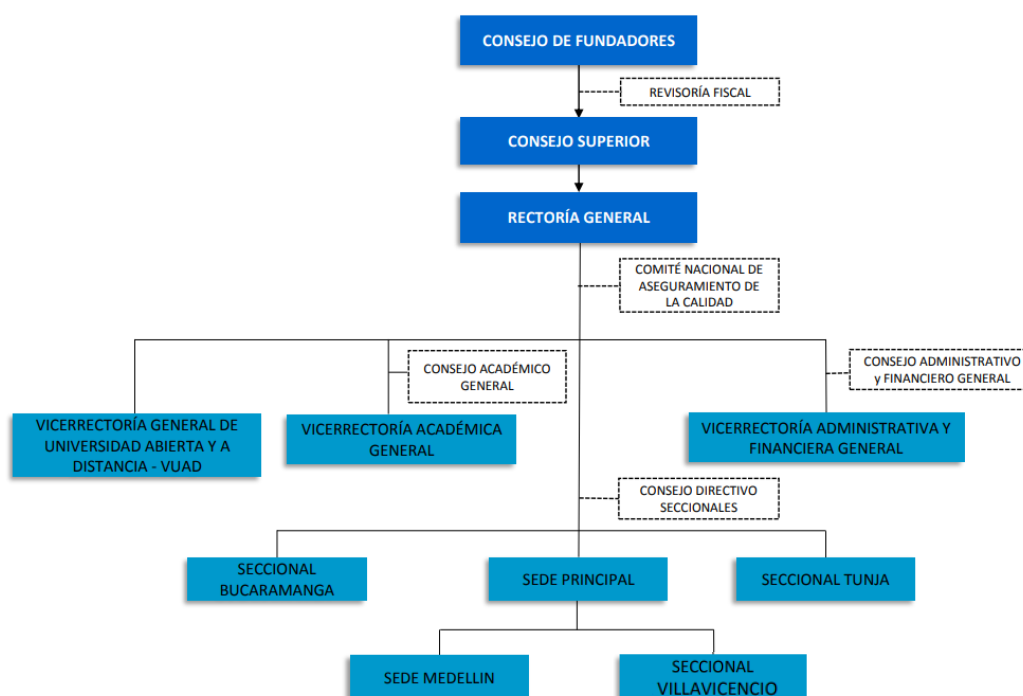
Misión

La Misión de la Universidad Santo Tomás, inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad.

Visión

En 2027 la Universidad Santo Tomás de Colombia es referente internacional de excelente calidad educativa multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común.

Organigrama General (Sedes - Seccionales)



Mapa de Procesos

Procesos estratégicos. Están orientados a la definición, establecimiento y seguimiento a políticas, estrategias y objetivos de la institución.

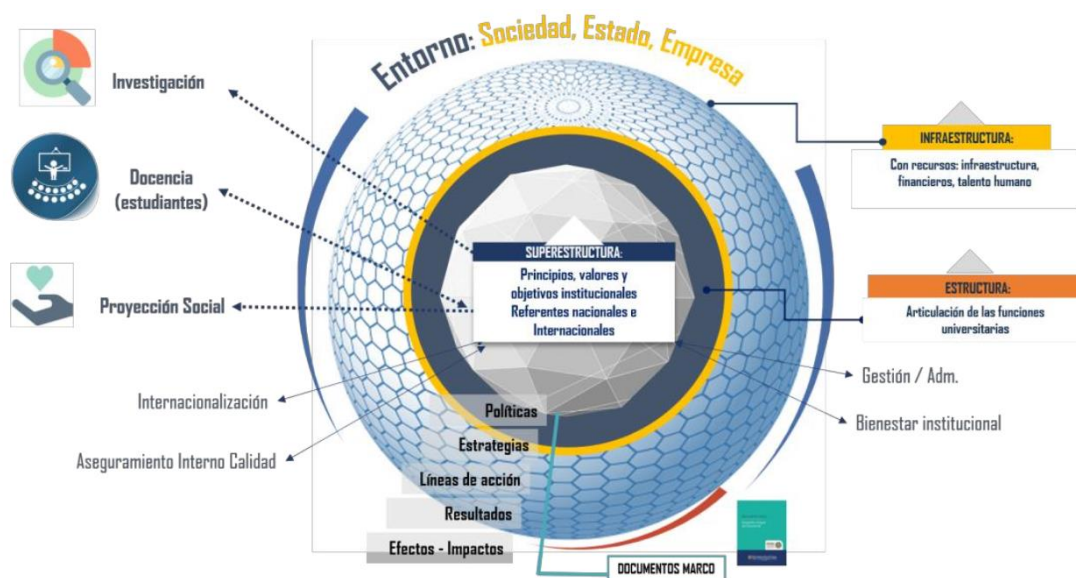
Procesos de apoyo. Son los que permiten a través de la provisión de recursos, el desarrollo de los procesos mencionados anteriormente.

Procesos misionales. Son aquellos que están orientados al cumplimiento del knowhow de la organización, del quehacer, de la razón de ser u objeto social de la institución.



El Modelo Institucional de Gestión Universitaria USTA-Colombia

El Modelo Institucional de Gestión Universitaria USTA-Colombia es el producto de los aportes de la comunidad académica tomasina, de investigaciones del Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda), la Red Internacional de Evaluadores (RIEV) y el aporte de expertos en calidad académica y gestión universitaria. Su objetivo es articular las funciones universitarias con los distintos niveles estructurales de la universidad (Universidad Santo Tomás, s. f.-b).



De la Administración de la Universidad

Categorías de Cargos

La clasificación mediante categorías de cargo parte de la agrupación de los diferentes perfiles, conocimientos y niveles de responsabilidad de cada uno de los puestos existentes en la Universidad, se clasifican de la siguiente manera:

Cargos Alta Dirección. Contiene los puestos de Rector, Vicerrectores y Decanos de División (su vínculo no es laboral).

Cargos Estratégicos. Contiene los puestos de Director(a), Auditor(a), Decano(a), Síndico(a), Secretaria(o) General, Secretaria(o) de División y Coordinador Estratégico, Administrador(a).

Categoría de Cargos Tácticos. Contiene los puestos de Coordinador(a) y Subdirector(a).

Cargos Asesores. Contiene los cargos de Profesionales Soporte, Profesionales Especializados, Tutores, Entrenadores, Analistas e Instructores.

Cargos Operativos. Contiene los cargos de Secretarias, Auxiliares, Asistentes, Recepcionistas, Mensajeros, Técnicos, Supervisores y Vigilantes.

Cargos Docentes. Contiene los cargos de Docente Tiempo Completo, Docente Medio Tiempo, Docente Catedra Laboral y Docentes Hora Laboral.

Descripción de Capacidades Institucionales

El modelo de Capacidades es constituido con el fin de establecer el estandar que caracteriza al colaborador Tomasino en su desarrollo personal dentro de la institución, bajo tres grupos, así:

Capacidades Institucionales. Estas capacidades se adquieren mediante la integración del colaborador a la Familia Tomasina y fortalecimiento de su sentido de pertenencia con la Universidad.

Conciencia Institucional. Capacidad para prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectan a las personas y grupos dentro de la institución. Conocer los elementos de la institución y comprender e interpretar las relaciones organizacionales.

Humanización del Servicio. Consiste en atender con calidez dando una respuesta oportuna, con asertividad y donde nuestro lenguaje no verbal esté al servicio de un trato humano.

Compromiso con Calidad. capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del plazo que se ha estipulado, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un resultado con alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas.

Capacidades de Liderazgo. Caracterizan al Líder Humanista Tomasino y le permiten transmitir sus valores a sus equipos de trabajo, consiguiendo consolidar buenas relaciones y establecer los objetivos para alcanzar las metas generales.

Visión Compartida. Capacidad de acordar y transmitir al equipo la Estrategia (Visión, Misión y Objetivos); definir con el equipo valores y liderar la cultura, construir colectiva y permanentemente estrategias.

Movilizar. Capacidad para promover la innovación, el empoderamiento, gestionar el conocimiento y la experticia en el cargo.

Integrar. Capacidad de promover el trabajo colaborativo, que asegure el aprendizaje continuo y el desarrollo integral de los equipos.

Capacidades Específicas. Capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado, estas se asocian específicamente a un grupo de cargos:

Familia de cargos Estratégicos. Inteligencia relacional y Pensamiento estratégico.

Familia de cargos Tácticos. Autogestión y trabajo colaborativo.

Familia de cargos Asesor y Docente. Creatividad, Adaptación al cambio y Capacidad de análisis.

Familia de cargos Operativo. Orientación al resultado y relacionamiento.

De las Autoridades de la Universidad

El Consejo de Fundadores

El Consejo de Fundadores es la máxima autoridad jurisdiccional, de dirección y control de la Universidad, representa a la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia de la Orden de Predicadores, fundadora, restauradora y regente de la Universidad Santo Tomás. Está integrado por siete (7) miembros de la Orden de Predicadores. Son miembros, por derecho propio, el Prior Provincial, el Rector General y el Regente de Estudios de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia, mientras permanezcan en sus oficios. Los otros cuatro (4) consejeros, entre los cuales debe estar uno de los exrectores de seccional o sede, son elegidos por el Consejo de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia para un período de dos (2) años y pueden ser reelegidos consecutivamente para otro período igual. Pueden ser removidos por el mismo Consejo (Estatuto Orgánico, 2018). Las funciones del Consejo de Fundadores están en el artículo 16 del Estatuto Orgánico.

El Consejo Superior

El Consejo Superior es la autoridad colegiada en el orden académico, administrativo y financiero de la Universidad. Tiene a su cargo la ejecución de las orientaciones y políticas generales que fije el Consejo de Fundadores (Estatuto Orgánico, 2018) de acuerdo con el Estatuto Orgánico.

Está conformado por El Rector General de la Universidad, quien lo convoca y Preside, El Vicerrector Académico General, El Vicerrector Administrativo y Financiero General, Los rectores de seccionales y sedes, Un representante de los decanos de División de la Universidad, Un representante de los decanos de Facultad de la Universidad, Un representante de la Comunidad de maestros, profesores y docentes de la Universidad, Un representante de los egresados profesionales, Un representante de los estudiantes y el Secretario General de la Universidad, con voz, pero sin voto, quien será el Secretario del Consejo (Estatuto Orgánico, 2018). Las funciones del Consejo de Fundadores están en el artículo 19 del Estatuto Orgánico.

El Consejo Académico General

El Consejo Académico General es la autoridad colegiada responsable de la dirección, organización, desarrollo y calidad de la actividad académica de la Universidad.

Está conformado por El Rector General, El Vicerrector Académico General, quien lo convoca y preside, Los vicerrectores académicos de las seccionales y sedes, El Decano de División de Educación Abierta y a Distancia, El Director Nacional de Evangelización y Cultura, El Director Nacional de Investigación e Innovación, El Director de la Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente, Un representante de los decanos de División, Un representante de los decanos de Facultad, Un representante de la Comunidad de maestros, profesores y docentes y Un representante de los estudiantes, Un representante de los egresados profesionales (Estatuto Orgánico, 2018). Las funciones del Consejo de Fundadores están en el artículo 31 del Estatuto Orgánico.

El Consejo Administrativo y Financiero General

El Consejo Administrativo y Financiero General de la Universidad es la autoridad colegiada responsable de la administración, la economía y las finanzas de la Universidad.

Está conformado por El Rector General, El Vicerrector Administrativo y Financiero General, quien lo convoca y preside, El Vicerrector Académico General, Los rectores de seccionales y sedes, Los vicerrectores administrativos y financieros de seccionales y sedes, El Decano de División de Educación Abierta y a Distancia, Un representante de los decanos de Facultad de las seccionales o sedes, El Director del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Sede Principal, El Síndico de la Universidad y El Director de Planeación, Desarrollo e Información Institucional de la Universidad. Las funciones del Consejo de Fundadores están en el artículo 36 del Estatuto Orgánico.

De la estructura organizacional

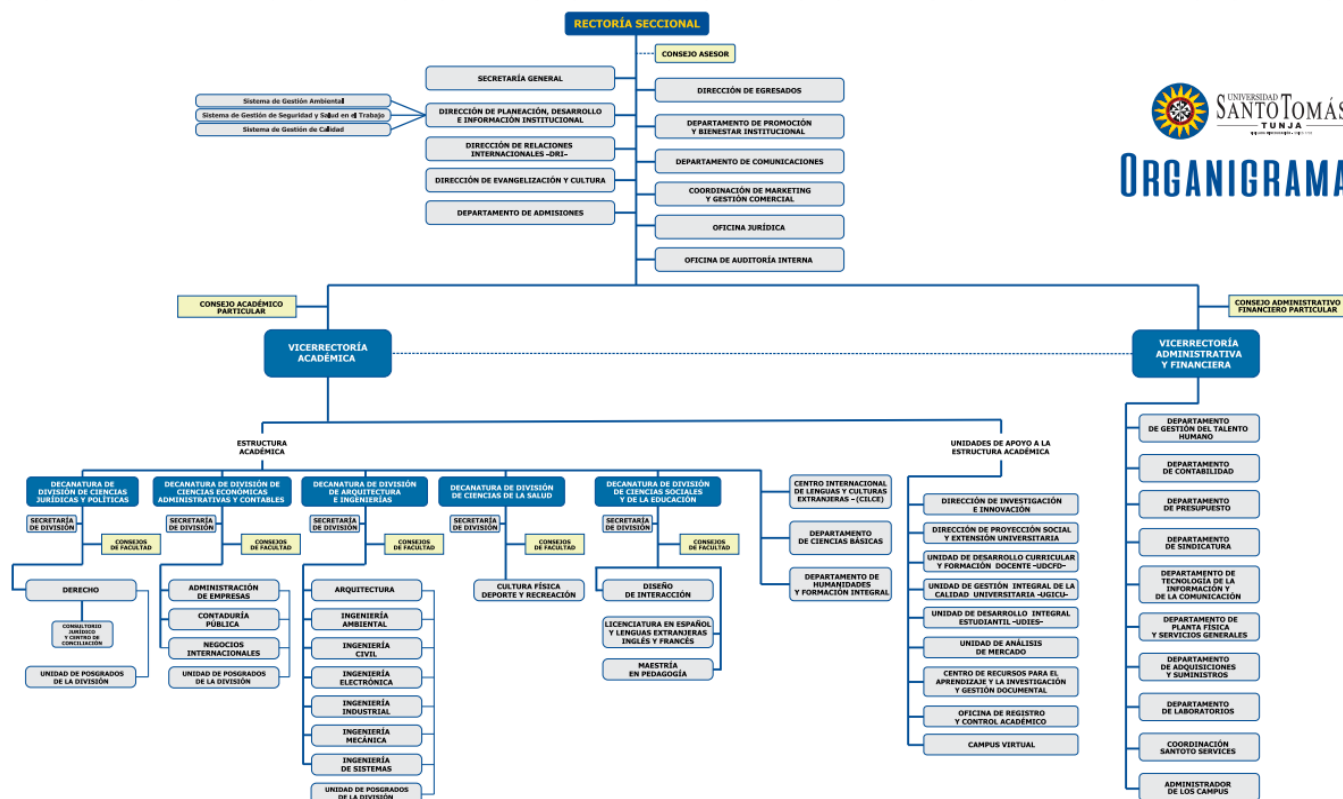
La naturaleza de la Universidad es la de comunidad educativa a nivel superior, según el Proyecto Educativo Institucional PEI, su organización debe ser de cogestión, para el desarrollo del proceso académico formativo total, favorecido ahora por la flexibilidad curricular y el sistema de créditos académicos, de acuerdo con la nueva legislación (Proyecto Educativo Institucional (PEI), 2004) .

Las estructuras organizacionales comprenden las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para la institución. Son importantes porque permiten el logro de los objetivos de esta. A nivel general, los factores y circunstancias que configuran la estructura son:

- Los objetivos institucionales.
- Las actividades de trabajo funcionales para lograr los objetivos.
- El alcance y secuencia de pasos funcionales en la realización de las actividades.

- El tamaño económico, la dispersión física de las instalaciones o recursos, el carácter local, regional, nacional o internacional de las funciones.
- La capacidad, profundidad y limitaciones de la dirección y de los profesionales de la organización.
- La prominencia y relativa importancia de las tecnologías de trabajo y de información.
- La estructura debe ser flexible, propiciar y facilitar los cambios según las necesidades del medio, sin perder de vista los objetivos institucionales.

Organigrama



De los cargos, la jerarquía, los perfiles, las capacidades y funciones de los colaboradores

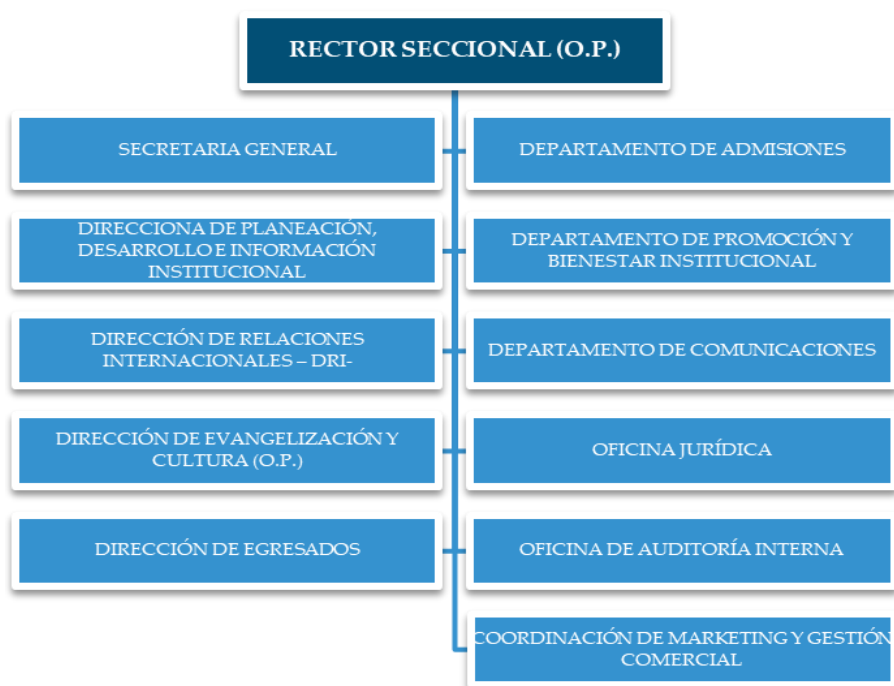
Rectoría

El capítulo V del Estatuto Orgánico establece que el Rector Seccional es la autoridad ejecutiva en lo académico, administrativo y financiero, y delegado del Rector General en la respectiva seccional o sede, en asuntos que atañen a la representación legal, los requisitos, condiciones y funciones están contenidos en los artículos 26, 27 y 28 del documento referenciado.

Estructura de la Rectoría

La Rectoría de la Seccional Tunja está conformada por un equipo de direccionamiento integrado por 1 Secretaría General, 4 Direcciones, 3 Departamentos, 2 Oficinas y 1 Coordinación Estratégica.

Adicional al equipo de direccionamiento la Rectoría Seccional cuenta con un grupo de apoyo conformado por: un Profesional Soporte, un Auxiliar Administrativo y un Conductor.

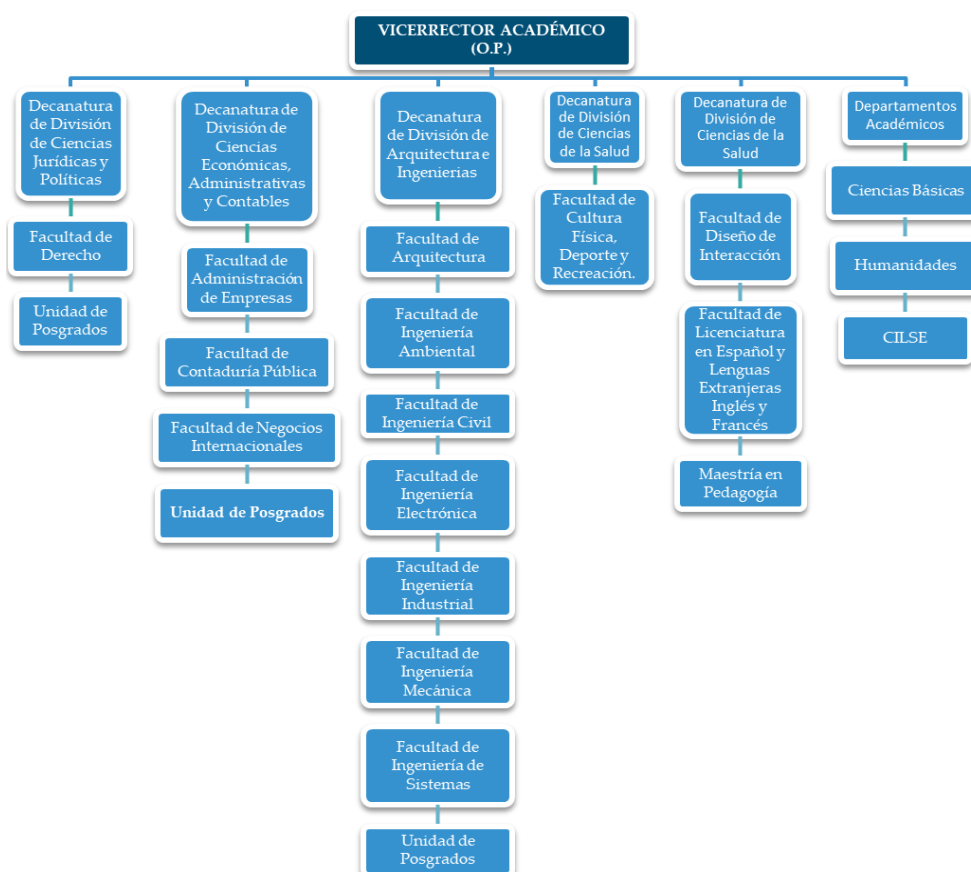


Vicerrectoría Académica

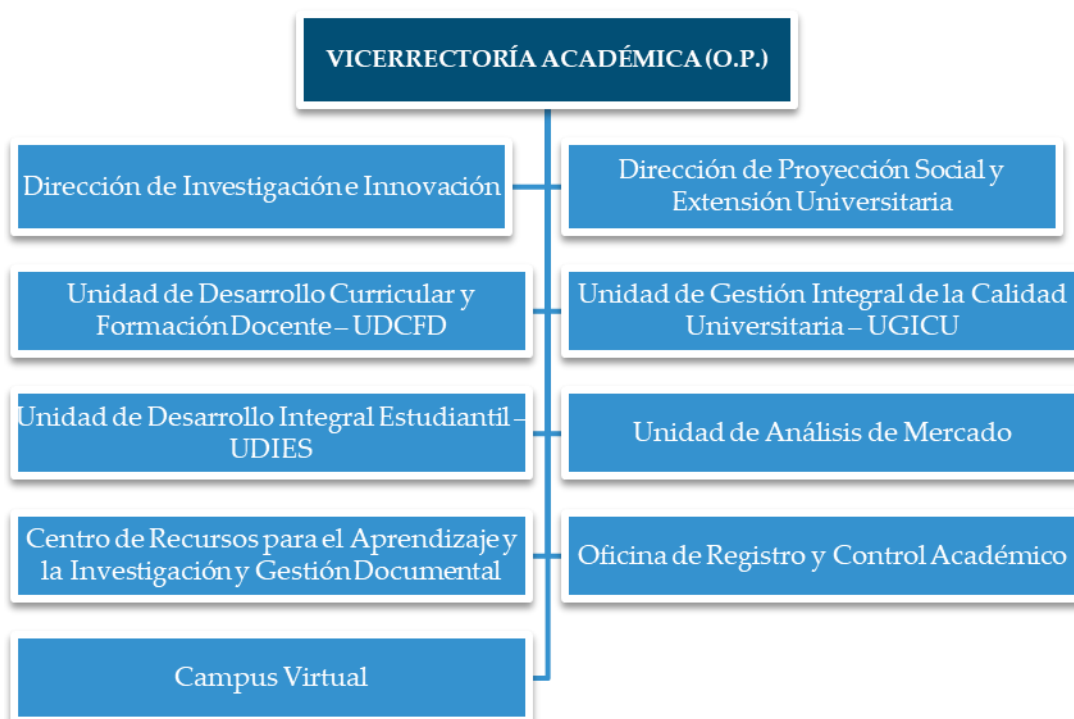
El capítulo IX del Estatuto Orgánico establece en su artículo 47 expresa que en las seccionales y sedes la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría Administrativa y Financiera se organizarán y cumplirán, mutatis mutandis, funciones similares a las vicerrectorías generales, los requisitos, condiciones y funciones están contenidos en los artículos 40, 41 y 44 del documento referenciado.

Estructura de la Vicerrectoría Académica

La Vicerrectoría Académica de la Seccional Tunja se divide principalmente en dos procesos, la estructura académica que la conforman las Decanaturas de División, las Facultades y Unidades de Posgrado, también hacen parte de esta dependencia las unidades de apoyo a la estructura académica. Adicional al equipo de direccionamiento la Vicerrectoría Académica Seccional cuenta con un grupo de apoyo conformado por un Auxiliar Administrativo.



Unidades de Apoyo a la Estructura de la Vicerrectoría Académica

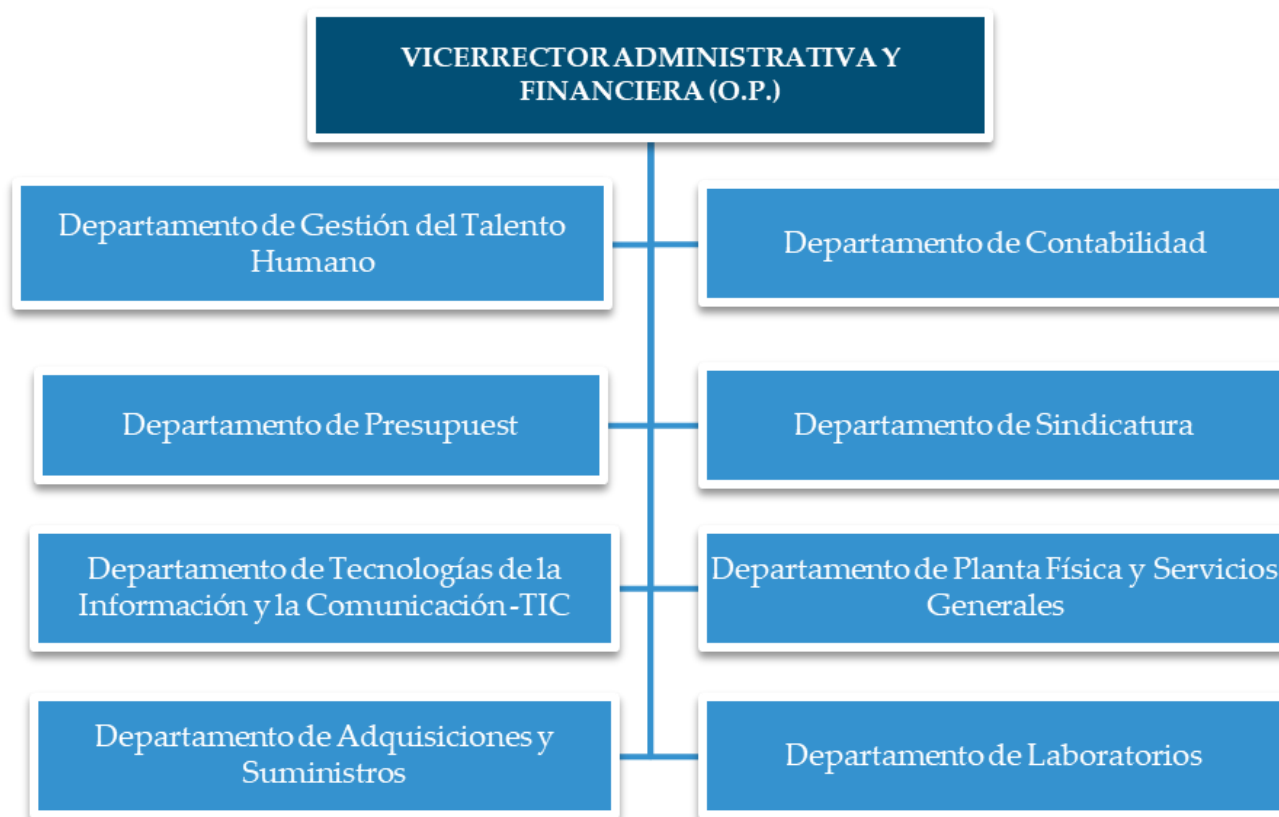


Vicerrectoría Administrativa y Financiera

El capítulo IX del Estatuto Orgánico establece en su artículo 47 expresa que en las seccionales y sedes la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría Administrativa y Financiera se organizarán y cumplirán, *mutatis mutandis*, funciones similares a las vicerrectorías generales, los requisitos, condiciones y funciones están contenidos en los artículos 40, 41 y 44 del documento referenciado.

Estructura de la Vicerrectoría Académica

La Vicerrectoría Administrativa Financiera de la Seccional Tunja está conformada por un equipo integrado por 8 Departamentos. Adicional al equipo de direccionamiento la Vicerrectoría Administrativa Financiera Seccional cuenta con un grupo de apoyo conformado por: un Auxiliar Administrativo.



Estructura del manual por nivel jerárquico

Para realizar esta descripción se tomará la dependencia de secretaría general la cual hace parte de la estructura de rectoría, a continuación, se mostrará la manera como queda estructurada cada dependencia y cada cargo, esto se hace como ejemplo y para consultar todas las dependencias con sus diferentes cargos se debe consultar el manual de funciones actualizado que es lo que se entrega como producto de este proyecto y reposará en el Departamento de Gestión del Talento Humano.

Secretaría General

Estructura



Descripción de la dependencia/área

Asesorar a la Rectoría y demás autoridades de la Universidad en los asuntos pertinentes, gestionando lo concerniente ante los organismos de Educación Superior y respondiendo por la elaboración y custodia de los documentos oficiales de la Institución. Lo anterior por medio del relacionamiento de la Universidad con las instituciones públicas y privadas que hacen parte de la educación superior y ejecución del Plan de Seccional de Desarrollo.

Identificación del Cargo

NOMBRE	SECRETARIO GENERAL
ÁREA	Secretaría General
CATEGORIA	Estratégico
DEPENDENCIA DIRECTA	Rector
NÚMERO DE CARGOS	1
PERFIL	De acuerdo a lo establecido en el artículo 98 del Estatuto Orgánico
EXPERIENCIA	De acuerdo a lo establecido en el artículo 98 del Estatuto Orgánico

Capacidades Institucionales

CAPACIDADES INSTITUCIONALES	CAPACIDADES DE LIDERAZGO	CAPACIDADES ESPECÍFICAS
Conciencia Institucional	Visión compartida	Inteligencia relacional
Humanización y Servicio	Movilizar	Pensamiento estratégico
Compromiso con Calidad	Integrar	

Objetivo del cargo

Asesorar al Rector de la Seccional Tunja y demás autoridades de la Universidad en los asuntos pertinentes, gestionar lo concerniente ante los organismos de Educación Superior y responder por la elaboración y custodia de los documentos oficiales de la Institución.

Descripción de funciones**Generales**

- Utilizar adecuadamente y para fines estrictamente laborales los medios electrónicos a su disposición como Internet, correo electrónico y teléfono.
- Respetar los derechos de autor en cuanto al uso de Licencias de Software, igualmente los medios electrónicos a su disposición, deberán ser utilizados en actividades de tipo académico – administrativa establecidas en el objeto del presente contrato.
- Elaborar y presentar los informes que le sean solicitados.
- Realizar la respectiva organización de la información con el fin de llevar a cabo las transferencias al archivo general y otras dependencias.
- Velar por el uso racional y planificado de los recursos de la Universidad, destinados al desarrollo de las diferentes actividades.
- Desarrollar los procesos a su cargo de acuerdo a los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Velar por la organización y custodia del archivo de gestión de la dependencia.
- Velar por el manejo confidencial de la información.

- Las demás funciones que asigne el jefe inmediato y las autoridades competentes, de acuerdo con la naturaleza del cargo.
- Mantener actualizada la estructura orgánica del Departamento, aplicar los Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos, evaluarlos y hacerles seguimiento.
- Fomentar el trabajo colaborativo, la gestión por procesos, la armonía y buenas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo.
- Los trabajadores, tendrán entre otras, las siguientes responsabilidades con el SG - SST: Procurar el cuidado integral de su salud / Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud / Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la Universidad / Informar oportunamente al jefe inmediato o al área de Seguridad y Salud en el Trabajo, acerca los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo / Participar de las actividades de inducción y capacitación en seguridad y salud en el trabajo a las cuales ha sido convocado / - Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST de la Universidad.

Específicas

- Tramitar y gestionar, en coordinación con el Rector Seccional, ante las autoridades y organismos pertinentes, las solicitudes de carácter académico para la obtención de documentos, autorizaciones, registros y demás efectos de orden legal e informativo.
- Apoyar la Rector Seccional y demás autoridades competentes de la Universidad, en los asuntos relacionados con la aplicación de la normatividad de educación superior y la gestión ante las instancias oficiales.

- Actuar como secretario del Consejo Directivo y de los actos públicos y solemnes de la Universidad.
- Velar por el cumplimiento de las previsiones estatutarias en las deliberaciones y decisiones del Consejo Directivo.
- Comunicar a los miembros del Consejo Directivo la convocatoria y la agenda para las sesiones de este.
- Comunicar a los interesados los actos y decisiones del Consejo Directivo.
- Redactar los proyectos de Acuerdo del Consejo Directivo, los proyectos de Resoluciones Rectorales y las Actas de Posesión de los Directivos.
- Organizar, custodiar y dar fe de los documentos oficiales de la Universidad.
- Firmar con el Rector Seccional los documentos académicos oficiales de la Universidad, los grados y Títulos y las Actas que los acrediten.
- Organizar, en coordinación con el Rector Seccional, las relaciones de la Universidad con el Ministerio de Educación Nacional, el ICFES, la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) y demás instituciones educativas del país y del extranjero.
- Autorizar la elaboración de mosaicos y sellos de la Universidad.
- Revisar la documentación y requisitos de los graduandos, orientar la elaboración de diplomas y de actas de grado, y organizar las sesiones solemnes de grado en las que actuará como secretario.
- Elaborar, de común acuerdo con los secretarios de División, el proyecto de calendario de grados, que deberá ser aprobado por el Rector Seccional.

- Informar al Rector Seccional con cuarenta (40) días hábiles de anterioridad, el vencimiento de los cargos directivos.
- Organizar el registro de títulos y actas de acuerdo con lo previsto en la legislación vigente.
- Actuar como fedatario de la Universidad.
- Elaborar el presupuesto propio de la Dependencia velando por su aprobación y ejecución.
- Fomentar el trabajo colaborativo, la gestión por procesos, la armonía y buenas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo.
- Aplicar los Funciones del cargo y de Procesos y Procedimientos, evaluarlos y hacerles seguimiento.
- Velar por la organización y custodia del archivo de gestión de la dependencia.
- Otras que le confíen las autoridades competentes, de acuerdo a la naturaleza del cargo.

Los demás cargos fueron descritos conservando la estructura acá decrita.

Conclusiones

La importancia de contar con un manual de funciones actualizado en la Universidad es innegable y se traduce en varios beneficios clave para la institución, los colaboradores e incluso los estudiantes. A continuación, se presentan algunas conclusiones destacadas:

El manual de funciones ayuda a definir claramente las responsabilidades y roles de cada colaborador, permitiendo una mejor coordinación y eficiencia en la realización de las funciones asignadas.

Al conocer claramente sus funciones y responsabilidades, los colaboradores de la universidad pueden ejecutar sus funciones de manera más efectiva y enfocarse en áreas específicas optimizando los recursos y reduciendo la duplicación de esfuerzos.

La Universidad se encuentra en un momento de evolución constante debido a cambios en las políticas educativas, avances tecnológicos y necesidades de los estudiantes y del entorno, al actualizar el manual de funciones la institución podrá adaptarse más fácilmente a estos cambios al tener definidos claramente los perfiles necesarios para enfrentar nuevos desafíos, así mismo, es una herramienta que ayuda a determinar las oportunidades de capacitación y desarrollo para los colaboradores de la Universidad, promoviendo ambientes de crecimiento profesional y motivándolos a mejorar sus habilidades y conocimientos.

Al tener una comprensión clara de las funciones y capacidades del personal, la universidad puede realizar una mejor planificación a largo plazo, anticipando las necesidades futuras y asegurando que se disponga del talento adecuado.

En el desarrollo de la actualización del manual de funciones de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, se realizó un diagnóstico con la información existente a noviembre de 2020, lo que permitió identificar la necesidad de que este documento sea apropiado en la

Institución luego de una verificación por parte del Departamento de Gestión del Talento Humano, pues el manual que se encuentra a la fecha cuenta con falencias en la estructura de las Dependencias, evidenciando que en un gran porcentaje del mismo se encuentra salido de la realidad estructura actual, siendo esto una debilidad dentro de los procesos de toma de decisiones, mejoramiento de los procesos de Talento Humano, acreditación y calidad a los que se somete la institución.

La organización del manual de funciones vigente carece de aspectos que deben ser contenidos en el mismo como las capacidades por cargo, la dependencia directa (línea de autoridad), el número de cargos, descripciones de las áreas, perfil, experiencia, objetivo de los cargos y funciones generales, información esencial para una óptima planeación estratégica del talento humano.

El documento del manual de funciones que se propone es un instrumento valioso para la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, pues consolida para cada dependencia del anterior documento, los formatos de perfiles de cargos, los contratos y adiciones a los contratos; la información referente a descripciones de áreas, organigramas, perfiles, números de cargos, capacidades, experiencia, objetivos de los cargos y funciones; suministrando una mejor organización a la información para la mejora de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, dando sentido a la estructura institucional y proporcionando un soporte técnico que justifica la existencia de las áreas y cargos.

Bibliografía

- Aiteco. (s. f.). *Manual de Funciones de Puestos de Trabajo* -. Recuperado 14 de julio de 2023, de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Carvajal Camperos, M. (2018). *La Estructura Organizativa*. Westfield Business School.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (McGraw Hill Interamericana, Ed.; Octava).
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional (11a. ed.)*. Cengage Learning.
<https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/40035>
- Daniel Zalazar, R. J. (2012). *Introduccion a la administracion: paradigmas en las organizaciones*. B - EUMED. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/51722>
- Espinoza Navarro, J. A. (2019). *Manual de organización y funciones, manual de perfiles de puestos* Universidad Nacional de Ingeniería 2018 [Universidad César Vallejo]. En *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35350>
- Función Pública. (s. f.). *Manual de funciones y competencias laborales - Función Pública*. Recuperado 14 de julio de 2023, de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales
- Gómez Cardona, W. D. (2012). *Practicas empresariales*. Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/69220>
- Hernández Leal, N., Lázaro Sandoval, V., Lira Fuentes Oswaldo Carlos, Marroquín Anaya Dolores Candelaria, & Rivera Martínez Guillermo. (2004). *Implementación de un Manual de Procedimientos para el Control del Flujo de Efectivo*. Instituto Politécnico Nacional.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2020).

Metodología de la Investigación (Mc Graw Hill, Ed.; Quinta).

Jaramillo Castro, L. (2012). *Actualización del Manual de Funciones por Competencias de la Universidad Tecnológica de Bolívar* [Universidad Tecnológica de Bolívar].

<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/768/0063212.pdf?sequence=1>

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Pearson Educación, Ed.; Quinta).

Maria Rojas, A. (2009). *Los organigramas* (p. 12). El Cid Editor | apuntes.

<https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/28523>

Mochón Morcillo, F., Mochón, M. del C., & Sáez Mochón, M. (2014). *Administración Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos* (Alfaomega, Ed.).

Moreno Susa, E. R. (2019). *Diseño de Manuales de Funciones Aplicado a la Empresa Transportadora Gaviria S.A.S en las Diferentes Áreas que la Conforman* [Universidad Cooperativa de Colombia]. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/11604>

Oviedo Torrente, P. M. (2020). *Diseño de Manual de Funciones y Competencias Laborales de los Empleados Temporales de la Universidad de Córdoba* [Universidad de Córdoba]. <https://core.ac.uk/download/pdf/354518424.pdf>

Parra Moreno, C. F., & Liz, A. del P. (2009, junio 1). La Estructura Organizacional y el Diseño Organizacional, una Revisión Bibliográfica. *Gestión y Sociedad*.

Parreño Herrera, I. V. (2002). *Elaboración de Manuales Administrativos y de Procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para Lograr Mayor Eficiencia en los Trabajadores*. Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga.

- Real Academia Española (RAE). (2023). *organización | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>
- Solís Mazacon, C. M. (2016, octubre). *Repositorio Universidad de Guayaquil: Diseño del manual para el proceso de selección de personal del centro cristiano de Guayaquil*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15726>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración (2a. ed.)*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/39390>
- Torres Hurtado, C. (2011). *Teoría general de la administración*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/222428>
- Universidad Santo Tomás. (s. f.-a). *Auditoría Interna Universidad Santo Tomás*. <https://auditoriainterna.usta.edu.co/>.
- Universidad Santo Tomás. (s. f.-b). *Sistema de Gestión de la Calidad*. <https://sistemagestiondelacalidad.usta.edu.co/index.php/siac>. Recuperado 6 de agosto de 2023, de <https://sistemagestiondelacalidad.usta.edu.co/index.php/siac>
- Proyecto Educativo Institucional (PEI), (2004). https://antiguoportal.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/pei-abreviado.pdf?__hstc=52145270.85c5a6e578f9016af93e4c84a7635e35.1691381265687.1691381265687.1691387880378.2&__hssc=52145270.2.1691387880378&__hsfp=2016622786
- Estatuto Orgánico, (2018). https://www.santototunja.edu.co/images/01-USTATunja/04-USTA-Tunja-EnlacesInstitucionales/Documentos/Institucionales/2018/Estatuto_organico_web.pdf

Estatuto Administrativo, Pub. L. No. Acuerdo No 3 (2022).

https://secretariageneral.usta.edu.co/images/Acuerdo_No._3_del_28_de_marzo_de_2022_Aprobar_el_Estatuto_Administrativo_Multicampus_compressed.pdf

Vargas Téllez, J. A. (2014). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, 4(7). <https://doi.org/10.21640/ns.v4i7.181>