

NIT: 900.264.163-1

PROPUESTA TÉCNICO – ECONÓMICA

CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, APROBACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL REDISEÑO Y LA MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CONSERVATORIO DEL TOLIMA – INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA.

IBAGUÉ, JUNIO DE 2022

Quality
Consultoría y Capacitación

NIT: 900.264.163-1

Ibagué, Junio de 2022

Señores
CONSERVATORIO DEL TOLIMA – Institución Universitaria
Atn: James Enrique Fernández Córdoba - Rector
Ciudad

REF: PROPUESTA PARA LA "*CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, APROBACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL REDISEÑO Y LA MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CONSERVATORIO DEL TOLIMA – INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA.*"

Cordial Saludo.

Presentamos a continuación, la propuesta citada en la referencia, seguros que nuestra amplia experiencia y conocimientos en procesos de rediseño y modernización organizacional, implementación, evaluación y seguimiento de Modelos y Sistemas Integrados de Gestión (MIPG, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 27001) en entidades públicas como la Gobernación del Tolima, la Alcaldía de Ibagué, la Alcaldía de Melgar, la Alcaldía de Soacha, Alcaldía de Barranquilla, la Corporación Autónoma del Tolima, el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué - INFIBAGUÉ, la Empresa de Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado IBAL S.A. E.S.P. OFICIAL y la Empresa de Servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo del Tolima EDAT S.A. E.S.P. entre otras importantes entidades, representa un importante aporte para el mejoramiento de una efectiva gestión pública en el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA*** conduciendo con éxito a la Institución en el proceso de fortalecimiento y mejora continua, en el marco de lo definido por la normatividad vigente.

Atentos a sus comentarios y en espera de una respuesta favorable,

Atentamente,

LILIANA INES LAMPREA ARROYO
Gerente

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

1. QUIENES SOMOS
2. JUSTIFICACIÓN
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR
4. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO
5. DURACIÓN DEL PROYECTO
6. INVERSIÓN
7. HOJA DE VIDA - DIRECTOR DE PROYECTO

1. QUIENES SOMOS

QUALITY, Consultoría y Capacitación es una empresa COLOMBIANA que surge de la necesidad de diferentes organizaciones del sector público y privado, de contar con el acompañamiento y asesoría de talento humano altamente capacitado y con experiencia en el desarrollo de proyectos encaminados en el rediseño y modernización organizacional, implementación, evaluación y seguimiento de Modelos y Sistemas Integrados de Gestión (MIPG, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001, ISO 17025, entre otros), modelos empresariales que permiten aumentar los niveles de productividad, eficiencia y competitividad, conduciendo a una efectiva gestión administrativa en el marco del cumplimiento de la normatividad vigente.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA:

MISIÓN

Brindar asesoría y acompañamiento permanente en el desarrollo e implementación de soluciones integrales de gestión empresarial, que permitan incrementar los niveles de competitividad a través de una clara mejora en los procesos y métodos de gestión. Para ello, contamos con un equipo humano competente y comprometido con el desarrollo de la región y con el respeto por la identidad y singularidad de cada uno de nuestros clientes.



VISIÓN

Convertirnos en una organización de referencia a nivel Nacional en el ámbito de la asesoría y acompañamiento en soluciones integrales de gestión empresarial, que esté en la búsqueda permanente de herramientas y metodologías que permitan la mejora en el desempeño organizacional.

SERVICIOS

- **CONSULTORÍA EN PROCESOS DE REDISEÑO Y MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL**



Toda Entidad Pública o Privada, tiene una estructura organizacional definida de manera formal o informal. En ella se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a una posición específica dentro del organigrama. Pero, ¿qué pasa cuando el cambio de los mercados y la situación socioeconómica supera la respuesta de las empresas y las estructuras organizacionales establecidas se vuelven obsoletas?

En estas circunstancias la entidad se ve obligada a diseñar una nueva estructura organizacional internamente y potenciar sus procesos apostando a la búsqueda de la máxima eficiencia para mantenerse competitiva dentro de su mercado.

Las entidades con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma.

Con nuestra experiencia de más de 10 años en procesos de modernización o rediseño organizacional, hemos encontrado un balance entre las necesidades de la organización, los requerimientos del talento humano y el cumplimiento de la normatividad vigente, en condiciones rentables, sin afectar el panorama financiero a corto, mediano y largo plazo de la entidad.

Quality
Consultoría y Capacitación

NIT: 900.264.163-1

- **CONSULTORÍA EN EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE ESTANDARES NACIONALES E INTERNACIONALES:**



La tendencia mundial, hacia la aplicación de estándares para mejorar los niveles de productividad y competitividad, tanto en el sector público, como privado, ha generado un importante aumento del número de organizaciones conscientes de la importancia de los lineamientos de la calidad y el auto control, para el cumplimiento de su función.

Es así como los Sistemas de Gestión, bajo las normas ISO 9001 – Gestión de Calidad, ISO 14000 – Gestión Ambiental, ISO 45001 – Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, ISO 17025 – Sistema de Gestión para los Laboratorios de Ensayo y/o Calibración, ISO 27001 – Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, la Norma Técnica Sectorial NTS-001 Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles entre otros importantes estándares y herramientas de autocontrol, los cuales le permiten a las organizaciones con su implementación y mejora continua, una mayor cercanía a una gestión por procesos eficiente y competitiva, frente a las exigencias del mercado nacional e internacional.

ISO 9001 2015

ISO 14001 2015

ISO 45001 2018

ISO 17025:2017

Aplicando nuestra experiencia en el diseño, implementación y fortalecimiento de estos estándares, hemos desarrollado un portafolio de servicios orientado a acompañar a las empresas públicas y privadas que deseen hacer efectiva la calidad, la gestión ambiental, la seguridad y salud en el trabajo y el autocontrol, como una cultura organizacional.

- **DESARROLLO DE PROCESOS DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACIÓN LABORAL.**

Los constantes cambios en las técnicas administrativas exigen una formación constante de los funcionarios de cada Organización. Podemos preparar seminarios y talleres a la medida de sus necesidades.



Somos partidarios de la transferencia de conocimiento y metodologías.

Ofrecemos entre otros temas:

- ✓ *Formación en Desarrollo del Talento Humano y Motivación Laboral como: Comunicación Organizacional, Orientación al cliente, Liderazgo, Gestión del cambio, Empoderamiento (Empowerment), Toma de decisiones , Trabajo en equipo*
- ✓ *Sistemas de Gestión ISO 9001 – Gestión de Calidad, ISO 14000 – Gestión Ambiental, ISO 45001 – Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, ISO 17025 – Sistema de Gestión para los Laboratorios de Ensayo y/o Calibración, ISO 27001 – Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información, NTS-001 Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles.*
- ✓ *Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG*
- ✓ *Planeación Estratégica*
- ✓ *Gestión documental y Comunicaciones Oficiales*
- ✓ *Marketing Digital*
- ✓ *Estándares de Habilitación y Acreditación en salud*

QUALITY Consultoría y Capacitación, ha innovado en los procesos de formación, convirtiéndose en pionera en integrar la FORMACIÓN y el EMPLEO, generando un punto de encuentro entre la oferta, demanda y preparación del alumno/funcionario. Nuestra visión es clara, mejorar la competitividad del país y generar una fuerza laboral preparada para lograr los mejores resultados esperados.

- **AUDITORÍAS DE GESTIÓN**



La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fín de conseguir con éxito una estrategia.

Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.

Por último, las auditorías de gestión no tienen un período exclusivo de ejecución y se determinan de acuerdo con las necesidades y requisitos de los clientes.

Con el desarrollo de las auditorías de gestión, su organización contará con el control, revisión y verificación adecuado de los procesos y la información existente para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión, de manera eficiente y eficaz, ayudando así a una mejor gestión y al fortalecimiento de los procesos y por ende, al crecimiento económico.

- **GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS O SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS.**



Mediante la Gerencia de Proyectos o Subcontratación de Servicios, brindamos al cliente la oportunidad de ejecutar proyectos o servicios claves para la organización, sin tener que desplazar funcionarios internos de sus cargos actuales y/o recurrir en costosos procesos de capacitación en el tema.

Externalizar ciertos servicios tiene muchas ventajas para una empresa, ya que al invertir en un esfuerzo puntual se deja como costo variable algo que hubiera podido convertirse en costo fijo. Otras ventajas son el ahorro de tiempo y esfuerzo al no requerir de una etapa inicial de capacitación, la disminución del margen de error por contar con personal y tecnología especializada y, en definitiva, una mejora del rendimiento global de la organización.

Al incrementar la eficiencia de sus procesos, las empresas que subcontratan servicios gozan de una flexibilidad que les permite atender nuevas necesidades de sus clientes.

Muchas organizaciones subcontratan proyectos de impacto en áreas claves como son Tecnología, Gestión Humana, Contabilidad, Administración de Activos e Inmuebles y Gestión Documental. Otras también lo hacen en el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería.

Nuestra experiencia soportada en una trayectoria de proyectos exitosos, les permite a nuestros clientes aprovechar los beneficios del proyecto en el tiempo y dentro de los costos planteados.

NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES

- ✓ Gobernación del Tolima
- ✓ Corporación Autónoma Regional del Tolima CORTOLIMA
- ✓ Alcaldía de Ibagué
- ✓ Alcaldías Municipales (Melgar, Guamo, Saldaña, Ambalema, Villarrica, Pulí Cund.)
- ✓ Secretaría de Educación y Cultura del Tolima
- ✓ Secretaría de Educación de Ibagué
- ✓ Empresa Ibaguereña de Acueducto y Alcantarillado IBAL S.A. E.S.P. OFICIAL
- ✓ Empresa Departamental de Acueducto, Aseo y Alcantarillado EDAT S.A. E.S.P
- ✓ Empresa de Servicios Públicos del Guamo ESPAG
- ✓ Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué INFIBAGUÉ
- ✓ Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué - IMDRI
- ✓ Asamblea Departamental
- ✓ Fábrica de Licores del Tolima
- ✓ Laboratorio de Salud Pública del Tolima

SECTOR PRIVADO

- ✓ Drogas COPIFAM
- ✓ Laboratorio Clínico Especializado
- ✓ Laboratorio Clínico Biosalud
- ✓ Laboratorio Clínico NAIZIR LTDA.
- ✓ Institución Educativa Santa Teresa de Jesús
- ✓ Colegio Eucarístico María del Refugio
- ✓ Organización Pajonales
- ✓ Cultivos y Semillas el Aceituno

Específicamente en procesos de Modernización y Rediseño Organizacional, nuestra empresa y su equipo de trabajo, ha desarrollado estos importantes procesos de gestión administrativa en entidades públicas como la Gobernación del Tolima, la Corporación Autónoma Regional del Tolima CORTOLIMA, la Alcaldía de Ibagué, la Secretaría de Educación y Cultura del Tolima, el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué INFIBAGUÉ encargado de la operación del Alumbrado Público en la ciudad y la Empresa Ibaguereña de Acueducto y Alcantarillado IBAL S.A. E.S.P. OFICIAL.

En todas ellas se han acompañado las actividades de formulación del estudio técnico según la metodología definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, así como la sustentación y aprobación ante las instancias competentes (Asamblea Departamental, Concejo Municipal, Juntas o Consejos Directivos), culminando con los procesos de implementación de dichos estudios técnicos (expedición de actos administrativos, procesos de provisión de personal según el tipo de cargo (procedimientos de encargo, convocatorias internas y externas, entrevistas), todo ello en el marco de un juicioso y objetivo análisis de los riesgos jurídicos, operativos y financieros que conlleva la entrada en operación de nuevas estructuras y plantas de personal.

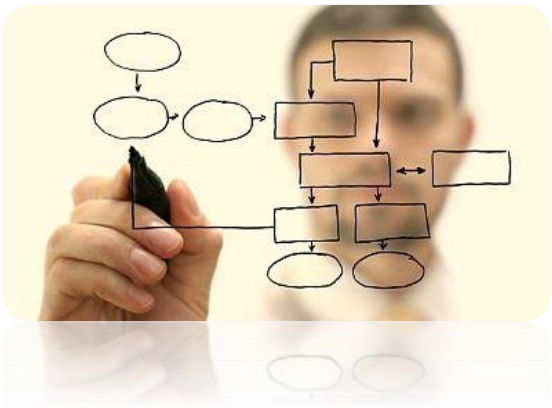
2. JUSTIFICACIÓN

Una vez adoptadas las políticas internacionales de globalización y competitividad en el marco de la libre competencia y el mercado abierto, Colombia, como tantos otros países latinoamericanos, siguiendo los postulados y exigencias del Fondo Monetario Internacional, visibles en el denominado “Consenso de Washington”, inició todo un proceso de “Modernización del Estado” inspirado en las grandes reformas que quedaron definidas a partir de la nueva Constitución Política de 1991.

Esa nueva forma de visualizar el servicio civil y la prestación de los servicios públicos a cargo de las instituciones del Estado ha sufrido una transformación radical en cuanto a sus alcances y los compromisos de los gobernantes para atender los problemas públicos.

Ya no se discute abiertamente si un servicio público debe ser prestado exclusivamente por los organismos del Estado, ya que viene demostrándose que, en muchos casos, particulares por lo demás, este servicio público es prestado con mayor eficiencia, eficacia y economía por entes económicos privados, aun cuando se acepta que ello genera un sobre costo que es necesariamente trasladado al usuario final o beneficiario del servicio, bajo diferentes modalidades.

Sin embargo, se acepta en la actualidad que lo público lo es, no por qué tipo de entidad lo presta, o atiende (pública o privada) sino porque es un servicio o bien de beneficio social colectivo, que hace recordar el principio social de nuestra Constitución Política que “el interés privado o particular debe ceder ante el interés público”. En suma, lo público es público porque es de todos y no por la entidad u organismo encargado de su cuidado o prestación.



Los rediseños organizacionales, también conocidos como reformas administrativas, son un proceso de modernización que fortalecen la gestión institucional y van más allá, del simple reemplazo de prácticas administrativas o de la introducción de técnicas de probado éxito en el sector privado.

Reformar una entidad administrativamente, tiene como objetivo principal el de asegurarse que los servicios y funciones públicas son los mejores, medidos en términos de aceptación y respaldo de los ciudadanos, beneficiarios, usuarios o destinatarios de la gestión pública. Estos, por demás, deberán dar respuesta a necesidades de la vida real, que padece y sufre el ciudadano de a pie, que no debe requerir respaldo o apoyo alguno para ser atendido, por el hecho simple y sencillo de ser un habitante o ciudadano de un territorio donde actúa permanentemente en la vida social, política y económica.

El desarrollo de este tipo de procesos, pone de relieve esos aspectos fundamentales, diagnostica y propone, mediante un diseño técnico y moderno, acciones concretas que permitan articular la Institución, con su entorno, basado en procesos horizontales y con enfoque al usuario, para que, con su concurso, se conviertan en verdaderos actores de su propio desarrollo.

Normativamente, según lo dispuesto por la Ley 30 de 1992, Artículo 28. La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional, por su parte el artículo 57 define que las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.

Parágrafo. Las instituciones estatales u oficiales de Educación Superior que no tengan el carácter de universidad según lo previsto en la presente Ley, deberán organizarse como

Establecimientos Públicos del orden Nacional, Departamental, Distrital o Municipal.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, los beneficios que obtendrá el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA*** con la formulación, aprobación e implementación del proceso de Rediseño y Modernización organizacional, se enmarcan en los siguientes aspectos:

1. Impulsar cambios en los modos de operar la Institución, articulando a todos los actores sociales y económicos en la gestión administrativa y en la ejecución de programas, proyectos y procesos administrativos y académicos, mediante estrategias de largo plazo de planificación participativa, ejecución de proyectos y control social.

2. Sintonizar la realidad que percibe la comunidad educativa en la prestación de los servicios a cargo de la Institución, con la realidad que visualizan los administradores de lo público.

3. Realizar la sistematización y control sobre las expectativas, anhelos y requerimientos de la comunidad educativa, para que los servicios que se presten al interior del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA*** respondan realmente con esas demandas ciudadanas y se controle los niveles de satisfacción o aceptación de la Gestión Administrativa y Académica de la Institución.

4. Asegurar que los servicios que se presten o atiendan deben fortalecerse permanentemente y ser los mejores en su género, para que en la vida real atiendan o llenen las expectativas o demandas de la comunidad educativa y demás grupos de interés.

5. Implementar esquemas administrativos y operativos que permitan desconcentrar y delegar funciones en los funcionarios de altos niveles de profesionalización, que se constituyen en los colaboradores esenciales, para una adecuada administración.

6. Abandonar los esquemas verticales, las frías distancias con las elites directivas y administrativas y las inadecuadas relaciones de jerarquía es una prioridad.

7. Eliminar las barreras jurídicas y de trámites administrativos tortuosos, lentos y desesperantes, en muchas ocasiones ocasionados por normas internas creadas en la cultura organizacional sin un soporte jurídico razonable.

FUNDAMENTOS LEGALES



El proceso de rediseño de la estructura organizacional y la planta de personal del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA – Institución Universitaria,*** esta soportado en las disposiciones legales y constitucionales vigentes, en especial el Artículo 69 de la Constitución Política consagra la autonomía universitaria, atribuyendo un régimen legal especial a las universidades del Estado, el cual se desarrolla en la Ley 30 de 1992 que organiza la Educación Superior en Colombia y en su artículo 28 desarrolla la autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia, reconociendo el derecho a darse y modificar sus estatutos y designar sus autoridades académicas y administrativas.

Además, la Constitución Política de Colombia en el artículo 125 define el Sistema de Carrera Administrativa, el cual se encuentra desarrollado actualmente por la Ley 909 del 2004 y excluye de su campo de aplicación a los entes universitarios autónomos. Así mismo, el artículo 7 de la Ley 909 del 2004 reguladora del Empleo Público de la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública, exceptúa expresamente de la administración y vigilancia de la Comisión Nacional del Servicio Civil a las carreras especiales, comprendiéndose en ellas, las de los entes universitarios autónomos.

Sin embargo, como no existe norma especial en materia de empleo para las Universidades autónomas, la misma Ley 909 del 2004, en su artículo 3 “Campo de aplicación de la presente Ley”, establece en el numeral 3° lo siguiente: *“…. 2. Las disposiciones contenidas en esta ley se aplicarán, igualmente, con carácter supletorio, en caso de presentarse vacíos en la normatividad que los rige, a los servidores públicos de las carreras especiales tales como: - Entes Universitarios Autónomos……”*.

En igual sentido, y para efectos de las reformas administrativas de los entes autónomos, es viable realizar el estudio técnico basado en los parámetros de la Ley 909 de 2004, el Decreto reglamentario 1227 de 2005 y el Decreto anti trámites - 019 de 2012 (artículo 228), las nuevas normas sobre nomenclatura y clasificación de empleos contenidas en los Decretos 770 y 785 de 2005, 2489 de 2006, 2484 de Diciembre de 2014, así como lo concerniente al tema de competencias laborales, que se refiere el Decreto 2539 de 2005

y el Decreto 2772 de 2005, todos ellos compilados en el Decreto 1083 de 2015.

De igual forma, deben tenerse en cuenta los lineamientos del gobierno nacional en materia de formalización de las relaciones laborales, los cuales se consolidan en la Circular 008 del 10 de febrero de 2012, expedida por el Ministerio del Trabajo y acogen las alertas generadas por la Corte Suprema de Justicia, en la sentencia C-614 de 2009, donde define la prohibición para la celebración de contratos de prestación de servicios, para el ejercicio de funciones de carácter permanente, al igual que la función de advertencia de la Contraloría General de la República, expedida en marzo de 2012, donde previene a la entidades sobre los riesgos derivados de la contratación de prestación de servicios, para el desarrollo de funciones permanentes de la administración pública y la indebida clasificación del gasto público efectivamente realizado.

Es importante precisar que la autonomía universitaria se concreta en aspectos académicos, administrativos y financieros de las instituciones de educación superior. En ejercicio de ella las universidades tienen derecho a darse y modificar estatutos; designar las autoridades académicas y administrativas; crear, organizar y desarrollar programas académicos; definir y organizar labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar los profesores; admitir alumnos; adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

Las universidades, no obstante, su naturaleza jurídica de carácter autónomo, son parte del Estado y, por tanto, las personas que en ellas prestan sus servicios tienen la calidad de servidores públicos. La autonomía universitaria permite dos tipos de empleados: el personal docente y el personal administrativo; el personal docente, por expresa disposición de la Ley 30 de 1992, está amparado por el régimen especial previsto en ella como sucedía en vigencia de las normas que regían anteriormente lo que no ocurre con el personal administrativo, pues por no existir norma expresa que le otorgue régimen especial de carrera le es aplicable el de carrera administrativa general y, por ende, ésta se encuentra sujeta a la administración y vigilancia de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Por otra parte, uno de los factores que garantizan el cumplimiento de la misión de una Institución de Educación Superior, es la cobertura y atención oportuna a las demandas de la comunidad educativa y demás grupos de valor. En este sentido, el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA,*** día a día incrementa el volumen de usuarios en todos los campos que le competen, lo cual ha generado que la administración deba utilizar los esquemas de contratación de servicios personales y servicios temporales, para cumplir cabalmente con los propósitos misionales y así, brindar oportuna atención a los requerimientos de la

comunidad educativa, entidades, organismos de control y gobierno nacional.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que el artículo 122 de la Constitución Política, dispone:

"Artículo 122. No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben…"

Con fundamento en la norma constitucional transcrita

Las normas que regulan el empleo público y la función pública en el país, establecen los instrumentos necesarios para que las entidades y organismos del Estado conforme a su objeto social establezca y defina no sólo los empleos que requiera, sino también las competencias y requisitos exigidos para el desempeño de los mismos, su inclusión en la planta de personal y plan de cargo, sino también que sus emolumentos estén contemplados en el presupuesto de la entidad.

IMPORTANCIA DE UNA ADECUADA GESTIÓN DEL CAMBIO, EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL



Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente y son ahora una constante mundial.

La vida de las organizaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes

mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las entidades enfrentan nuevos retos que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevas tendencias organizacionales, competidores externos, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a la alta dirección de una entidad a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, por el contrario, consiste en aprovechar los cambios del entorno organizacional para el bien de la entidad, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles, sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.

Los expertos en administración del cambio recomiendan hacer énfasis en plantear preguntas, más que en buscar respuestas, para así obtener procesos de renovación continuos y exitosos. Por ello sugieren que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

La gestión de cambio y el sector público. Si la gestión del cambio en empresas privadas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aun menores. Mayor razón para abordarla de manera sistemática y profesional, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos ciudadanos o el ahorro de enormes recursos públicos, que pertenecen a los ciudadanos.

Por lo general, toda institución pública o privada enfrenta obstáculos para cambiar las cosas. La mayor parte de las veces éstos se relacionan con el escepticismo, y con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo.

En el caso del sector público se suman, o más bien se multiplican y potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas, múltiples stakeholders con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos por proteger los cargos de sus seguidores cualquiera sea su desempeño, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor caso, capturas institucionales difíciles de romper.

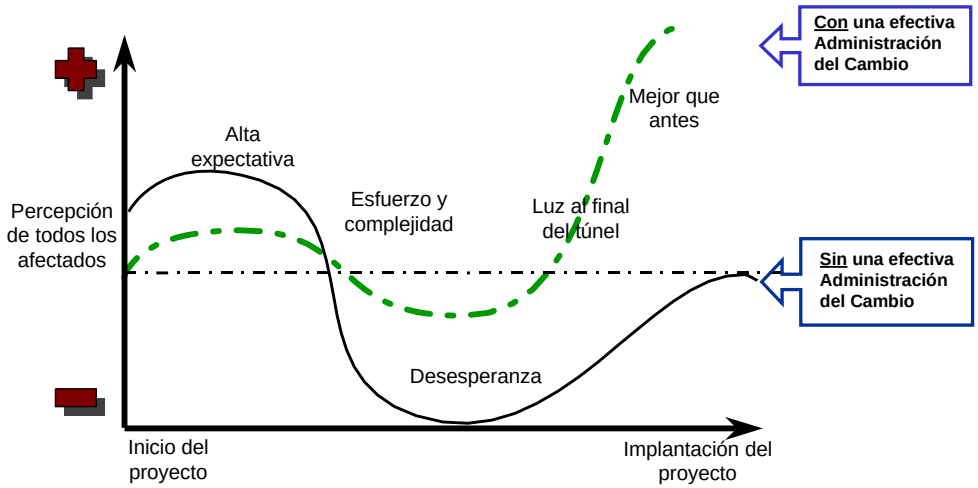
El Estado Colombiano, en su proceso de modernización y mejoramiento de la Gestión Pública, ha adoptado una serie de sistemas de gestión de calidad y control interno (MECI, SGC y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión) que proporcionan las herramientas para que las Entidades Territoriales lleven a cabo su misión, bajo los principios de idoneidad, transparencia, eficiencia y oportunidad, herramientas que requieren un adecuado manejo del cambio al interior de la organización, teniendo en cuenta que su implementación requiere de la participación activa y decidida de todos los actores (El gobernante y su equipo de directivos, equipo de profesionales, técnicos y asistenciales de la entidad, así como contratistas y pasantes) que intervienen en la prestación de servicio.

Es así como el proceso de Rediseño y Modernización Organizacional que debe realizar el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, debe planearse en varias etapas, las cuales impactaran diferentes actores de la Institución. Estos actores, tienen la necesidad de recibir información relacionada con el proceso que se adelanta, para una mejor interiorización y adaptación del mismo y lograr la unificación de significados en el tema de eficacia, eficiencia y efectividad del Estado. A lo largo de los procesos de mejora continua impulsados por la modernización del estado, se requiere Administrar el Cambio para sensibilizar y hacer partícipes a los funcionarios de los nuevos comportamientos que se requieren, como resultado de la puesta en marcha de la nueva estructura, la planta de personal y los procesos. Esta Administración del Cambio ayudará a mitigar el impacto de los cambios y optimizará el beneficio del proyecto durante todo el ciclo de vida del mismo.

El objetivo principal es alcanzar una mejora en el desempeño del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA*** en el menor tiempo posible, a través de un manejo del cambio efectivo.

¿Pero cómo se estructura la Gestión del Cambio? Cuando se realiza un proceso de implementación de una nueva estructura organizacional, una nueva planta y un nuevo Modelo de Operación por Procesos, se debe tener en cuenta a las personas, ya que son ellas las que sufren los cambios y vivencian a través del tiempo, el desarrollo del mismo.

La siguiente gráfica explica el impacto de trabajar un proceso de modernización organizacional, contemplando el enfoque de Administración del Cambio:



En ella, se observa los niveles de éxito que se logran en la implementación y adopción de nuevos modelos organizacionales, cuando la entidad desarrolla una estrategia de Administración del Cambio, donde proporciona a los participantes (Servidores Públicos, Funcionarios Temporales, contratistas y pasantes) herramientas que les permitan fortalecer su compromiso con la mejora continua de la institución, apropiando las buenas prácticas que se deben seguir para la implementación del Rediseño Organizacional, generando así un mejor ambiente de trabajo, un mayor nivel de productividad, para construir un estilo propio de implementación y de autonomía en el seguimiento.

Para tener éxito en este proceso de transformación el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, deberá seguir los principios del enfoque de gestión del cambio, el cual le permitirá alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo que se quiere que la Institución llegue a ser a futuro, a partir de su situación actual.

El cambio debe ser un proceso liderado por directivos, con una filosofía participativa; el plan de cambio debe ser diseñado por equipos de funcionarios, con las técnicas propias del trabajo en equipo y los grupos de calidad.

Las ocho etapas que debe seguir la entidad para transformarse son:

- ✓ **Analizar la situación de la entidad tanto externa como internamente**, y crear un sentido de importancia o urgencia del cambio.

- ✓ **Conformar un grupo de agentes del cambio**: crear un equipo de trabajo para liderar el cambio, compuesto por personas influyentes en la organización, cuyo poder puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es fundamental que cuente con personas de diferentes áreas y diferentes niveles de la institución.

- ✓ **Crear una visión para el cambio**: proponer una visión general compartida por el grupo líder del cambio y luego apropiada por el conjunto de la organización. Todos deben comprender, interiorizar y compartir la visión. Determinar los valores fundamentales para el cambio; elaborar un breve resumen que capture "lo que se ve" como futuro de la gestión pública orientada a resultados y generar una estrategia para ejecutar esa visión.

- ✓ **Comunicar la visión**: tanto la visión, como la estrategia de cambio se deben comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirlas dentro de todo lo que se haga y no solo en reuniones puntuales.

- ✓ **Eliminar los obstáculos:** durante el proceso es necesario evaluar constantemente las barreras que existen. Siempre es pertinente identificar a quienes tienen una mayor resistencia al cambio y ayudarles a ver lo que necesitan.

- ✓ **Asegurase de tener logros a corto plazo**: se deben contemplar metas a corto plazo que permitan presentar victorias que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio se ha iniciado y continuará. Incluir etapas de éxito asegurado, que no impliquen un gran gasto y donde sea posible reconocer el esfuerzo de las personas que han ayudado a alcanzar los objetivos.

- ✓ **Construir sobre el cambio**: tener en mente el objetivo a largo plazo; después de cada logro se debe analizar los aciertos y los puntos por mejorar. De allí se deben crear nuevas metas para aprovechar el impulso obtenido involucrando a más líderes del cambio.

- ✓ **Anclar el cambio en la cultura organizacional**: se debe garantizar que los esfuerzos se vean en todos los aspectos de la gestión, hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad y resaltar el éxito en los procesos de cambio, tanto interna como externamente.

3. ACTIVIDADES POR DESARROLLAR:

ETAPA 1. DIAGNÓSTICO Y PREPARACION

Será realizada por el equipo consultor, acompañado por el equipo de funcionarios delegados por el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, los cuales deben conocer el funcionamiento y los servicios que se prestan al interior de la Institución.

Se realiza con el propósito de evaluar el estado de la Institución, en el desarrollo de los procesos cotidianos y determinar los factores críticos de éxito que se deben tener en cuenta en el proceso de modernización y reforma administrativa.

De igual manera, se define un Plan de Trabajo y una Agenda de Comunicaciones con los diferentes equipos de trabajo y actores principales del desarrollo de este proyecto, con quienes se trabajará en el diseño de los instrumentos necesarios para la recolección de información que será utilizada como insumo para la elaboración del estudio técnico, cumpliendo con los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

ACTIVIDADES:

- Elaborar el Plan de Trabajo, en donde se determinen las actividades necesarias, así como la metodología que se empleará para adelantar la formulación, aprobación, implementación y gestión del cambio para el Rediseño y la Modernización Organizacional del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***.

- Realizar la recopilación de todos los datos necesarios y exigencias para realizar un diagnóstico de la situación actual del modelo organizacional con el cual está operando la Institución actualmente;

- Realizar el análisis de la información recopilada, con el fin de identificar debilidades, oportunidades de mejora y fortalezas del modelo de operación;

- Analizar la propuesta de modelo organizacional que se ha venido desarrollando en los últimos meses y proponer mantenimiento, acciones de mejora y cambios que considere pertinente;

PRODUCTOS:

- Diagnóstico institucional, compuesto por los siguientes aspectos:
  - Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
  - Árbol del problema
  - Análisis de la estructura organizacional actual
  - Análisis de antecedentes
  - Situación actual
  - Normatividad vigente
- Plan de trabajo y Cronograma detallado de las actividades a realizar.
- Propuesta de herramientas a utilizar para la recolección de información.
- Registros de asistencia de las jornadas de socialización de la información generada.
- Propuesta de instrumentos o herramientas para la recolección de información para el estudio técnico.

ETAPA 2. ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA EN EL DESARROLLO DEL ESTUDIO TECNICO PARA EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA MODERNIZACIÓN.

Tomando como insumo el diagnóstico realizado en la etapa anterior, se coordinará y orientará el desarrollo del respectivo estudio técnico, el cual se sustentará ante la alta dirección, para su validación y ajustes.

ACTIVIDADES:

- Determinar la estructura orgánica necesaria para el desarrollo de los procesos y la prestación de los servicios relacionados con las actividades misionales del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, en el marco de los requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación, la Función Pública, los Entes de Control y demás

normatividad vigente para la operación de las Instituciones de Educación Superior en el país.

- Determinar las necesidades de ajuste de la escala salarial para los empleos que componen la planta de personal del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, en el marco de las condiciones de equidad, igualdad y cumplimiento de los lineamientos frente a los topes máximos y requisitos para ejercer los empleos, definidos en la normatividad vigente.

- Realizar el estudio de perfiles y cargas de trabajo que permita determinar las necesidades de personal del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, para suplir las funciones estratégicas, misionales, de apoyo y de evaluación que le han sido asignadas en el marco de sus competencias.

- Definir el Manual Específico de Funciones y Competencias a través del cual se establecen las funciones y competencias de los empleos que conforman la planta de personal del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA.***

- Determinar el proyecto de los actos administrativos necesarios para la adopción de la nueva estructura propuesta, la planta de personal y el Manual de Funciones y Competencias del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA.***

PRODUCTO (S):

- Estudio técnico para el rediseño organizacional y modernización del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA*** el cual incluirá los siguientes aspectos:
    1. **Reseña histórica**
    2. **Marco legal**
    3. **Análisis externo**
    4. **Análisis económico y financiero**
    5. **Análisis interno**
        a. Misión
        b. Identificación y análisis de las funciones generales
        c. Visión
        d. Identificación del mapa de procesos o cadena de valor
        e. Productos y/o servicios
        f. Usuarios o clientes
        g. Evaluación de la prestación de servicios

h. Estatutos internos
i. Estructura

6. **Evaluación de las funciones, perfiles y cargas de trabajo**
   a. Evaluación de las funciones
   b. Evaluación de las cargas de trabajo

7. **Planta de personal**
   a. Sistema de nomenclatura y clasificación de empleos
   b. Determinación de la planta de personal

8. **Modelo de Operación por Procesos**
   a. Mapa de procesos
   b. Caracterizaciones de procesos actualizadas
   c. Necesidades de ajustes a Procedimientos e instructivos

9. **Manual específico de funciones y competencias laborales**
   a. Competencias laborales
   b. Propuesta de Manual especifico de funciones y de competencias laborales

- Registros de asistencia de las jornadas de trabajo, donde se definirán las orientaciones para la consolidación del Estudio técnico de rediseño organizacional.

- Actos administrativos necesarios para la adopción de la nueva estructura propuesta, la planta de personal y el Manual de Funciones y Competencias del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA.***

ETAPA 3. ACOMPAÑAMIENTO EN LA SOCIALIZACIÓN, APROBACIÓN E IMPLEMENTACION DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA MODERNIZACIÓN

Una vez culminado el ajuste y/o actualización del estudio técnico con sus debidos soportes, el equipo consultor orientará y acompañará a la institución, en la socialización y aprobación del Estudio Técnico ante las instancias competentes (Consejo Directivo, Rectoría, Comisión de Personal), así como el alistamiento e implementación de su rediseño organizacional, lo cual incluye desde la proyección de los actos administrativos

requeridos para el ajuste y/o modificación de la nueva estructura y de la planta de personal, el diseño de procedimientos para la selección y vinculación de personal, hasta la notificación al personal objeto de supresión, modificación o creación de cargos.

ACTIVIDADES:

- Realizar actividades de acompañamiento a la presentación y sustentación del estudio técnico, ante las instancias respectivas.
- Apoyar la aprobación de los actos administrativos para la implementación de la estructura organizacional, la planta de personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA.***
- Apoyar la generación de Guías o Procedimientos para la selección del personal, en el marco de los lineamientos definidos por la normatividad vigente.

PRODUCTO (S):

- Registros de asistencia de las jornadas de trabajo, donde se realicen las actividades de aprobación e implementación del rediseño organizacional.
- Actos administrativos para la implementación de la estructura organizacional, la planta de personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias.
- Guías o Procedimientos para la selección del personal, en el marco de los lineamientos definidos por la normatividad vigente para los empleados públicos (Ley 909 de 2004).

ETAPA 4. SENSIBILIZACIÓN, CREACIÓN DE CULTURA, GESTIÓN DEL CAMBIO Y SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Se impartirá la sensibilización y socialización requerida por el personal designado por el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA*** con ello, se asegurará que directamente los involucrados estén en capacidad de manejar la documentación y herramientas requeridas para la implementación del Rediseño y la Modernización organizacional y en consecuencia, se genere un mejor ambiente de trabajo, un mayor nivel de productividad y

se construya un estilo propio de implementación y de autonomía en el seguimiento.

Los temas a desarrollar están dirigidos para los funcionarios seleccionados por el ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, con un número aproximado de 30 participantes máximo por jornada. El número de jornadas a realizar, así como las fechas y horarios de las jornadas, se definirán una vez realizado el diagnóstico y se registrarán en el Plan de Trabajo que hace parte de la Etapa 1 de la presente propuesta.

Para lograr una adecuada apropiación e interiorización de las políticas, documentos y productos generados con el apoyo del contratista, se utilizarán metodologías lúdicas que permitan la vivencia y aplicabilidad directa de los aspectos allí denotados.

ACTIVIDADES:

1. Elaborar un Plan de Gestión para el cambio, en donde se proponga una visión general compartida y una estrategia para ejecutar las etapas de formulación e implementación del rediseño organizacional, en especial, teniendo en cuenta la afectación que se genera para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, así como su interrelación con los demás procesos definidos en la Institución.

2. Socializar y comunicar la visión y la estrategia de cambio, a partir del desarrollo de las actividades definidas en el Plan de Gestión para el Cambio.

3. Realizar las jornadas de sensibilización y socialización requeridas para la apropiación del proceso de Rediseño y Modernización Organizacional de la Institución, las cuales tendrán el siguiente esquema básico:

TEMÁTICA A DESARROLLAR	PERSONAL AL QUE ESTÁ DIRIGIDA	METODOLOGÍA
EL CAMBIO ESTÁ AQUÍ Y AHORA!	Todo el personal	Jornadas de trabajo con enfoque lúdico, en donde a partir de experiencias modelo, se construye la actitud que deben tener los colaboradores de la organización, frente a la gestión del cambio y el nuevo modelo organizacional.
EL EMPOWERMENT, UNA ESTRATEGIA PARA	Equipo directivo	Contextualización sobre los principales elementos del Empowerment y como

DINAMIZAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO.		dinamizar esta estrategia como directivos. Taller de liderazgo y trabajo en equipo.
LA GESTIÓN DEL CAMBIO, UN RETO Y NECESIDAD	Personal de las áreas administrativas y académicas	Jornadas de trabajo con enfoque lúdico, en donde a partir de experiencias modelo, se construye la actitud que deben tener los colaboradores de la organización, frente a la gestión del cambio y el nuevo modelo organizacional.

** Para cada uno de los asistentes se entregará el material requerido para el desarrollo de la jornada. De igual manera se hará entrega en medio magnético de las memorias utilizadas.

- Apoyar la conformación del grupo de agentes del cambio, compuesto por funcionarios que se destaquen por su liderazgo y su experiencia y que representen diferentes áreas y niveles de la Institución.

- Realizar seguimiento y evaluación del Plan de Gestión del Cambio, contemplando las metas a corto plazo que permitan presentar victorias que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio, se ha iniciado y continuará.

PRODUCTO (S):

- Plan de Gestión para el cambio

- Registros de asistencia de las jornadas de trabajo, donde se realicen las actividades definidas en el Plan de Gestión para el cambio.

4. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO:

Para llevar a cabo las actividades propuestas ***QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN*** utilizará la metodología PMI, la cual se caracteriza por el cumplimiento de las siguientes etapas:

1. Inicio
La fase de inicio es crucial en el ciclo de vida del proyecto, ya que a partir de allí se define el alcance y se selecciona el equipo de trabajo más competente e idóneo para su desarrollo. Sólo con un ámbito claramente definido y un equipo especializado, se puede garantizar el éxito. Es además, el momento de compartir la visión con los diferentes actores de la Institución, para buscar su compromiso y apoyo.

2. Planificación
Ésta es a menudo la fase más difícil para el director de proyecto, ya que se debe hacer un importante esfuerzo de abstracción para calcular las necesidades de personal, recursos y equipo que habrán de preverse para lograr la consecución a tiempo y dentro de los parámetros previstos.

Asimismo, también es necesario planificar comunicaciones, contratos y actividades de adquisición. Se trata, en definitiva, de crear un conjunto completo de planes de proyecto que establezcan una clara hoja de ruta.

3. Ejecución
Teniendo en cuenta la propuesta presentada, se debe completar las actividades programadas, con sus tareas, y proceder a la entrega de los productos intermedios.

En esta etapa se van a gestionar: el riesgo, el cambio, los eventos, los gastos, los recursos, el tiempo y las actualizaciones y modificaciones para el desarrollo del proyecto.

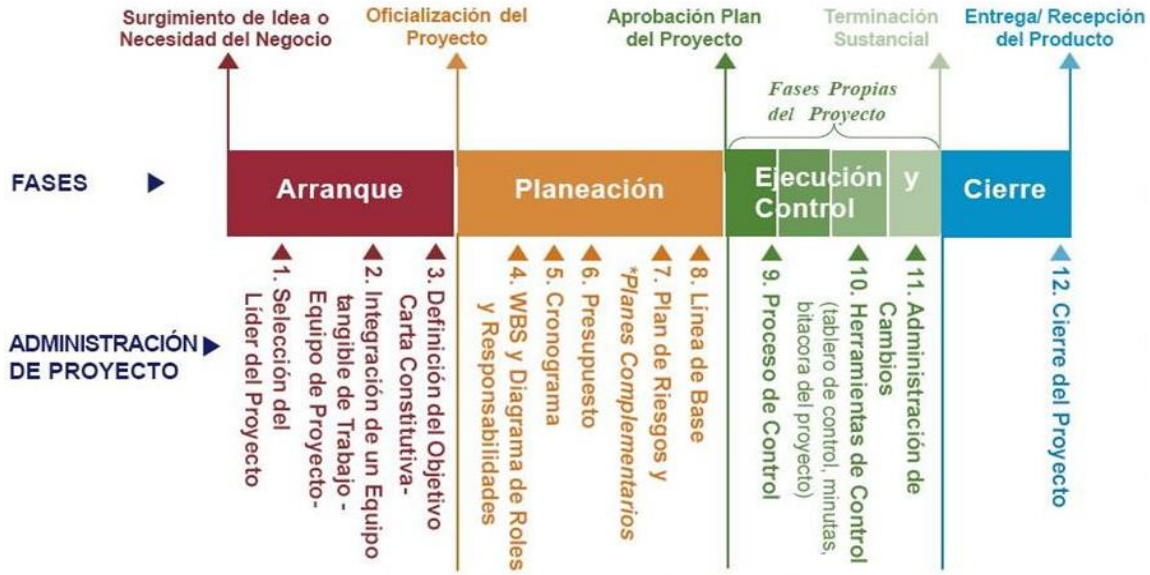
4. Seguimiento y control
Esta fase comprende los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitorización del progreso de proyecto.

Se concibe como el medio de detectar desviaciones con la máxima premura posible, para poder identificar las áreas en las que puede ser requerido un cambio en la planificación.

La etapa de seguimiento y control se encuentra naturalmente asociada a la de ejecución, de la que no puede concebirse de forma separada, debido a su importancia y valor crítico.

5. Cierre

Esta fase comprende todos procesos orientados a completar formalmente el proyecto y las obligaciones contractuales inherentes. Una vez terminado este estadio, se establece formalmente que el proyecto ha concluido con el logro de los objetivos propuestos.



Etapas de un proyecto con metodología PMI

5. DURACIÓN DEL PROYECTO:

Se estima que la duración aproximada para cumplir con los objetivos propuestos es de CUATRO (04) MESES.

6. INVERSIÓN EN EL PROYECTO:

El valor para el desarrollo del proyecto, según la presente propuesta técnica es de:

CUARENTA Y NUEVE MILLONES NOVECIENTO OCHENTA MIL PESOS ($49.980.000) MONEDA CORRIENTE, incluido el IVA del 19%.

FORMA DE PAGO:

Se efectuarán cuatro (04) pagos mensuales a través de actas parciales, pagaderos en periodos de 30 días, previa presentación de la factura, la constancia de paz y salvo con el régimen de seguridad social integral en salud, pensiones y riesgos profesionales del mes en el cual radica la cuenta, debidamente aprobada y el recibo a satisfacción suscrito por el supervisor y el contratista.

- Propuesta válida para el 2022.

7. HOJA DE VIDA:

LILIANA INÉS LAMPREA ARROYO - DIRECTOR DE PROYECTO

Especialista en Gerencia de Proyectos y Pre-grado en Ingeniería Industrial.

Ver Hoja de Vida Adjunta.