	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(49)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	ASTRID JULIANA RODRÍGUEZ ORTEGA		
<b>FACULTAD</b>	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
<b>DIRECTOR</b>	RICARDO ALEXANDER MUÑOZ SERRANO		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GRANJA EXPERIMENTAL DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER SECCIONAL OCAÑA		
<b>RESUMEN</b> <b>(70 palabras aproximadamente)</b>			
<p>CON LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO BAJO LA MODALIDAD DE PASANTÍAS SE PRETENDÍO MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GRANJA EXPERIMENTAL DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA, MEDIANTE LA ACTUALIZACIÓN DE SU ORGANIGRAMA, MISIÓN, VISIÓN; ADEMÁS DE DISEÑAR LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS CON EL FIN DE MAXIMIZAR LA EFICIENCIA EN LAS TAREAS REALIZADAS POR EL PERSONAL QUE LABORA EN LA GRANJA.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 49	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA GRANJA EXPERIMENTAL DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA  
SANTANDER SECCIONAL OCAÑA

AUTOR:

ASTRID JULIANA RODRIGUEZ ORTEGA

Trabajo de grado bajo la modalidad de pasantía presentado para optar el título de Administrador  
de Empresas

Director:

RICARDO ALEXANDER MUÑOZ SERRANO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER SECCIONAL OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Agosto de 2016

## Índice

<b><u>Capítulo 1. propuesta para el mejoramiento de la estructura organizacional de la granja experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña</u></b>	9
<u>1.1 Descripción breve de la empresa</u>	9
<u>1.1.1 Misión</u>	9
<u>1.1.2 Visión</u>	10
<u>1.1.3 Objetivos de la empresa</u>	10
<u>1.1.3.1 General</u>	10
<u>1.1.3.2 Específicos</u>	10
<u>1.1.4 Descripción de la estructura organizacional</u>	11
<u>1.1.5 Descripción de la dependencia o proyecto. Proyectos en desarrollo en la Granja Experimental</u>	11
<u>1.1.5.1 Proyecto bovino</u>	12
<u>1.1.5.2 Proyecto porcino</u>	12
<u>1.1.5.3 Proyecto caprino</u>	13
<u>1.1.5.4 Proyecto avícola</u>	13
<u>1.1.5.5 Proyecto cunícola</u>	13
<u>1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada</u>	14
<u>1.2.1 Planteamiento del problema</u>	15
<u>1.3 Objetivos de la pasantía</u>	16
<u>1.3.1 General</u>	16
<u>1.3.2 Específicos</u>	16
<u>1.4 Descripción de las actividades a desarrollar</u>	16
<u>1.5 Cronograma de actividades</u>	17
<b><u>Capítulo 2. Enfoques referenciales</u></b>	18
<u>2.1 Enfoque conceptual</u>	18
<u>2.1.1 Gerente</u>	18
<u>2.1.2 Funcionario</u>	18
<u>2.1.3 Jefe</u>	18
<u>2.1.4 Empresa</u>	18
<u>2.1.5 Reestructuración</u>	18
<u>2.1.6 Comunicación</u>	18
<u>2.1.7 La misión</u>	18
<u>2.1.8 La Visión</u>	19
<u>2.1.9 Fortalezas</u>	19
<u>2.1.10 Debilidades</u>	19
<u>2.1.11 Oportunidades</u>	20
<u>2.1.12 Amenazas</u>	20
<u>2.2 Enfoque legal</u>	20
<u>2.2.1 Constitución política de Colombia 1991</u>	20
<b><u>Capítulo 3. Informe de cumplimiento</u></b>	22

<u>3.1 Presentación de resultados</u>	22
<u>3.1.1 Realizar un diagnóstico sobre la situación administrativa actual de la Granja Experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña</u>	22
<u>3.1.1.1 Encuesta</u>	22
<u>3.1.1.2 Matriz DOFA</u>	28
<u>3.1.2 Diseñar una Estructura Organizacional, que permita tener un adecuado manejo interno de los procedimientos y decisiones de la Granja experimental sede algodonal</u>	29
<u>3.1.2.1 Establecer los niveles jerárquicos existentes en el organigrama y adecuarlos a la necesidad actual</u>	29
<u>3.1.3 Determinar los lineamientos y la filosofía que guiaran la Granja experimental para lograr alcanzar los objetivos misionales planteados en su creación y en el contexto de las políticas de la universidad Francisco de paula Santander Ocaña</u>	30
<u>3.1.3.1 Análisis de cada uno de los puestos para la identificación de perfiles y funciones pertinentes acordes a los requerimientos del cargo</u>	30
<u>3.1.3.2 Reforma de la matriz axiológica de la Granja experimental</u>	30
<u>3.1.4 Diseñar el manual de funciones existentes en la Granja experimental que faciliten su control.</u>	33
<u>3.1.4.1 Elaboración del manual de funciones de acuerdo a los cargos establecidos en el nuevo organigrama</u>	33
<u>3.1.4.2 Manual de procedimientos</u>	40
<u>3.1.5 Actividades conexas</u>	44
<u>3.1.5.1 Ejecutar jornadas de socialización sobre los beneficios de la Granja hacia la comunidad estudiantil y a la población en general</u>	44
<b><u>Capítulo 4. Diagnóstico final</u></b>	46
<b><u>Capítulo 5. Conclusiones</u></b>	47
<b><u>Capítulo 6. Recomendaciones</u></b>	48
<b><u>Referencias bibliográficas</u></b>	49

## Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	14
Tabla 2. Descripción de las actividades a desarrollar en la misma	16
Tabla 3. Cronograma de actividades	17
Tabla 4. Cuenta el proyecto con su correspondiente misión, visión y valores	22
Tabla 5. Cuenta el proyecto con objetivos planteados a largo plazo	23
Tabla 6. Existe un trabajo mancomunada entre granja y la universidad	23
Tabla 7. En la actualidad que ofrece su proyecto	24
Tabla 8. Es de buena aceptación el producto que ofrece su proyecto	25
Tabla 9. En relación con el objeto misional de la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña	26
Tabla 10. Matriz DOFA	28
Tabla 11. Reforma de matriz axiológica	31
Tabla 12. Manual de funciones jefe de granja	34
Tabla 13. Manual de funciones coordinador administrativo	35
Tabla 14. Manual de funciones Contador	35
Tabla 15. Manual de funciones control de calidad	36
Tabla 16. Manual de funciones secretaria	36
Tabla 17. Manual de funciones coordinador de sanidad	37
Tabla 18. Manual de funciones asistente de laboratorio	38
Tabla 19. Manual de funciones coordinador de proyectos	39
Tabla 20. Manual de funciones auxiliares	40
Tabla 21. Manual de procedimientos – Compra de animales	41
Tabla 22. Manual de procedimientos – compra de insumos	42
Tabla 23. Manual de procedimientos – Transformación de los productos	42
Tabla 24. Manual de procedimientos – Producción animal	43
Tabla 25. Manual de procedimientos – Venta de productos	43
Tabla 26. Manual de procedimientos – Promoción	44

**Lista de figuras**

Figura 1. Organigrama	11
Figura 2. Cuenta el proyecto con su correspondiente misión, visión y valores	22
Figura 3. Cuenta el proyecto con objetivos planteados a largo plazo	23
Figura 4. Existe un trabajo mancomunada entre granja y la universidad	24
Figura 5. En la actualidad que ofrece su proyecto	25
Figura 6. Es de buena aceptación el producto que ofrece su proyecto	25
Figura 7. En relación con el objeto misional de la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña	26
Figura 8. Organigrama general de la Granja	30
Figura 9. Mapa de proceso	41
Figura 10. Jornada de socialización Sabores de la Granja	45

# **Capítulo 1. Propuesta para el mejoramiento de la estructura organizacional de la granja experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña**

## **1.1 Descripción breve de la empresa**

La Granja Experimental UFPSO se ubica a la margen derecha del río Algodonal, dentro del campus universitario, a una altura de 1150 msnm, con una temperatura promedio de 23 °C, una humedad relativa del 70% y una extensión de 135 hectáreas, también cuenta con el Centro de Investigación La Troya, que se encuentra ubicado en el corregimiento de Los Ángeles (Río de Oro – Cesar), dedicada al estudio de ganado de las razas Romosinuano y Costeño con Cuernos.

Existen cinco proyectos pecuarios, dedicados a la producción de animales y subproductos, manejándose las especies, bovina, caprina, canícula, porcina y aves de corral, donde todas las actividades se desarrollan en el marco de la bioseguridad y la bioética animal.

La Granja Experimental, es un amplio laboratorio dentro del campus, donde se ofrece un espacio físico idóneo, personal técnico y todas las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad académica de campo de la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente, como también para las demás facultades y todas aquellas instituciones externas que lo requieran.

Teniendo en cuenta todos los recursos (físicos y técnicos) con que cuenta esta dependencia, las instalaciones de los proyectos pecuarios, se convierten en el escenario propicio para el desarrollo de proyectos de investigación, enfocados al desarrollo agropecuario, tomando como ejes los principios de manejo ambiental, desarrollo económico y mejoramiento en el manejo animal. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 8)

**1.1.1 Misión.** El Centro Experimental de Investigación, y Desarrollo Sostenible CEIDS de la UFPSO, es una dependencia adscrita a la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente al

servicio de la academia, el cual busca promover la investigación y extensión en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los programas académicos de la facultad; proporcionando la infraestructura, recursos y medios necesarios para la adquisición de habilidades prácticas por parte de los estudiantes, donde se aborde la problemática del sector agropecuario pertinente al contexto regional así como lograr la vinculación de la Universidad al sector externo mediante actividades de extensión. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 8)

**1.1.2 Visión.** Ser un escenario de formación académica con innovación tecnológica, de investigación y proyección social mediante la extensión agropecuaria, que ayude al aprendizaje del estudiante, la adquisición habilidades prácticas y al desarrollo de la investigación, Y FOMENTO DE LOS PROCESOS AGROINDUSTRIALES pertinente al contexto agrícola, pecuario y ambiental a nivel local, regional y nacional. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 9)

### **1.1.3 Objetivos de la empresa**

**1.1.3.1 General.** Brindar los espacios necesarios para la formación académica de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente

**1.1.3.2 Específicos.** Servir de apoyo a los docentes de la facultad para la organización de las actividades de trabajo independiente por parte de los estudiantes.

Proporcionar los medios necesarios para el desarrollo de métodos de experimentación que permitan adelantar la investigación y la aplicación de nuevas tecnologías.

Realizar procesos de extensión como mecanismo de proyección de la universidad en los que se contemplen cursos, seminarios, talleres y demás programas destinados a la difusión de conocimientos y al intercambio de experiencias con el sector externo. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 9)



### 1.1.4 Descripción de la estructura organizacional

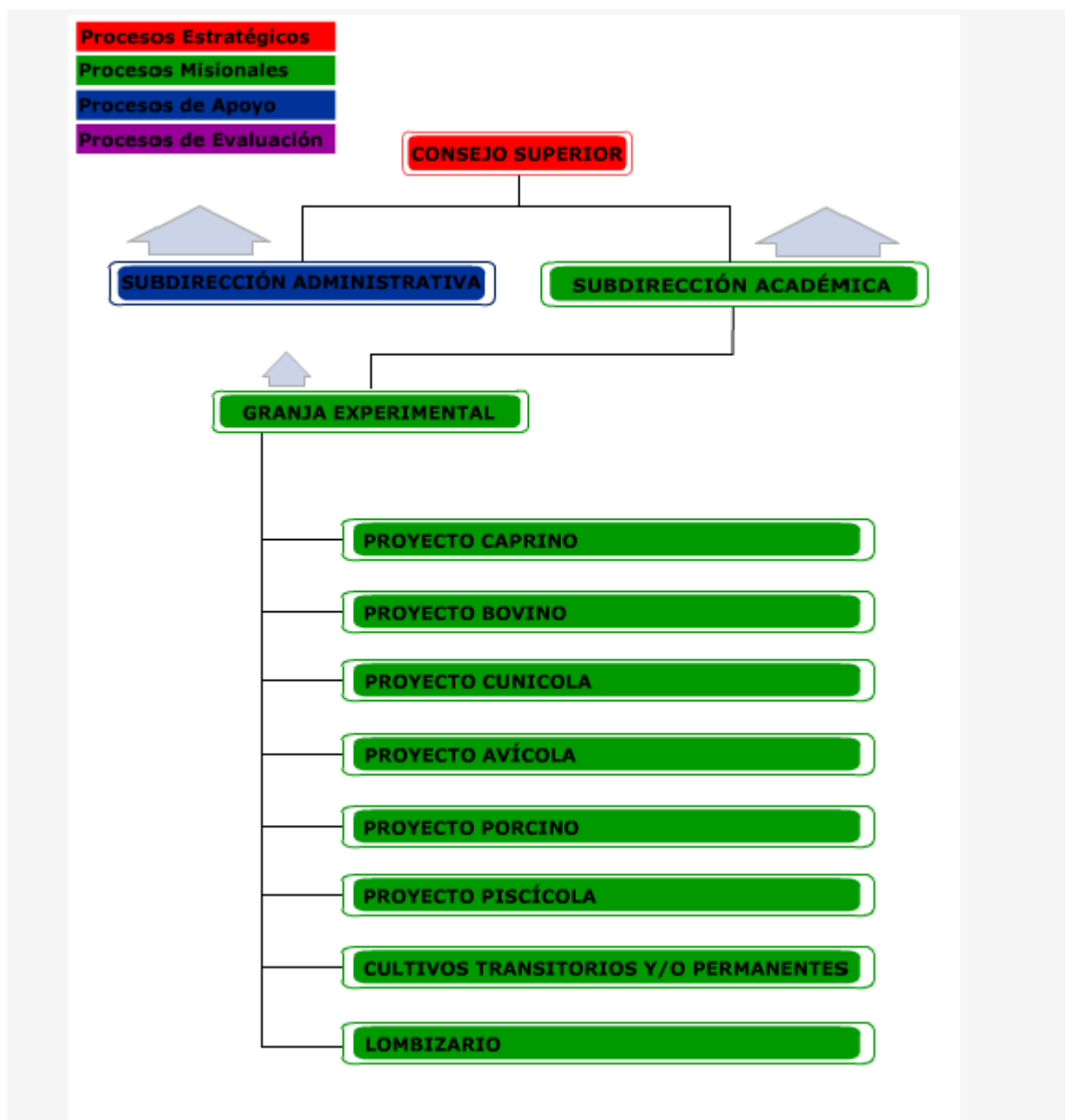


Figura 1. Organigrama

Nota fuente: Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 9

**1.1.5 Descripción de la dependencia o proyecto. Proyectos en desarrollo en la Granja Experimental.** Actualmente las Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, tiene a disposición de la academia dos Granjas, la primera, denominada “Granja Experimental”, ubicada en el campus universitario a una altura de 1150 msnm, con una temperatura promedio de 23°C y

el “Centro de Investigación La Troya” ubicada en el corregimiento de los Ángeles, municipio de Río de Oro - Cesar, a una altura de 200 msnm, con una temperatura promedio de 28°C. La actividad agropecuaria de la Granja, la conforman el proyecto bovino, proyecto porcino, proyecto canícula, proyecto caprino, proyecto avícola. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 10)

**1.1.5.1 Proyecto bovino. Proyecto Bovino de leche:** ZTC. Yamith Serna Criado

**Proyecto Bovino de razas criolla:** ZTC. Miguel Ángel Quintero Herrera

La explotación bovina de la UFPS Ocaña, está conformada por vacas paridas, vacas horras, crías machos y hembras, novillas de vientre, hembras y machos de levante. El programa bovino desarrolla dos líneas ganaderas, una línea de ejemplares especializados para la producción láctea, conformada por vientres de raza Gyrolando, con producción promedio de 18 lt/vaca diarios, el programa reproductivo se realiza por inseminación artificial, utilizando toros de calidad genética para el mejoramiento del hato; una segunda línea, está dirigida al programa de cría, fomento y multiplicación de razas criollas colombianas, con un núcleo puro de ejemplares Blanco Orejinegro, conformado por siete vacas, una novilla de vientre, seis hembras de levante, dos machos de levante y dos toros. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 10)

**1.1.5.2 Proyecto porcino. Coordinador:** ESP. Carlos Daniel Peinado Pacheco

La explotación porcina cuenta con cerdas gestantes, precebos, y porcinos de levante; se manejan las razas Hampshire, Landrace y Pietrain, para obtener animales de la mejor calidad.

En el proyecto porcino se han implementado estrategias alimenticias dirigidas a reemplazar los concentrados comerciales con el propósito de disminuir los costos de producción; lo cual se

ha desarrollado conjuntamente con los estudiantes con la realización de sus trabajos de grado. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 10)

**1.1.5.3 Proyecto caprino. Coordinador:** MSc. Daniel Antonio Hernández Villamizar

Las instalaciones del proyecto se ubican en la zona norte de la Granja contiguos al proyecto avícola, en la actualidad se está estableciendo un banco de proteínas destinado a la alimentación de los caprinos, que abarca una área de 3500 metros cuadrados. Además estamos estableciendo un área para pastoreo de 5000 metros cuadrados con gramíneas mejoradas y con un sistema rotacional de radiales. Las instalaciones del nuevo aprisco, cuenta con 8 corrales con capacidad de 9 cabras cada uno, y se manejan las razas: Saanen, Criolla Santandereana, Criolla Sabanera, Nubiana y Alpina. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 11)

**1.1.5.4 Proyecto avícola. Coordinadora:** ESP. Myriam Meza Quintero.

El programa avícola cuenta con excelentes instalaciones, conformadas por cuatro galpones, con una capacidad de 12.000 aves en producción. El proyecto avícola es una Granja certificada como Biosegura, ha sido proveedor del programa de seguridad alimentaria promovido por la red de solidaridad para la provincia de Ocaña. Actualmente el proyecto hace levante de aves y se mantienen también lotes para la producción de huevos. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 11)

**1.1.5.5 Proyecto cunícola. Coordinadora:** ZTC. Érica Caselles Carvajalino

Esta explotación cunícola, desarrolla una línea cárnica, en sistema de producción semi-intensivo, cuya proyección genética está enfocada a la raza Gigante de Flandes, especializada para producción de carne. El proyecto cuenta con reproductores de las razas Ruso Californiano, Nueva Zelanda Blanco y Gigante de Flandes, donde son manejados los diferentes cruces entre

éstos, para la obtención de los mejores ejemplares. (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 11)

## **1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada**

**Tabla 1.**

*Matriz DOFA*

	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
ANALISIS INTERNO	1. Manejo de genética animal 2. Instalaciones propias para el desarrollo de actividades que apoyen a la instigación y a la academia 3. Excelentes profesionales 4. Buena infraestructura 5. Disponibilidad de parte del personal para nuevos proyectos	1. Falta de capacitación 2. Poca disponibilidad de material para trabajar 3. No tener un conducto regular para la línea jerárquica 4. Muchas personas laborando en un solo proyecto 5. Falta de estructura organizacional 6. No existe articulación con la academia 7. Falta de compromiso de parte del personal para entrega de documentos exigidos 8. No tener establecidos sus funciones y jefe inmediato
ANALISIS EXTERNO	6. Registro en cada uno de los procesos	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Venta de pie de cría 2. Fuentes de investigación 3. Reconocimiento en cuanto a su investigación y extensión 4. Área para expandir 5. Posibilidades de mercadeo en los productos 6. Oferta de los productos y subproductos 7. Cantidad y calidad de los animales en los proyectos 8. Ser apoyo a la academia	F1, F2, F3, F4, F5, F6/O2, O3, O4, O8: Proponer nuevos programas agropecuarios en los que se vincule al estudiantado. F2, F4, F5/O1, O6, O7: Ampliar la oferta de productos a un mercado más amplio, adecuado un local para venta de productos exclusivos de la granja.	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8/O2: Establecer nuevamente la matriz axiológica y mejorar las inconsistencias encontradas, además de diseñar los diferentes manuales que permitan mejorar la gestión administrativa de la granja.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Entrega de insumos tardíos 2. Las épocas climáticas 3. Orden publico 4. La escasez de agua potable 5. Competencia	F1, F6, F3, A1, A2, A3: Diseñar programas de contingencia que permitan disminuir el impacto de las amenazas encontradas.	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8/A5: Implementar una empresa para venta de los productos de la granja con todas las normatividades existentes en la cual se compita con calidad y economía.

Nota Fuente: (Universidad Francisco de Paula Santander [UFPSO], 2009, p. 12)

**1.2.1 Planteamiento del problema.** Los procesos administrativos son de vital importancia para el desarrollo de cualquier tipo de empresa, pero en la Granja de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, se observa carencia de documentación sobre procesos administrativos y de gestión, como son los manuales de procedimiento, procesos, funciones y otros aspectos básicos que en determinado momento sirven como un soporte para hacer seguimiento, evaluación y control de las actividades que allí se desarrollan, lo cual constituyen una barrera a futuro para el mejoramiento institucional. Todos los aspectos mencionados anteriormente, evidencian la subutilización de la Granja y la carencia de un instrumento de direccionamiento, por lo tanto surge la necesidad de diseñar e implantar un plan estratégico de funcionamiento que contribuya, grosso modo, a la reestructuración interna de la Granja, a su vinculación como parte organizacional y estructural. El principal problema que se evidencia en la Granja Experimental, es la desarticulación de ésta frente a los objetivos misionales de la academia, investigación y extensión propios de la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña, reflejado en la carencia de una estructura jerárquica organizacional como parte activa de la universidad ya que la continuidad y la funcionalidad de la misma se encuentra sujeta al criterio ambiguos de algunos trabajadores, quien destaca su importancia de manera subjetiva sin que exista un norte definido y fundamentado en una política de gestión concreta y perdurable en el tiempo.

En la actualidad, la Granja experimental de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, evidencia la necesidad de cambios drásticos en lo concerniente a su misión, estructura y jerarquización organizacional, para lo cual se hace necesario implementar un plan de mejoramiento de las funciones administrativas que permita optimizar su gestión para cumplir con los objetivos misionales de academia, investigación y extensión para los cuales fue creada de acuerdo con las políticas internas de la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña.

### **1.3 Objetivos de la pasantía**

**1.3.1 General.** Proponer el mejoramiento de la estructura organizacional de la granja experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña

**1.3.2 Específicos.** Realizar un diagnóstico sobre la estructura organizacional actual de la Granja Experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Diseñar una Estructura Organizacional, que permita tener un adecuado manejo interno de los procedimientos y decisiones de la Granja experimental sede algodonal.

Determinar los lineamientos y la filosofía que guiaran la Granja experimental para lograr alcanzar los objetivos misionales planteados en su creación y en el contexto de las políticas de la universidad Francisco de paula Santander Ocaña.

Adecuar los diferentes manuales de procedimientos y funciones existentes en la Granja experimental que faciliten su control.

### **1.4 Descripción de las actividades a desarrollar**

#### **Tabla 2.**

*Descripción de las actividades a desarrollar en la misma*

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Actividades a desarrollar</b>
Proponer técnicas de mejoramiento de las funciones administrativas a la Granja experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional	Realizar un diagnóstico sobre la situación administrativa actual de la Granja Experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña	Encuestas a personal de la Granja Matriz DOFA
	Diseñar una Estructura Organizacional, que permita tener un adecuado manejo interno de los procedimientos y decisiones de la Granja experimental sede algodonal	Establecer los niveles jerárquicos existentes en el organigrama y adecuarlos a la necesidad actual.
	Determinar los lineamientos y la filosofía que guiaran la Granja experimental para lograr alcanzar los objetivos misionales planteados en su creación y en el contexto de las políticas de la universidad Francisco de paula Santander Ocaña	Análisis de cada uno de los puestos para la identificación de perfiles y funciones pertinentes acordes a los requerimientos del cargo. Reforma de la matriz axiológica de la Granja experimental
	Diseñar los diferentes manuales de procedimientos y funciones existentes en la Granja experimental que faciliten su control.	Elaborar los diferentes manuales de procedimiento y funciones de acuerdo a los cargos establecidos en el nuevo organigrama.
	Actividades conexas	Ejecutar jornadas de socialización sobre los beneficios de la Granja hacia la comunidad estudiantil y a la población en general.

Nota fuente: Pasante

## **1.5 Cronograma de actividades**

**Tabla 3.**

*Cronograma de actividades*

<b>Actividades a desarrollar</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>
Encuestas a personal de la Granja				
Matriz DOFA				
Establecer los niveles jerárquicos existentes en el organigrama y adecuarlos a la necesidad actual.				
Análisis de cada uno de los puestos para la identificación de perfiles y funciones pertinentes acordes a los requerimientos del cargo.				
Reforma de la matriz axiológica de la Granja experimental				
Elaborar los diferentes manuales de procedimiento y funciones de acuerdo a los cargos establecidos en el nuevo organigrama.				
Ejecutar jornadas de socialización sobre los beneficios de la Granja hacia la comunidad estudiantil y a la población en general.				

Nota fuente: Pasante

## **Capítulo 2. Enfoques referenciales**

### **2.1 Enfoque conceptual**

**2.1.1 Gerente.** Es quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo. (Scrib, 2012, p. 3)

**2.1.2 Funcionario.** Es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo público del Estado, de una Comunidad Autónoma o de la administración local y que a cambio de ello recibe un sueldo. (SCRIB, 2012, p. 3)

**2.1.3 Jefe.** Persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades. (Scrib, 2012, p. 3)

**2.1.4 Empresa.** Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones. (Scrib, 2012, p. 3)

**2.1.5 Reestructuración.** No es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. Una reestructuración tiene como objetivo generar esa alteración para observar. (SCRIB, 2012, p. 5)

**2.1.6 Comunicación:** es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor. (Trujillo, 2010, p. 28)

**2.1.7 La misión.** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, la misión de una empresa



debe responder a las siguientes preguntas: Para qué existe la organización?. ¿Cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son sus clientes?, ¿cuáles son sus prioridades?, ¿Cuál es su responsabilidad y derecho frente a los colaboradores?, y ¿cuál su responsabilidad social? La misión por tanto debe ser clara mente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión así como la conducta de todos los miembros de la organización estos son los parámetros a tener en cuenta por el Terminal de transportes de Ocaña, para diseñarla y encauzar la empresa hacia una productividad general. La misión de una empresa debe inducir comportamiento y crear compromisos. (Freed, 2003. p. 18)

**2.1.8 La Visión.** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Está no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, esta debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y su cabal realización. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización. El diagnóstico estratégico es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. (Freed, 2003. p. 19)

**2.1.9 Fortalezas.** Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**2.1.10 Debilidades.** Son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (Freed, 2003. p. 20)

**2.1.11 Oportunidades.** Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. (Freed, 2003. p. 21)

**2.1.12 Amenazas.** Son los eventos, hechos o tendencias en de entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Freed, 2003. p. 21)

## **2.2 Enfoque legal**

**2.2.1 Constitución política de Colombia 1991.** Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. (Asamblea Nacional Constituyente [ANC], 1991)

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley. (Asamblea Nacional Constituyente [ANC], 1991)

Artículo 268. El Contralor General de la República tendrá las siguientes atribuciones: Prescribir los métodos y la forma de rendir cuentas los responsables del manejo de fondos o bienes de la Nación e indicar los criterios de evaluación financiera, operativa y de resultados que deberán seguirse. (Asamblea Nacional Constituyente [ANC], 1991)

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. (Asamblea Nacional Constituyente [ANC], 1991)

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. (Asamblea Nacional Constituyente [ANC], 1991)

Artículo 334. La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. (Asamblea Nacional Constituyente [ANC], 1991)

El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones. (Asamblea Nacional Constituyente [ANC], 1991)

## Capítulo 3. Informe de cumplimiento

### 3.1 Presentación de resultados

#### 3.1.1 Realizar un diagnóstico sobre la situación administrativa actual de la Granja Experimental de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

**3.1.1.1 Encuesta.** Se estableció un formato tipo cuestionario, mediante el cual se recopiló información necesaria para conocer el diagnóstico situacional de la Granja experimental el cual arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 4.**

*Conoce como administrador de cada proyecto la misión, visión y valores de la granja*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Nota Fuente: Pasante

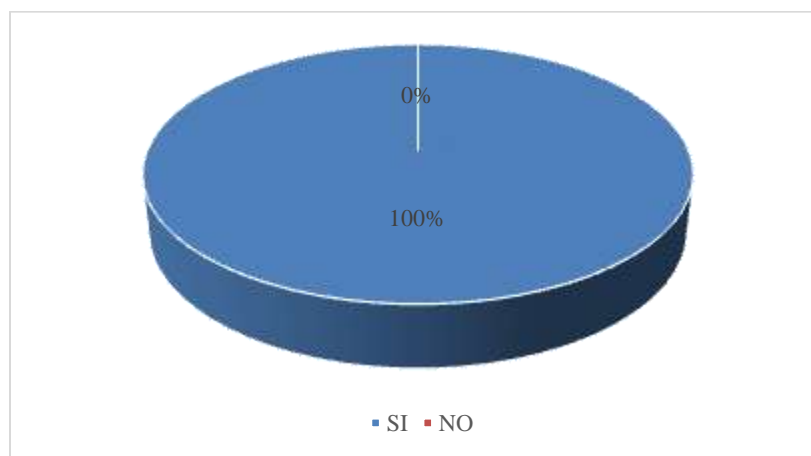


Figura 2. Conoce como administrador de cada proyecto la misión, visión y valores de la granja

Nota Fuente: Pasante

Al momento de encuestarse cada coordinador de proyecto hacen ver que gracias al jefe de granja saben su objeto misional, para así trabajar mancomunadamente con los otros proyectos.

**Tabla 5.***Cuenta el proyecto con objetivos planteados a largo plazo*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Nota Fuente: Pasante

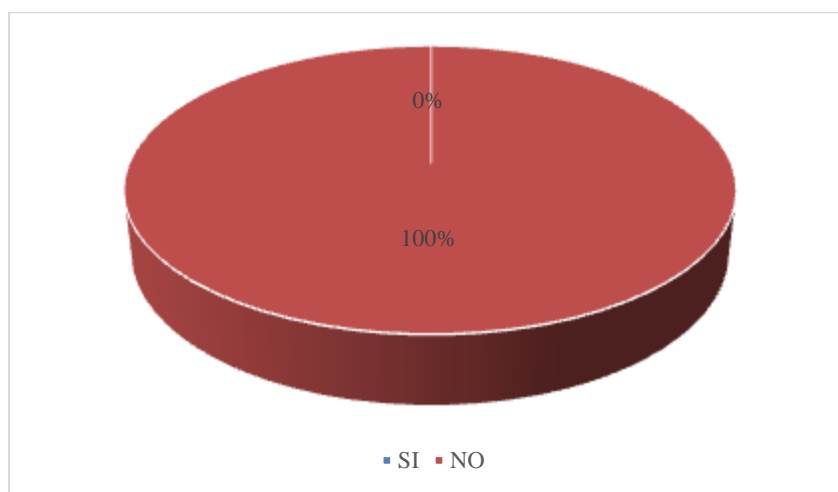


Figura 3. Cuenta el proyecto con objetivos planteados a largo plazo

Nota Fuente: Pasante

El desarrollo de cada proyecto se hace libre y a la orden del día, lo cual no tiene claro una meta a cumplir, lo que hace que no tengan un mejoramiento continuo.

**Tabla 6.***Existe un trabajo mancomunada entre granja y la universidad*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Nota Fuente: Pasante

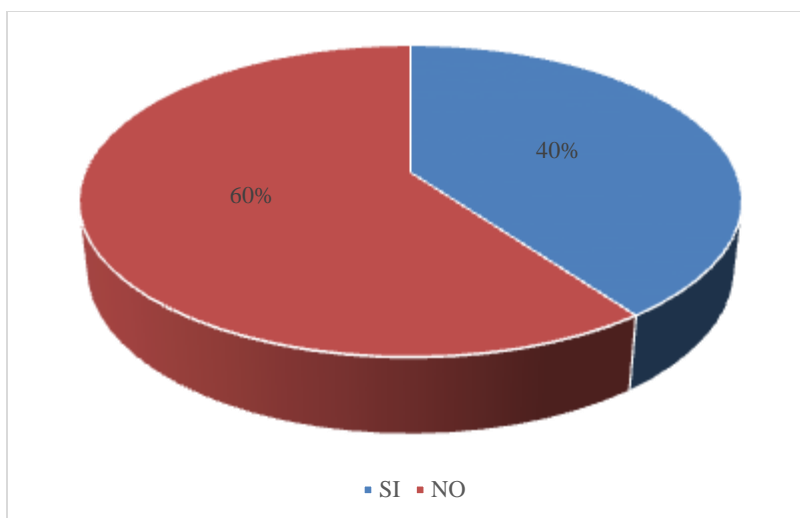


Figura 4. Existe un trabajo mancomunada entre granja y la universidad

Nota Fuente: Pasante

Muy poco trabajo existe entre granja y universidad, lo que dificulta cumplir con el objetivo primordial en cuanto a la academia.

**Tabla 7.**

*En la actualidad que ofrece su proyecto*

Ítem	Frecuencia
Asistencia técnica	5
Capacitaciones	0
Cursos libres	0
Venta de productos	5
Pasantías	5
Practicas académicas	0
Investigaciones	0
Seminarios	0
Cursos	0
Total	5

Nota Fuente: Pasante

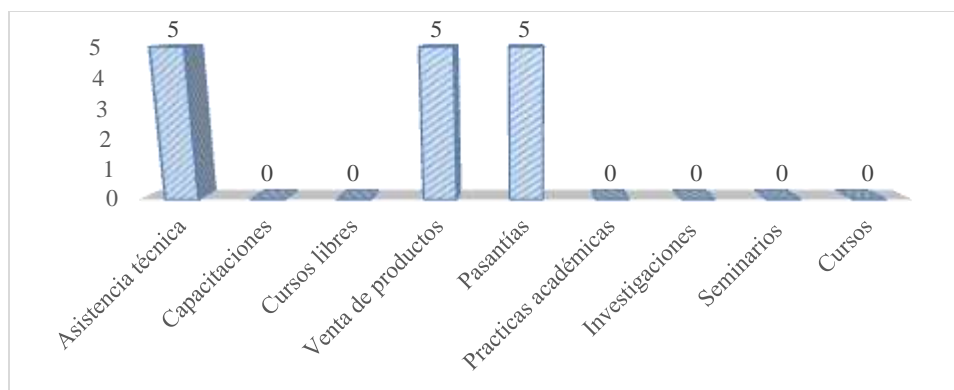


Figura 5. En la actualidad que ofrece su proyecto

Nota Fuente: Pasante

Gracias a la buena aceptación de la comunidad universitaria y de la región del Catatumbo, se han venido ampliando los servicios y productos de cada proyecto y la granja en general

**Tabla 8.**

*Es de buena aceptación el producto que ofrece su proyecto*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Nota Fuente: Pasante

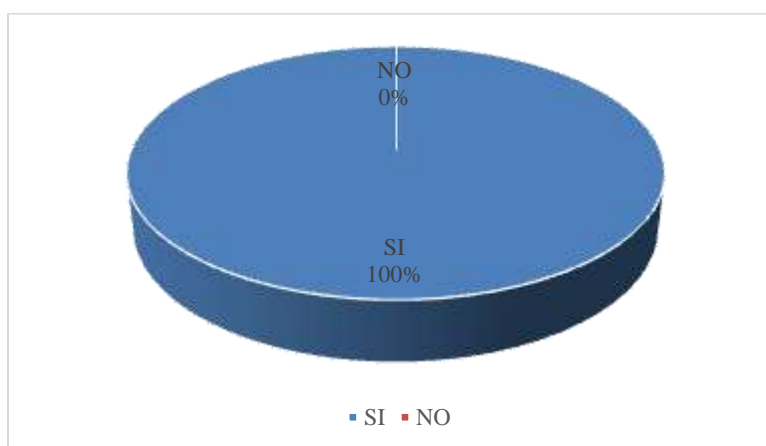


Figura 6. Es de buena aceptación el producto que ofrece su proyecto

Nota Fuente: Pasante

Pese al poco conocimiento de los productos y/o servicios que la granja ofrece su aceptación es muy buena.

**Tabla 9.**

*En relación con el objeto misional de la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña*

*¿Cuál es el objetivo principal en su proyecto?*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Docencia	0	0%
Investigación	0	0%
Extensión o todas	5	100%
Total	5	100%

Nota Fuente: Pasante

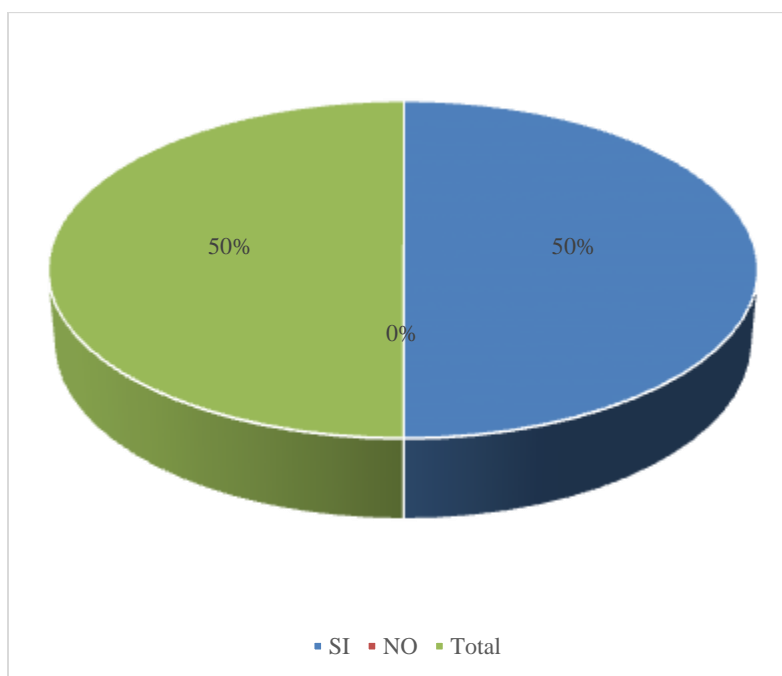


Figura 7. En relación con el objeto misional de la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña

Nota Fuente: Pasante

Gracias al trabajo del jefe de la granja cada proyecto esta dispuesto a cumplir con la articulación y objeto misional.



• **Diagnóstico.** De acuerdo a una serie de encuestas realizadas a los trabajadores señala que esta carece de documentación sobre procesos administrativos y de gestión, como son los manuales de procedimiento, procesos, funciones y otros aspectos básicos que en determinado momento sirven como un soporte para hacer seguimiento, evaluación y control de las actividades que allí se desarrollan, lo cual constituyen una barrera a futuro para el mejoramiento institucional.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, evidencian la subutilización de la granja y la carencia de un instrumento de direccionamiento, por lo tanto surge la necesidad de diseñar e implantar un plan estratégico de funcionamiento que contribuya, grosso modo, a la reestructuración interna de la granja, a su vinculación como parte organizacional y estructural. La misión de las Granjas es apoyar las actividades docentes, investigativas y de extensión que faciliten la información y capacitación a través de las prácticas integrales, contribuir al avance de la ciencia y la tecnología en áreas agropecuarias y a fines, ampliar el conocimiento, promover la transferencia de tecnología, fomentar el desarrollo en beneficio de la comunidad universitaria, en concordancia con la realidad y las necesidades del país para lo cual propiciará la organización empresarial de los factores de producción involucrados en la Granja y su participación en el desarrollo social y tecnológico a través de actividades de asesoría y servicio a las comunidades, como parte de sus programas institucionales.

La granja carece actualmente de una estructura jerárquica organizacional que le permita llevar a cabo un adecuado manejo del personal, que tienen que ver directamente con sus cargos, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, perfiles de los cargos, que nos ayuden a llevar un adecuado direccionamiento y conducto regular para la toma de decisiones.

El principal problema que se evidencia en la Granja Experimental, es la desarticulación de está frente a los objetivos misionales de la academia, investigación y extensión propios de la Universidad francisco de paula Santander sede Ocaña, reflejado en la carencia de una estructura jerárquica organizacional como parte activa de la universidad ya que la continuidad y la funcionalidad de la misma se encuentra sujeta al criterio ambiguos de algunos trabajadores, quien destaca su importancia de manera subjetiva sin que exista un norte definido y fundamentado en una política de gestión concreta y perdurable en el tiempo.

En la actualidad, la Granja experimental de la universidad francisco de paula Santander Ocaña, evidencia la necesidad de cambios drásticos en lo concerniente a su misión, estructura y jerarquización organizacional, para lo cual se hace necesario implementar un plan de mejoramiento de las funciones administrativas que permita optimizar su gestión para cumplir con los objetivos misionales de academia, investigación y extensión para los cuales fue creada de acuerdo con las políticas internas de la Universidad Francisco de paula Santander sede Ocaña.

### **3.1.1.2 Matriz DOFA**

**Tabla 10.**

*Matriz DOFA*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Existen políticas que ayuden a trabajar mancomunadamente granja y universidad, que ayuden a los objetivos misionales de la UFPOS. 2. Publicidad necesaria para mostrar correctamente a la universidad, sus productos y servicios a la comunidad en general. 3. Una estructura organizacional clara y funcional. 4. Capacidad de producción 5. Escasa motivación.	1. Calidad de productos y servicios ofertados. 2. Imagen de la universidad en cuanto a la región y el departamento N.S. 3. Disponibilidad de recursos. 4. Interés de la dirección para el fortalecimiento de la granja y apoyo continuo al objetivo misional de la UFPSO. 5. Sentido de pertenencia.

Tabla 10. (Continuación)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
1. Posibilidad de acceder a incentivos gubernamentales.	D1, D2 O1, O2: Generar proyectos que activen la participación de la granja en empresas públicas y privadas de la región del Catatumbo	F2,F4,F5, O1, O2: Diseñar proyectos con empresas públicas y privadas para generar recursos que incentiven a la universidad.
2. Posibilidad de conservar alianzas con personas o empresas privadas.		
3. Crecimiento de la población (demografía)	D3,D4,D5, O3,O4, O5:	F1, f3, O3, O4, O5: fortalecer los productos y servicios ofrecidos en la granja.
4. Niveles de demanda.	Mantener un clima organizacional adecuado para el excelente desempeño en las diferentes actividades.	
5. Legislación sectorial para la zona del Catatumbo.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Orden público		F2,F5F4,A3: Realizar jornadas de socialización granja – comunidad.
2. Diferentes vías de acceso.	D1,D2,D5,A3: Establecer mecanismos eficientes de comunicación para dar a conocer productos y servicios de la granja.	
3. Desconocimiento de algunos en cuanto a población universitaria como personas de la región.		F1,F3, A1,A2,A5: Generar acciones que no afecten la producción de los bienes y/o servicios.
4. Nivel económico de la región.	D3,D4,A1,A2,A4,A5:	
5. Condiciones climáticas y ambientales.	Establecer cargos y funciones para los trabajadores que contrarresten los factores que impidan la eficacia de los productos y servicios.	

Nota fuente: Pasante

### **3.1.2 Diseñar una Estructura Organizacional, que permita tener un adecuado manejo interno de los procedimientos y decisiones de la Granja experimental sede algodonal**

**3.1.2.1 Establecer los niveles jerárquicos existentes en el organigrama y adecuarlos a la necesidad actual.** Teniendo en cuenta el organigrama establecido inicialmente por la UFPSO, para la Granja experimental se observó que no contaba con los parámetros necesarios para el buen funcionamiento de la misma, pues no se evidenciaba el nivel jerárquico de cada cargo. Por lo tanto se estableció un nuevo organigrama en el cual se discriminan los puestos para cada proyecto existente en la Granja y así conocer de manera clara y precisa su jerarquía y de esta manera lograr establecer las funciones de cada cargo acorde a las necesidades del mismo.

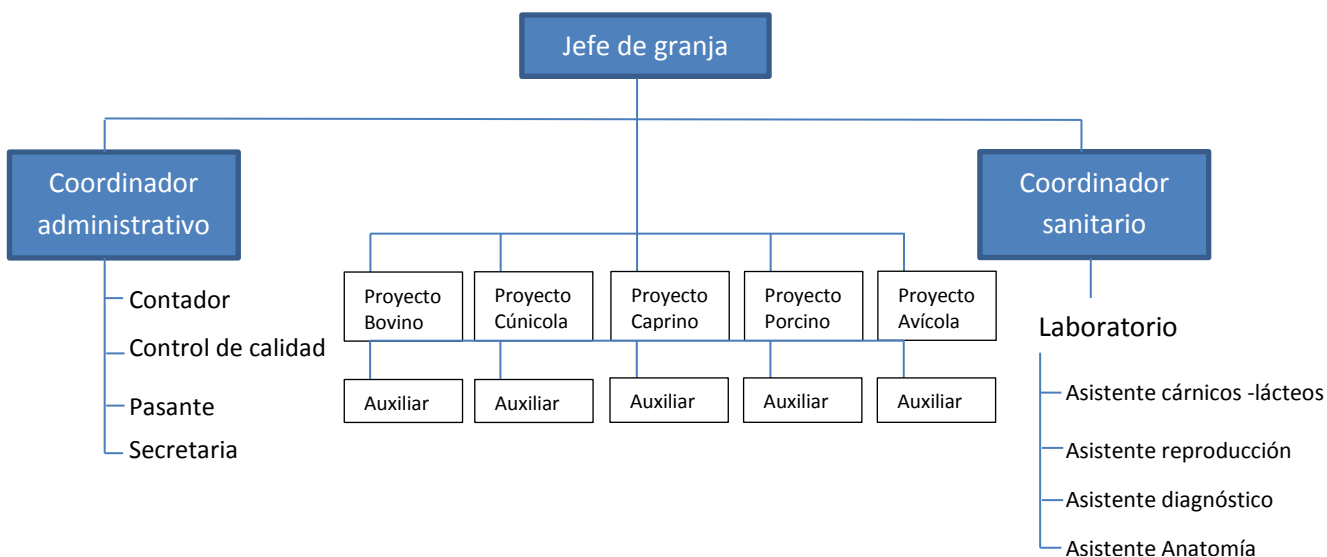


Figura 8. Organigrama general de la Granja

Nota Fuente: Pasante

**3.1.3 Determinar los lineamientos y la filosofía que guiaran la Granja experimental para lograr alcanzar los objetivos misionales planteados en su creación y en el contexto de las políticas de la universidad Francisco de paula Santander Ocaña**

**3.1.3.1 Análisis de cada uno de los puestos para la identificación de perfiles y funciones pertinentes acordes a los requerimientos del cargo.** Para la realización de esta actividad se visitó cada proyecto y se indagó sobre los perfiles y funciones de cada cargo para ello se tuvo en cuenta el organigrama propuesto y se procedió a verificar si cumplían con las características y procedimientos de cada puesto de trabajo con el fin de diseñar el manual de funciones y procedimientos necesario para cada cargo.

**3.1.3.2 Reforma de la matriz axiológica de la Granja experimental.** En esta actividad se tomó como referencia la misión y la visión ya existentes y se le realizaron las siguientes reformas:

**Tabla 11.***Reforma de matriz axiológica*

<i>Misión actual</i>	<i>Misión propuesta</i>
El Centro Experimental de Investigación, Extensión y Desarrollo Sostenible de la UFPSO, es una dependencia adscrita a la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente al servicio de la academia, el cual busca promover la investigación y extensión en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los programas académicos de la facultad; proporcionando la infraestructura, recursos y medios necesarios para la adquisición de habilidades prácticas por parte de los estudiantes, donde se aborde la problemática del sector agropecuario pertinente al contexto regional así como lograr la vinculación de la Universidad al sector externo mediante actividades de extensión.	Brindamos apoyo técnico a los procesos de docencia, investigación y extensión de la universidad Francisco de Paula Santander “Ocaña” gracias a la excelencia del recurso humano y a la visibilidad de los proyectos productivos, a favor de la comunidad de la región del Catatumbo.
<i>Visión actual</i>	<i>Visión propuesta</i>
Ser un escenario de formación académica con innovación tecnológica, de investigación y proyección social mediante la extensión agropecuaria, que ayude al aprendizaje del estudiante, la adquisición habilidades prácticas y al desarrollo de la investigación, <b>Y FOMENTO DE LOS PROCESOS AGROINDUSTRIALES</b> pertinente al contexto agrícola, pecuario y ambiental a nivel local, regional y nacional.	Para el 2021, nos consolidaremos como modelo de producción agropecuaria económicamente viable y sostenible para toda la región del Catatumbo, apoyados en el recurso humano de cada proyecto productivo.

*Nota Fuente: Pasante*

**Valores.** Los Valores Institucionales que inspiran y soportan la gestión de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña son:

- **Cultura de autocontrol:** Fomentar, difundir y consolidar al interior de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña la nueva cultura de Autocontrol que sustente la calidad de los servicios a través de un talento humano certificado e idóneo, ejemplo de moralidad y responsabilidad.
- **Transparencia:** Como valor institucional nos invita a todos a la formación del liderazgo y compromiso ético, y a la adopción de los Valores y Principios Institucionales como orientadores permanentes de nuestros actos. La conducta como servidor público vinculado a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña se desarrolla con sinceridad en el pensar, con base en los principios de imparcialidad, propendiendo por la mayor transparencia posible en las actuaciones de la entidad, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de

discriminación. El comportamiento referente a este valor, será coherente con las normas y reglas establecidas, asegurando a la sociedad el oportuno conocimiento de la Gestión Institucional.

- **Excelencia:** Es el trasfondo de todas las actuaciones como Miembros de la Universidad responsabilidad, diligencia, trabajo bien hecho y oportuno, con amabilidad y cortesía, son elementos que integran este valor, que permite cumplir con la mayor calidad y rigurosidad los compromisos adquiridos.
- **Liderazgo:** Entendido como la capacidad para asumir riesgos proactivamente y para conducir el accionar hacia el mejoramiento personal y del entorno, es una cualidad que se privilegia en el Proyecto Educativo y que debemos proyectar hacia todas las instancias Institucionales. Este Valor invita a tener conciencia de la propia perfectibilidad ligada a una clara filosofía de mejoramiento permanente. Es la capacidad que tiene un funcionario para la ejecución de proyectos como promotor de una actividad en el manejo y dirección de los planes, programas y fines trazados en la Institución.
- **Servicio:** Este valor estimula a ofrecer un Servicio de Calidad como vía para mantener siempre una imagen positiva del funcionario y de la Institución frente a la comunidad. Se puede lograr con atención oportuna y adecuada a las personas que nos rodean, con el mejoramiento permanente de los métodos y sistemas de trabajo, y adquiriendo una forma corporativa de pensar centrada en el “prevenir”, más que en el “corregir.”
- **Responsabilidad:** Cada uno de los miembros de la institución establece un compromiso de eficiencia frente al manejo de los recursos que usa o le han sido asignados, que contribuyen al logro de los objetivos de la universidad, planes de acción y plan de desarrollo institucional.

- **Transparencia:** Cada uno de los miembros de la institución debe tener la capacidad e intención para socializar, divulgar y evidenciar el resultado de sus acciones en cumplimiento de las leyes, políticas y reglamentos que le sean aplicados.
- **Compromiso:** Cada uno de los miembros de la institución se compromete a conocer el presente código y asumir su debido cumplimiento. Del mismo modo, se compromete con los principios fundamentales para la paz, la democracia, el ejercicio de los derechos humanos y la defensa del interés público.
- **Justicia:** Cada uno de los miembros de la institución ceñirá sus actos a la estricta observancia de la ley, promoverá la justicia que contempla la distribución equitativa de derechos y deberes.
- **Lealtad:** Cada uno de los miembros de la institución será leal a la institución, al país y a los principios éticos definidos en este documento buscando el cumplimiento de la misión y visión, con vocación de servicio.
- **Respeto:** Cada uno de los miembros de la institución profesa el debido respeto por las leyes y reglamentos, la diferencia, la prevalencia del interés colectivo sobre el particular, la igualdad de oportunidades, la relación con sus clientes, jefes, compañeros y subalternos.
- **Imparcialidad:** Cada uno de los miembros de la institución asume la voluntad de proceder con rectitud frente a los derechos, oportunidades y trato igualitario entre las personas.

### **3.1.4 Diseñar el manual de funciones existentes en la Granja experimental que faciliten su control.**

**3.1.4.1 Elaboración del manual de funciones de acuerdo a los cargos establecidos en el nuevo organigrama.** La granja será el escenario de apoyo al proceso de formación integral de los estudiantes, pues proporcionará los medios y recursos necesarios para el aprendizaje y

desarrollo de prácticas académicas, tendientes a la adquisición de habilidades y destrezas que permitan el perfeccionamiento de su futuro desempeño profesional.

De otra parte será soporte para el desarrollo de procesos de investigación pertinente al contexto regional, orientada a la solución de problemáticas propias del sector agrícola, pecuario y ambiental. Igualmente será un espacio propicio para cumplir el objetivo misional de extensión, hecho que permitirá la vinculación de la UFPSO al sector externo

## Tabla 12.

### *Manual de funciones jefe de granja*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>Jefe de granja</i>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: El jefe de la granja será un profesional de las ciencias agropecuarias y/o ambientales, con las competencias y habilidades para coordinar las actividades de apoyo a la formación académica e investigación, además del manejo completo del área administrativa, operativa y los recursos humanos de la granja
3. FUNCIONES: Las funciones del Jefe de la granja serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar ante el Comité Asesor Académico y Administrativo, el Plan de Acción de la granja, esto debe hacerse semestralmente, para verificar la ejecución del mismo.</li> <li>• Coordinar en conjunto con los docentes pertenecientes a los programas de la Facultad las actividades académicas, de investigación y extensión a desarrollar en articulación a la granja.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las funciones y actividades que han sido delegadas a todo el personal a su cargo.</li> <li>• Asegurar el mantenimiento y la disponibilidad del número de especies de animales, insumos agrícolas y otros recursos necesarios para el óptimo desarrollo del quehacer académico e investigación.</li> <li>• Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y demás recursos físicos de la granja.</li> <li>• Recopilar y analizar información referente a la ejecución de los cronogramas planteados por los proyectos pecuarios y datos de los estados de rendimiento de estos, dicha información a usarse en los procesos de toma de decisiones de la dependencia.</li> <li>• Evaluar y priorizar las necesidades de la granja, para gestionar de manera oportuna ante la dependencia competente, y optimizar el uso del recurso de los recursos financieros.</li> <li>• Elaborar un presupuesto general anual de la granja y evaluar semestralmente la ejecución del mismo, presentando informe al comité asesor administrativo.</li> <li>• Representar la granja en todos los eventos, comités, reuniones, etc., que sean convocados por la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña o alguna de sus dependencias, salvo que este delegue a otra persona en representación suya.</li> <li>• Realizar la delegación de poder de la manera más idónea en cada uno de los niveles en que se encuentra organizada la granja.</li> <li>• Realizar anualmente los respectivos balances, informes e inventarios y presentarlos a la dependencia competente.</li> </ul> <p>Actualizar constantemente la información del recurso humano que está bajo su mando.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remitir a la persona competente copia de los reportes sanitarios, ambientales, de seguridad en el trabajo, entre otros, cuando el caso o las circunstancias así lo exijan.</li> <li>• Supervisar que toda la documentación de la granja se mantenga organizada y protegida</li> </ul>

Nota fuente: Pasante



**Tabla 13.***Manual de funciones coordinador administrativo*

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>Coordinador administrativo</i>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es el organismo de planeación, organización, asesoramiento, de gestión y control de los recursos físicos, financieros y tecnológicos del GRANJA. Estará presidido por el decano de la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente. Estará constituido por los siguientes integrantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente.</li> <li>• Jefe de la granja.</li> <li>• Representante de la Subdirección Administrativa.</li> <li>• Representante de la Oficina de Planeación.</li> </ul>
3. FUNCIONES: Las funciones del comité asesor administrativo serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentación de carácter legal relacionada con los procesos administrativos que se lleven a cabo en la granja.</li> <li>• Convocar reuniones con presencia del personal técnico calificado, para apoyar la toma de decisiones en proyectos de amplia envergadura.</li> <li>• Asesorar y ejercer control sobre los recursos destinados para la realización de grandes compras.</li> <li>• Estudiar y aprobar la ejecución de proyectos de amplio impacto.</li> </ul>

Nota fuente: Pasante

**Tabla 14.***Manual de funciones Contador*

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>Contador</i>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es el profesional con las competencias necesarias para hacer control, seguimiento y uso de la información financiera con el fin de registrar cada una de las operaciones contables que se lleven a cabo en la granja
3. FUNCIONES: Las funciones del contador serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las reuniones a las que sea citado para brindar información financiera o apoyo para la toma de decisiones.</li> <li>• Ejercer control sobre la producción pecuaria y agrícola de los proyectos de la granja.</li> <li>• Elaborar los estados financieros de forma periódica o cuando sea solicitado por algún comité o el jefe inmediato.</li> <li>• Elaborar informes sobre la situación financiera de las sedes de la granja.</li> <li>• Llevar archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.</li> <li>• Registrar, analizar e interpretar la información financiera de cada uno de los proyectos pecuarios y agrícolas de la granja.</li> <li>• Presentar informe al jefe de la granja para la rendición de cuentas cuando la alta dirección lo requiera.</li> <li>• Registrar y controlar los recursos destinados a los gastos no previstos correspondientes a la caja menor de la granja y realizar el correspondiente arqueo periódicamente.</li> <li>• Control y verificación de los libros contables que se llevan al interior de la granja.</li> <li>• Revisión mensual de la información registrada en el sistema financiero de la institución.</li> <li>• Verificación mensual del inventario animal y vegetal de los proyectos de la granja.</li> <li>• Ejercer control respecto del uso de piensos e insumos agropecuarios.</li> </ul>

Nota fuente: Pasante

**Tabla 15.***Manual de funciones control de calidad*

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <b><i>Control de calidad</i></b>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Estudios mínimos en control de calidad, conocimientos afinales a la parte de ingeniería ambiente o ciencias agrarias. Condiciones físicas adecuadas para el riesgo y/o estrés. Manejo con recurso humano, experiencia mínima de 2 años.
3. FUNCIONES: Revisar la decisión de aprobar o rechazar, luego de la evaluación de los resultados de los productos y servicios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la elaboración y verificación del cumplimiento de la capacitación continuo del personal.</li> <li>• Verificar y controlar los diferentes proveedores de materiales.</li> </ul> Logar los objetivos de la universidad, articulación granja. Apoyar la realización de los cuadros mensuales de las actividades. Ejecutar y llevar seguimiento a los aspectos ambientales y programas de gestión ambiental.

Nota fuente: Pasante

**Tabla 16.***Manual de funciones secretaria*

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <b><i>Secretaria</i></b>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: La secretaria de la granja, será la persona responsable del manejo y la protección de la documentación del jefe de la dependencia y los demás profesional que allí laboren.
3. FUNCIONES: Sus funciones serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a todas las reuniones convocadas por el jefe de la granja o los comités de apoyo técnico, administrativo y/o académico.</li> <li>• Elaborar el orden del día junto a la persona que convoque una reunión.</li> <li>• Remitir citaciones a todos los miembros implicados en la reunión.</li> <li>• Elaborar las actas con todo lo tratado en las reuniones, remitirla a aprobación de quien preside la sesión y recoger las firmas de los asistentes.</li> <li>• Organizar y proteger toda la correspondencia enviada del personal técnico - administrativo de la granja.</li> <li>• Conocer la existencia y ubicación de toda la base documental de la granja, facilitando su consulta cuando sea necesario.</li> <li>• Elaborar todos los documentos que se requieran para el correcto funcionamiento del granja a través del Sistema de Información Documental de la UFPSO y haciendo uso de los formatos institucionales.</li> <li>• Conocer todas las políticas y lineamientos por los cuales se rige la UFPSO y la granja.</li> <li>• Velar por la organización del área administrativa de la granja.</li> </ul>

Nota fuente: Pasante

**Tabla 17.**

*Manual de funciones coordinador de sanidad*

---

<p><b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>Coordinador de Sanidad</i></b></p> <p>Será un profesional de la medicina veterinaria que posea los conocimientos y competencias necesarias para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades en animales de Granja, el coordinador de sanidad trabajará conjuntamente con el coordinador de bioseguridad, para la planeación, aprobación y ejecución de planes sanitarios y tratamientos médicos.</p> <hr/> <p><b>3. FUNCIONES:</b> Las funciones del coordinador de sanidad serán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular los planes sanitarios mensuales, con sus respectivos cronogramas de cada uno de los proyectos pecuarios y hacer reporte de ejecución a la coordinación de bioseguridad.</li> <li>• Realizar observación continua de todos los animales, para detectar posibles anomalías, las cuales deberán ser notificadas y tratadas.</li> <li>• Revisión de los animales y diagnóstico de patologías, identificando el origen, haciendo uso de pruebas de laboratorio cuando se considere necesario.</li> <li>• Visitar los proyectos pecuarios diariamente y llevar récord de visitas.</li> <li>• Formular y ejecutar mensualmente un plan sanitario para cada uno de los proyectos pecuarios.</li> <li>• Cumplir con las órdenes de cuarentena y los respectivos seguimientos a los animales sospechosos o diagnosticados con enfermedad contagiosa y/o ejemplares que ingresan al GRANJA, entregando los reportes al coordinador de bioseguridad.</li> <li>• Recibir a los animales de reemplazo o que hayan estado en algún tipo de evento al exterior del GRANJA, para realizar el proceso recomendado por el coordinador de bioseguridad.</li> <li>• Mantener actualizados y organizados todos los documentos de índole sanitaria de cada uno de los proyectos pecuarios, incluyendo certificaciones de entidades competentes, resultados de análisis de laboratorio, vacunaciones, etc.</li> <li>• Realizar el diagnóstico sanitario de los animales que van a ser llevados a muestras agropecuarias, ferias y/o vendidos, detallando con precisión el estado de los ejemplares, haciendo el correspondiente reporte al coordinador de bioseguridad.</li> <li>• Realizar las pruebas de mastitis cada quince (15) días y hacer el reporte al coordinador de bioseguridad.</li> <li>• Realizar los pedidos de medicamentos, según las necesidades de la granja, llevando el control del gasto de los mismos, responsabilizándose de su protección y uso adecuado.</li> <li>• Formular los tratamientos médicos que se aplicarán a los animales, siendo la única persona autorizada para ello.</li> <li>• Realizar procedimientos quirúrgicos cuando los animales lo requieran, haciendo un informe detallado del mismo al coordinador de bioseguridad.</li> <li>• Verificar que los profesionales de apoyo y/o asistentes técnicos estén cumpliendo con los tratamientos que han sido asignados.</li> <li>• Realizar las necropsias cuando el caso lo amerite, esto en presencia de un testigo, quien será el coordinador de bioseguridad.</li> <li>• Redactar las actas de defunción de los animales, la cual deberá firmar junto al testigo.</li> </ul>
--

---

Nota fuente: Pasante

**Tabla 18.**

*Manual de funciones asistente de laboratorio*

---

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <b><i>asistente de laboratorio</i></b>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es el profesional del área de la zootecnia, ciencias animales y/o la agronomía, con todas las competencias y conocimientos para hacer el manejo técnico completo de los proyectos del granja, sirviendo especialmente como apoyo al estudiantado para el fortalecimiento de los saberes en áreas específicas.
3. FUNCIONES: Las funciones del profesional de apoyo y/o asistente técnico serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del mantenimiento del buen estado físico de las instalaciones de su proyecto, además del correcto estado de limpieza y organización del mismo y su zona aledaña.</li> <li>• Cumplir con los tratamientos médicos que sean asignados por el coordinador de sanidad, quien verificara dicho procedimiento.</li> <li>• Cumplir con los programas nutricionales que le han sido asignados.</li> <li>• Participar en la elaboración del cronograma de actividades técnicas y de rutina que deban ejecutarse en el proyecto para su óptimo funcionamiento.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las actividades a realizarse en el proyecto, evidenciando esto mediante registros.</li> <li>• Formular y ejecutar el programa de reproducción o propagación según sea el caso, llevando los registros que correspondan. En el ámbito pecuario, esta actividad se debe coordinar con el laboratorio de reproducción animal.</li> <li>• Asistir las prácticas académicas, previamente programadas con los docentes, donde debe brindar todo el apoyo técnico que se requiera.</li> <li>• Supervisar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones del proyecto a su cargo.</li> <li>• Supervisa las actividades que debe cumplir los auxiliares de servicios u operarios a su cargo.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento en su proyecto de todas las normas en materia ambiental, bioseguridad y sanidad que se impongan en la granja.</li> <li>• Hacer los requerimientos necesarios al coordinador de proyecto, respecto las necesidades del área a su cargo, para el mantenimiento de un correcto funcionamiento de esta.</li> </ul>

---

Nota fuente: Pasante

**Tabla 19.**

*Manual de funciones coordinador de proyectos*

---

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <b><i>Coordinador de Proyectos</i></b>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: El coordinador de proyectos debe ser un profesional de las ciencias agropecuarias, con todas las competencias necesarias para garantizar excelencia en los servicios académicos que ofrece el granja desde cada una de las unidades (pecuaria o agrícola) que lidera, a la vez que esté capacitada para mantener estas permanentemente en las mejores condiciones y en el mayor grado de organización posible; el coordinador deberá responder ante el jefe del granja por todos los aspectos académicos, administrativos y técnicos del sus proyectos. Dada las jerarquías del organigrama estructural y funcional de la granja, existirán tres coordinadores, dos se ocuparán de los proyectos pecuarios que estarán categorizados en especies menores y especies mayores, y un coordinador liderará los proyectos agrícolas. El coordinador deberá también ocuparse específicamente del manejo completo de uno de los proyectos del conjunto que lidera.
3. FUNCIONES: Las funciones del coordinador de proyectos serán las siguientes: Liderar los proyectos a su cargo y responder ante el jefe de la granja por el correcto desempeño técnico-administrativo de los mismos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las actividades de los profesionales de apoyo y auxiliares de cada una de las unidades productivas que estén a su cargo.</li> <li>• Organizar mensualmente todas las actividades que cada uno de los proyectos ofrecerá a la academia para la coordinación de las prácticas programadas por el cuerpo docente.</li> <li>• Realizar a tiempo las solicitudes que considere necesarias al jefe de la granja, para el mantenimiento del estado físico de las instalaciones, para suplir las necesidades de los ejemplares animales y/o vegetales de los proyectos a su cargo y para el adecuado funcionamiento de la producción, administrando racionalmente los materiales que le sean suministrados.</li> <li>• Mantener actualizados todos los documentos que deben manejar los proyectos a su cargo.</li> <li>• Brindar la asesoría técnica que los clientes soliciten (estudiantes, administrativos, visitantes externos).</li> <li>• Responder a las solicitudes de la jefatura de la granja u otro profesional del Comité de Apoyo Técnico.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de todas las actividades de índole sanitaria que le sean asignadas a los proyectos.</li> <li>• Controlar la producción de los proyectos a su cargo, garantizando la transparencia de todos los procesos haciendo uso de los medios necesarios para ello.</li> <li>• Diseñar y supervisar los programas nutricionales de sus proyectos pecuarios.</li> <li>• Supervisar los programas de reproducción animal y llevar los correspondientes registros.</li> <li>• Elaborar informes mensuales indicando los estados de producción y uso académico de los recursos de los proyectos a su cargo.</li> </ul>

---

Nota fuente: Pasante

**Tabla 20.***Manual de funciones auxiliares*


---

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>Auxiliares</i>
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Los auxiliares de servicios generales son las personas encargadas de las actividades operativas de las explotaciones.
3. FUNCIONES: Sus funciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todas las funciones operativas del proyecto pecuario o agrícola en el cual se desempeñan, de manera eficiente y con la mejor disposición.</li> <li>• Reportar al profesional de apoyo del proyecto o en su defecto al coordinador o jefe de la granja cualquier anomalía que detecte en el área de trabajo.</li> <li>• Mantener su área de trabajo en las mejores condiciones y totalmente libre de malezas y residuos.</li> <li>• Mantenerse en su sitio de trabajo en el horario establecido.</li> <li>• Responder ante el profesional de apoyo del proyecto y el coordinador, por el cumplimiento de las actividades que le fueron asignadas.</li> <li>• Cooperar y atender solicitudes de la jefatura de la granja.</li> <li>• Abastecer a los animales de agua y comida de la forma que indique la persona que esté a cargo del proyecto.</li> <li>• Ayuda durante jornadas de vacunación, pesaje, embarque y desembarque de animales</li> </ul>

---

Nota fuente: Pasante

**3.1.4.2 Manual de procedimientos.** Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

La granja como dependencia organizada, contiene una serie de procesos administrativos rutinarios y específicos, algunos de los cuales son llevados a cabo por una sola persona, generalmente el jefe con el apoyo de la secretaria, mientras otros involucran varias personas y requieren un orden lógico, fijando la forma de ejecución y señalando quien debe ejecutarla.

Los procesos que no requieren una estructuración, por ser competencia exclusiva de la jefatura de la granja son los siguientes:

## Principales procesos



Figura 9. Mapa de proceso

Nota fuente: Pasante

## Tabla 21.






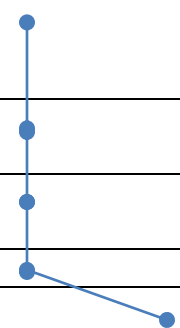
*Manual de procedimientos – Compra de animales*

No. de proceso	Descripción	○	→	□	◐	△
1	Solicitud mediante oficio de los animales a comprar					
2.	Elección del proveedor					
3.	Verificación de la documentación y salubridad del animal					
4	Realizar orden de compra					
5	Comprar animales					
6	Transporte hasta las instalaciones de la granja					

El diagrama de flujo se representa mediante líneas azules que conectan los puntos de inicio y fin de cada paso, mostrando un flujo secuencial de 1 a 6.







Nota fuente: Pasante

**Tabla 22.***Manual de procedimientos – compra de insumos*

No. de proceso	Descripción					
1	Solicitud mediante oficio de los insumos a comprar					
2.	Elección del proveedor					
3	Realizar orden de compra					
4	Comprar insumos					
5	Traslado de los insumos					

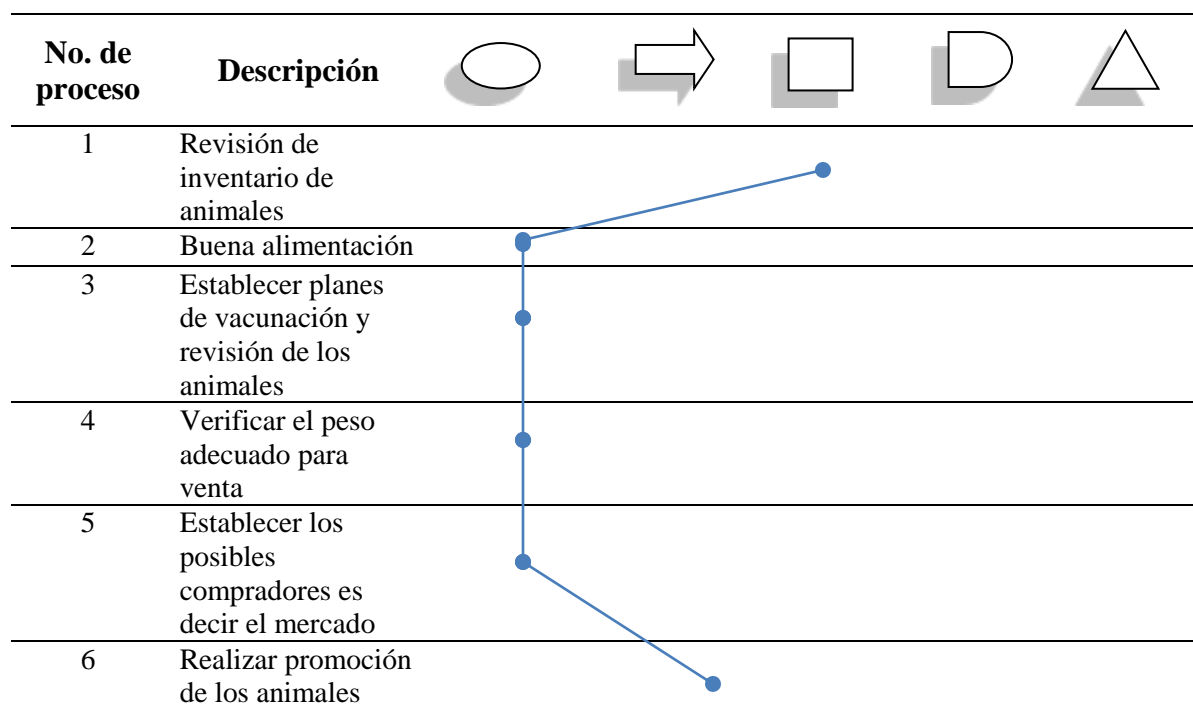
Nota fuente: Pasante

**Tabla 23.***Manual de procedimientos – Transformación de los productos*

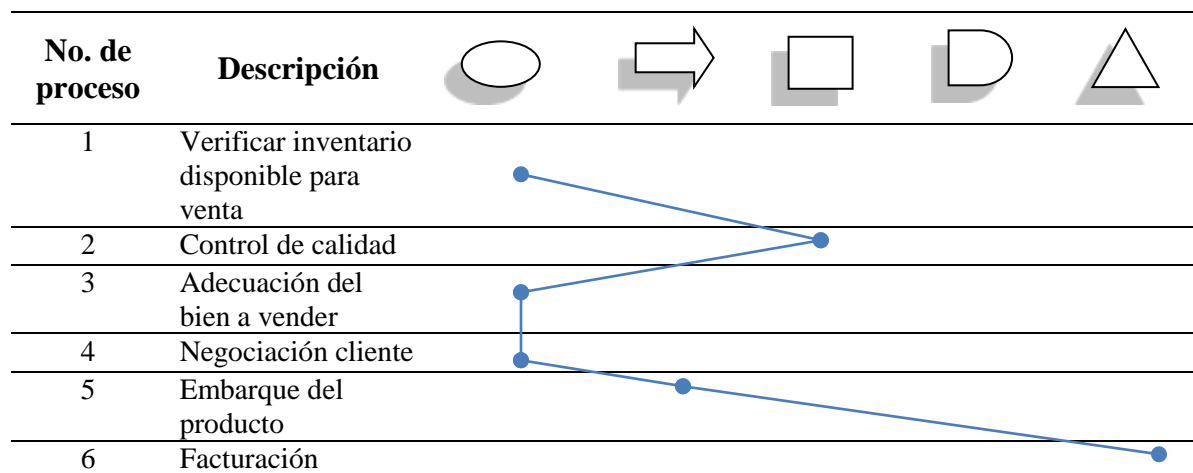
No. de proceso	Descripción					
1	Recolección de materia prima					
2	Selección de la materia prima a procesar o vender					
3	Elección de los productos a elaborar					
4	Verificar condiciones climáticas que permitan la preparación de los productos					
5	Procesamiento de la materia prima					

Nota fuente: Pasante



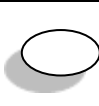
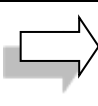
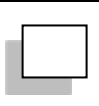


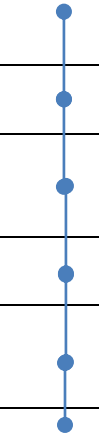
**Tabla 24.***Manual de procedimientos – Producción animal*

Nota fuente: Pasante

**Tabla 25.***Manual de procedimientos – Venta de productos*

Nota fuente: Pasante

**Tabla 26.***Manual de procedimientos – Promoción*

No. de proceso	Descripción					
1	Verificación de las unidades existentes					
2	Describir el producto a ofrecer					
3	Elaborar un portafolio con los productos					
4	Elaborar volantes, pendones y demás					
5	Publicitar por medios radiales y televisivos					
6	Órdenes de venta					

Nota fuente: Pasante

**3.1.5 Actividades conexas****3.1.5.1 Ejecutar jornadas de socialización sobre los beneficios de la Granja hacia la**

**comunidad estudiantil y a la población en general.** Se convocó mediante los diferentes medios de comunicación con los que cuenta la UFPSO, a la comunidad estudiantil, administrativa, planta docente y población ocañera, sobre los beneficios de la granja experimental, para ello cada proyecto de la granja dio a conocer sus diferentes productos y subproductos que se elaboran con el fin de comercializarlos y hacer que la granja sea reconocida y autosostenible.



Figura 10. Jornada de socialización Sabores de la Granja

Nota fuente: Pasante

## **Capítulo 4. Diagnóstico final**

Al realizar la pasantía en la granja experimental adscrita a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, se logró realizar el diagnóstico situacional de la misma mediante la aplicación de encuestas y la estructuración de una matriz DOFA, en la cual se establecieron una serie de estrategias que a corto plazo mejoraran los procesos administrativos de la granja.

Cabe resaltar que también fue necesaria la elaboración de un nuevo organigrama, puesto que el existente no contaba con los parámetros de jerarquía necesarios para la buena marcha de la granja.

También se determinaron los lineamientos y se procedió a reformar la actual misión y visión en aras de maximizar el alcance de sus objetivos y lograr que la granja cuente con los mecanismos necesarios para una buena administración de la misma.

En esta pasantía se logró adecuar el manual de funciones, puesto que los empleados no conocían de manera clara y precisa las labores a realizar en cada cargo, por lo tanto se observaba duplicidad en las funciones y el inadecuado manejo de las mismas, conllevando esta situación en demoras en el desarrollo del objeto social.

## **Capítulo 5. Conclusiones**

Al realizar el diagnóstico situacional se observó que la granja no contaba con las herramientas administrativas básicas para que funcionara adecuadamente, existiendo un inadecuado manejo del recurso humano existente.

En cuanto a la estructura organizacional se logró modificarla de acuerdo a los parámetros establecidos para un organigrama de tipo jerárquico en el cual se establecen los cargos y la línea de mando que permita mejorar la calidad de los servicios o bienes prestados por la granja.

Teniendo en cuenta la misión y visión entregada por la granja experimental, se observó que no estaba acorde a los objetivos misionales planteados y se logró modificarla para maximizar el logro de los mismos.

Al no existir un manual de funciones adecuado para los diferentes cargos existentes en la granja experimental se procedió a su diseño y elaboración teniendo en cuenta las funciones de cada cargo y el perfil de cada trabajador con el fin de aumentar su productividad y obtener un mayor control en las labores que realizan sus empleados.

## **Capítulo 6. Recomendaciones**

Realizar anualmente un diagnóstico situacional mediante la aplicación de encuestas a los empleados de cada proyecto establecido en la granja, con el fin de evidenciar falencias y de esta manera diseñar estrategias de mejoramiento continuo.

Establecer el nuevo organigrama como eje fundamental y socializarlo con los trabajadores para que ellos distingan las diferentes líneas de mando de la granja.

Poner en práctica la nueva misión y visión y así tener el fundamento necesario para establecer los objetivos y lograr su cumplimiento.

Dar a conocer el manual de funciones de acuerdo con cada cargo y socializarlo con el fin de que el trabajador cuente con herramientas administrativas que le permitan mejorar la calidad de su trabajo.

## **Referencias bibliográficas**

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia. (4, julio, 1991). Actual carta magna de la República de Colombia. Bogotá D.C.: editorial unión Ltda., 126p.

FREED David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª ed. Editorial Pearson. Madrid - España. 2003. 245p.

SCRIBD. Definición de reestructuración. [En línea]. Actualizado e el 2012. [Citado el 10 de enero de 2016]. Disponible en Internet En:  
<<http://es.scribd.com/doc/63620033/DEFINICION-DE-REESTRUCTURACION#scribd>>  
p. 1 de 5.

TRUJILLO JIMENES, Ana Delia. Comunicación Efectiva. [En línea]. Actualizado en el 2010. [Citado el 4 de enero de 2016]. Disponible en Internet En:  
<<https://docs.fajardo.inter.edu/Acad/atrujillo/Curso%20Supervisin%20BADM%203490/Material%20del%20Examen%203%20--%20Supervisi%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n%20Efectiva.pdf>> p. 4 de 10.