



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO  
DIRECCIÓN DE PLANTA FÍSICA**



**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, PARA LA DIRECCIÓN  
DE PLANTA FÍSICA, ACOMPAÑADA DE:**

- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**
- **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

**MAYO, 2007**

## **I. Antecedentes.**

El cambio de Autoridades universitarias, en la Universidad Simón Bolívar (USB), en el año 2005, generó una serie de expectativas a la comunidad, como es habitual en esta materia. En este caso particular, la Dirección de Planta Física (DPF) adscrita al Vicerrectorado Administrativo, desde su creación en el año 2001 su estructura no correspondía a la naturaleza de sus funciones, ni a los procesos medulares que la caracterizaban, lo que ocasionaba problemas en las líneas de mando y en la coordinación de sus actividades. Es por ello que el Vicerrector Administrativo, Prof. José Ferrer, nombró una Comisión con el propósito de determinar los puntos críticos organizacionales y operativos, con el objetivo de generar cambios estratégicos que dieran como resultado una gestión eficaz, eficiente y efectiva.

La Comisión nombrada el 10 de noviembre de 2005, presento un plan de acción a fin de acometer los Objetivos siguientes:

- Realizar un diagnóstico organizacional de la Dirección.
- Determinar los puntos críticos organizacionales y operativos.
- Evaluar y establecer estrategias que den como resultado una gestión eficaz, eficiente y efectiva.
- Implementar soluciones factibles y pertinentes a corto y mediano plazo.

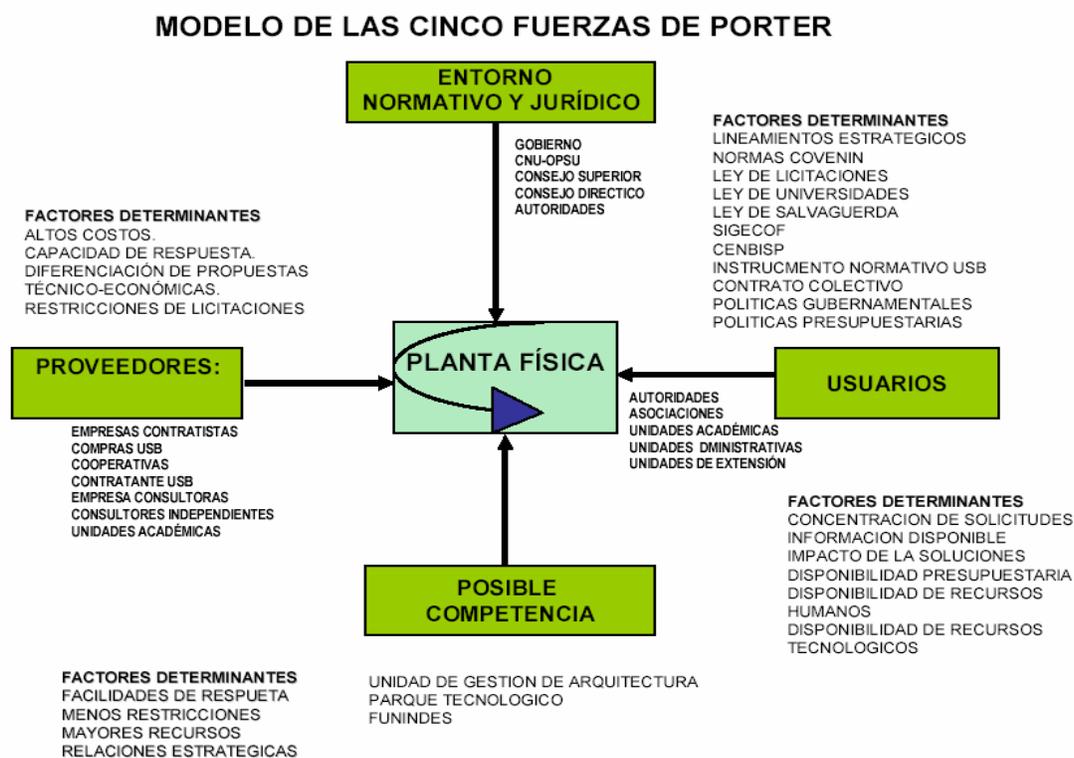
Luego de realizar el análisis interno de la Dirección y haber hecho una revisión documental desde su creación en Enero de 2001, se determinaron los puntos críticos que debían solventarse a corto plazo:

- Redefinición de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.
- La definición de una nueva estructura organizativa y de los límites de autoridad, ya que existía una estructura formal que distaba de los procesos reales.
- Establecimiento de los procesos.

- Desarrollo Sistema de Gestión del desempeño.
- Desarrollo de un Sistema de Información.
- Problemas de comunicación Inter-Departamental.

Para un mejor entendimiento del funcionamiento de la Dirección de Planta Física y de establecer las diversas relaciones que mantiene el día a día, se identificaron los usuarios, los proveedores, la posible competencia, las directrices, leyes, normativas (Herramienta de las cinco fuerzas de Porter) y los factores que influían en la consecución de sus objetivos, como se puede apreciar en la figura N° 1.

FIGURA N° 1



Dándose continuidad a los objetivos planteados y dándole prioridad a los puntos críticos se siguieron los siguientes pasos:

## **1. Revisión de los principios filosóficos.**

Se revisaron las diferentes misiones (WEB USB, Propuesta de 2004) y se llegó a la decisión de construir una nueva Misión y Visión, así como el definir los valores que los caracterizarían. Se realizó una tormenta de ideas con el grupo de trabajo llegándose a la elaboración de varias propuestas de misiones y visiones, definiéndose la siguiente:

### **Visión.**

Ser una Unidad Líder en servicios oportunos y eficientes, conformada por un equipo multidisciplinario e innovador, con sentido de pertenencia, comprometida con el desarrollo armónico de la infraestructura de la USB, y su entorno, logrando políticas y directrices que contribuyan efectivamente a fortalecer y apoyar el servicio a la Docencia, Investigación y Extensión.

### **Misión.**

Garantizar una planta física que permita el logro de la misión institucional planificando, coordinando, ejecutando y supervisando las actividades relativas a proyectos, mantenimiento y administración de espacios, para el desarrollo integral de las Sedes, de acuerdo a la normativa vigente.

Igualmente se definieron los valores, que caracterizarían a la Dirección

### **Valores.**

Compromiso

Responsabilidad

Compañerismo

Trabajo en equipo

Sentido de pertenencia

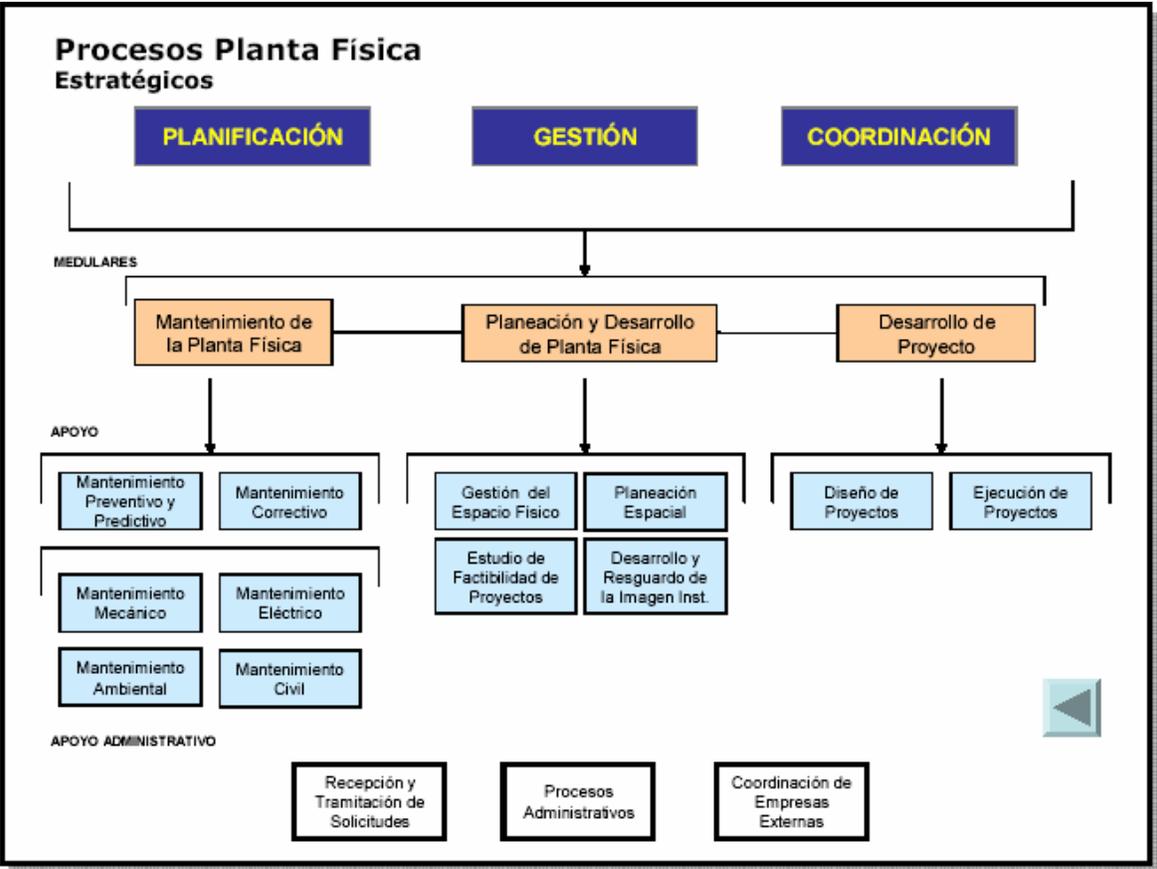
Honestidad

Excelencia

**2. Análisis de los Procesos y los Procedimientos. Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos.**

Se analizaron cada uno de los procesos y se determinaron según su naturaleza en: Estratégicos, Medulares y de Apoyo, tal como se presentan en la figura N° 2. Esta etapa se llevo conjuntamente con la Dirección de Ingeniería de Información (DII).

FIGURA N° 2

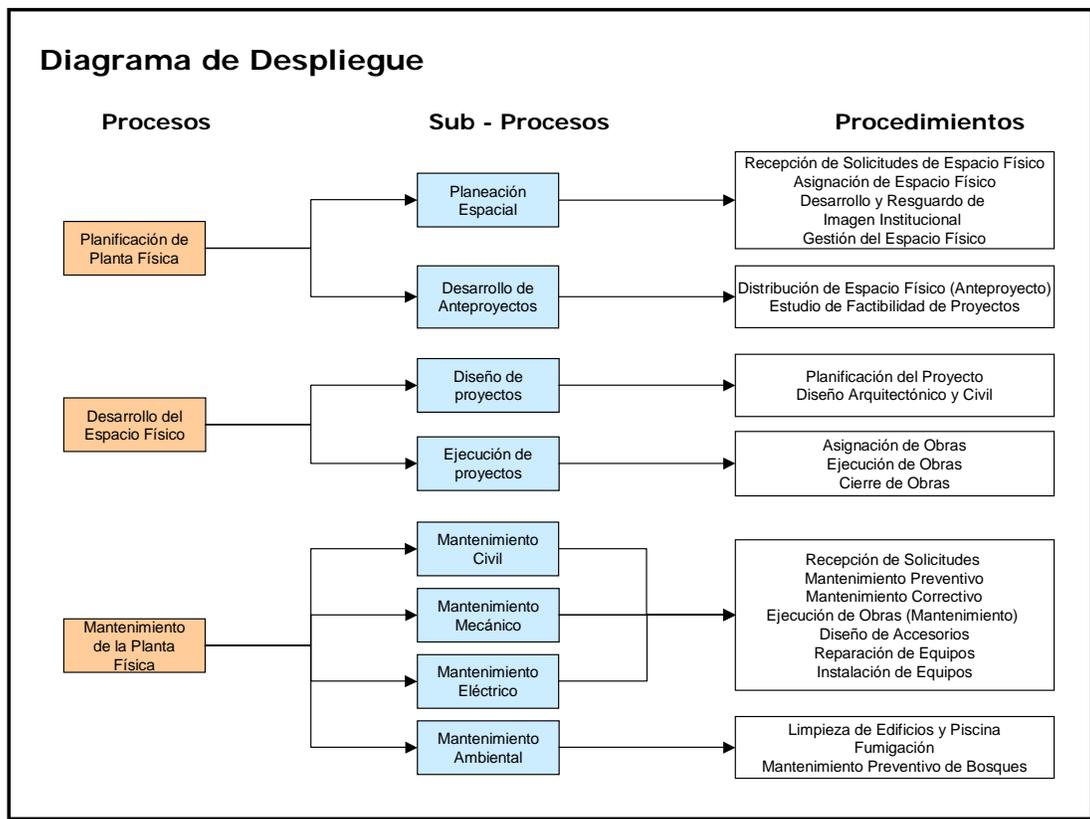


**2.1 Procesos estratégicos:** Planificación, Gestión y Coordinación, procesos propios de la Dirección como unidad directiva.

**2.2 Procesos Medulares: Mantenimiento** (Predictivo, Preventivo y Correctivo), **Planeación** (Planeación espacial, Gestión del Espacio Físico, Estudio de Factibilidad de Proyectos, Desarrollo y Resguardo de la Imagen Institucional), **Desarrollo de Proyectos** (Diseño y Ejecución).

**2.3 Procesos de Apoyo:** Recepción, Tramites Administrativos (Compra, almacén, suministro etc.) Tomando en cuenta los últimos cambios, entra también el proceso de Inspección importante para agilizar la respuesta de servicio basado en la calidad y efectividad.

**2.4 Procedimientos:** Se definieron los procedimientos de los procesos medulares, quedando por definir los de apoyo excepto el de “atención e Inspección” por considerarse importante para implementar los cambios.



### **3. Propuesta de la Nueva Estructura Organizativa.**

Posterior al análisis de la estructura formal vigente, de las estructuras propuestas, y de los procesos correspondientes a la naturaleza de la función de Planta Física, se definió la nueva estructura partiendo de las siguientes premisas:

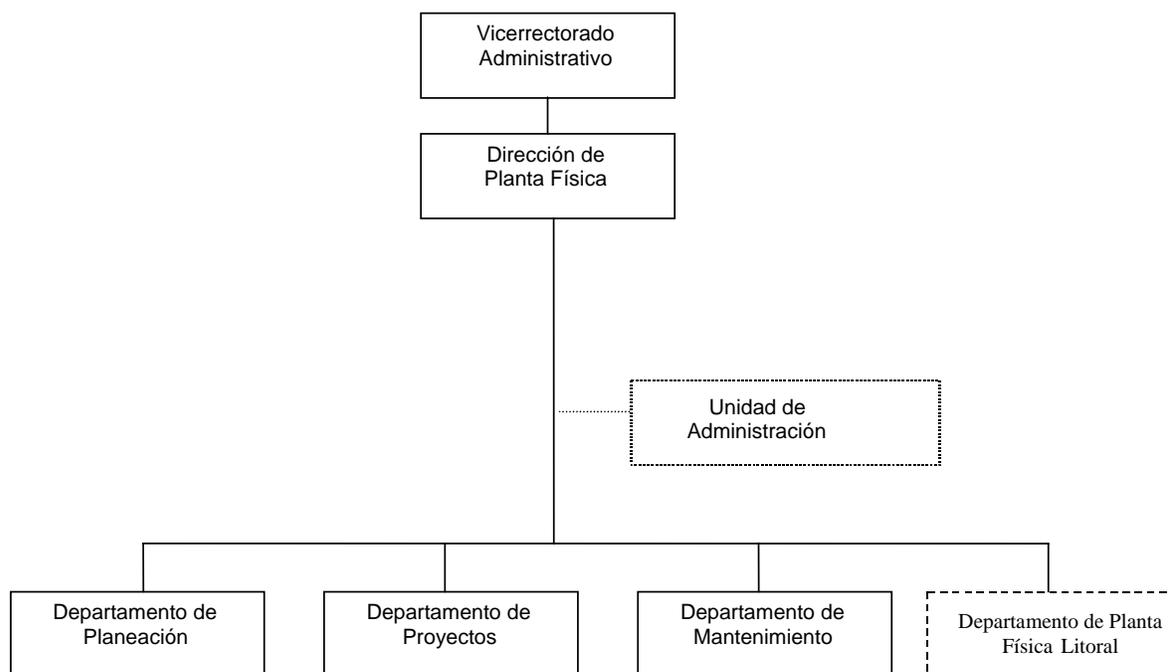
1. La adaptación de la estructura a los procesos estratégicos, medulares y de apoyo.
2. Darle a los programas carácter de departamento debido a la complejidad, crecimiento adquirido y la responsabilidad institucional inherente a las funciones desempeñadas.
3. El equilibrar las funciones y responsabilidades de cada unidad, haciendo hincapié en que las funciones fuesen resultado de los procesos que les correspondía realizar.
4. Depurar la nueva estructura de una serie de funciones que no eran afines con la naturaleza de la Dirección (Bienes Nacionales, seguros patrimoniales y suministro y dotación de agua mineral y papel higiénico). Solo queda “limpieza” en estudio por considerarse que es una función propia de Servicios Generales y debería en el corto plazo *desincorporarse* de la DPF, sin que esto repercuta en cambios sustanciales de la estructura.
5. Eliminar la figura de secciones y sustituirla por área de trabajo las cuales pueden ser ejercidas indiferentemente de acuerdo a los principios de la gerencia de proyectos en pro de la efectividad, calidad y excelencia.
6. Reubicar los procesos de apoyo a las unidades que ejecutan los procesos medulares que los derivan.

7. Tomar en cuenta la naturaleza como se desenvuelven las tareas en las diferentes áreas. Se propone una estructura mixta por procesos y proyectos con un modelo de funcionamiento fundamentado en la Gerencia de Proyecto, es decir matricial.

En una primera entrega se presento una estructura (16 de Mayo de 2006,) ante el Consejo Asesor que preside el Vicerrector Administrativo, dicha estructura (Figura N° 3), ha sufrido pequeñas modificaciones, ajustándose a lineamientos estratégicos de la institución como es la introducción del “**Help Desk**”, como un proceso importante para brindar un servicio de excelencia y calidad en lo que se refiere a las funciones propias de la Planta Física.

### FIGURA N° 3

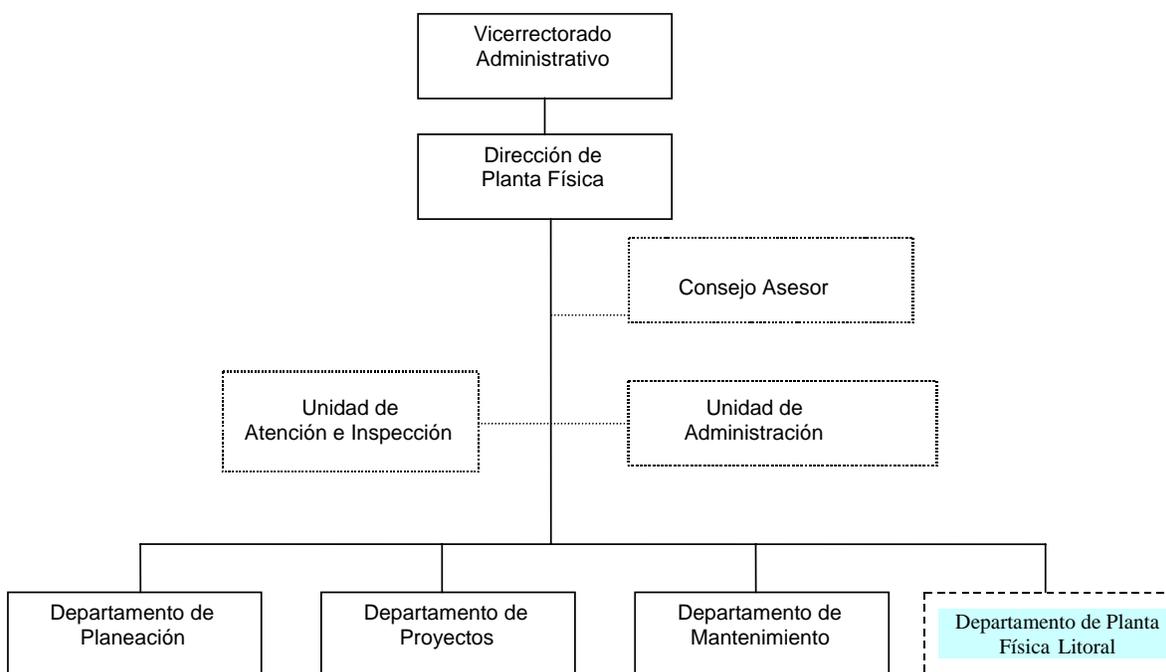
#### Estructura propuesta Mayo 2006



La estructura final propuesta presenta una estructura vertical orientada a la gestión por procesos en el área de planeación, diseño, ejecución y mantenimiento de la Planta Física. Se define una estructura matricial para el funcionamiento interno de cada departamento y/o unidad que responda a la **Gerencia de Proyecto**, lo que subsanaría las debilidades detectadas en el análisis interno (Falta de límites de autoridad según los requerimientos de trabajos; la estructura organizativa formal no es real; la comunicación y control gerencial es deficiente, etc). Quedan eliminadas las secciones como estructura y definidos los límites de autoridad tanto estructuralmente, como funcionalmente en la ejecución de los proyectos, definiéndose la figura de **Líder de Proyecto**.

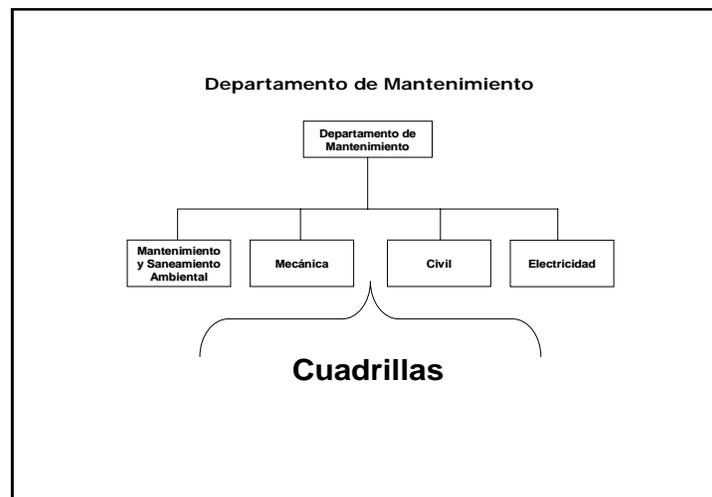
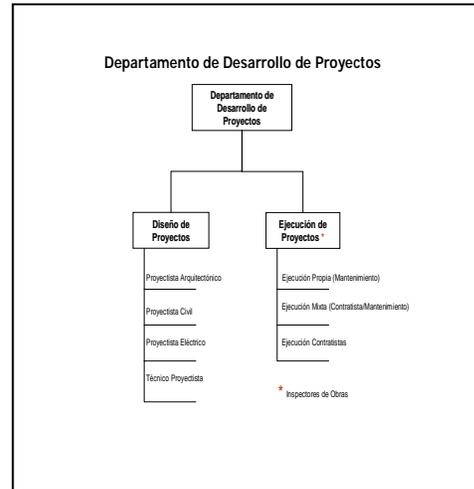
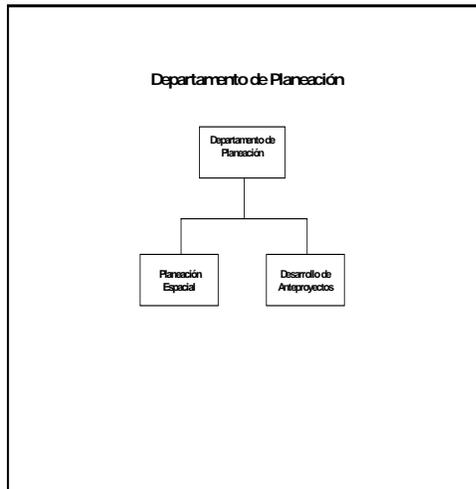
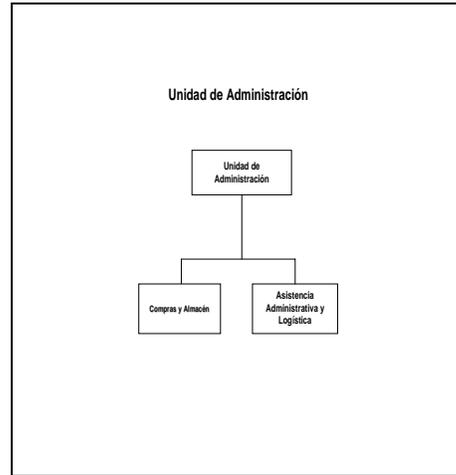
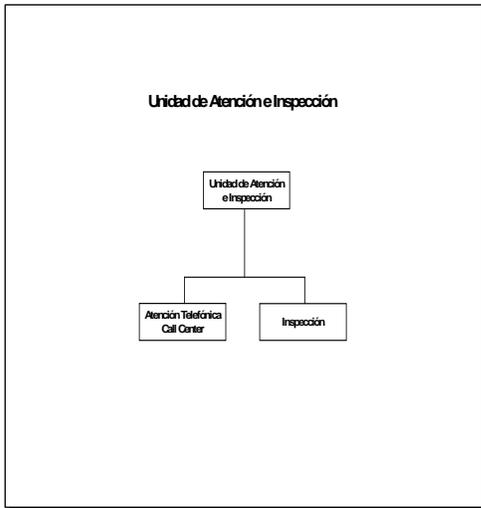
## FIGURA N° 4

### Estructura Final Marzo 2007



**NOTA:** La ubicación del departamento de Planta Física del Litoral esta sujeto a la aprobación de la estructura definitiva de la Universidad.

Las Unidades quedaron estructuradas de la siguiente forma:



### 3.1 Modelo de Funcionamiento de la Dirección de Planta Física.

Se concibió el funcionamiento de la Dirección como un modelo mixto, donde se combina el funcionamiento de la estructura matricial utilizado en la Gerencia de Proyecto, respetándose la estructura organizativa en cuanto a la adscripción y la línea de mando. Lo que nos lleva a definir **políticas de funcionamiento** que orienten la utilización y práctica de dicho modelo (Grafico N° 1), buscando a su vez una mayor integración entre todas las unidades.

Director de Planta Física		Departamento de Planeación	Departamento de Proyectos	Departamento de Mantenimiento	Departamento de Planta Física NUL
Jefes de los Departamentos de Planeación, Proyectos y Mantenimiento	Líder de Proyecto a	Arquitectos, Urbanistas e Ingenieros	Arquitectos e Ingenieros y TSU	Ingenieros , TSU y Obreros especialistas	Arquitectos e Ingenieros y TSU
	Líder de Proyecto b	Arquitectos, Urbanistas e Ingenieros	Arquitectos e Ingenieros y TSU	Ingenieros , TSU y Obreros especialistas	Arquitectos e Ingenieros y TSU
	Líder de Proyecto c	Arquitectos, Urbanistas e Ingenieros	Arquitectos e Ingenieros y TSU	Ingenieros , TSU y Obreros especialistas	Arquitectos e Ingenieros y TSU
	Líder de Proyecto d	Arquitectos, Urbanistas e Ingenieros	Arquitectos e Ingenieros y TSU	Ingenieros , TSU y Obreros especialistas	Arquitectos e Ingenieros y TSU

En el cuadro anterior se puede observar como la Organización por Proyectos en la estructura de la Dirección de Planta Física intervienen todo el personal adscrito a los diferentes Departamentos: Planeación, Proyectos, Mantenimiento y Planta Física del Litoral, los cuales por sus características están sujetos a realizar proyectos que involucran al personal de forma interdisciplinaria, por consiguiente la estructura matricial permite la interacción de los mismos. Como se señaló anteriormente para el desarrollo de proyectos se establecerá la figura del **Líder de Proyecto** el cual será el encargado de coordinar un proyecto específico, sin que por ello se pierda la línea de adscripción.

Por otra parte, es necesario aclarar que el Departamento de Mantenimiento además de funcionar por proyectos también requiere de una estructura funcional que lo complemente, debido a las características del trabajo de mantenimiento correctivo y preventivo que son parte de la rutina diaria.



## **5. Programa de Formación.**

Se desarrollaron programas de formación tanto para el personal profesional, como el administrativo, técnico y obrero. Para el personal profesional un postgrado en gerencia de la empresa con materias enfocadas a la gerencia de proyecto, activos y servicio. Igualmente para el resto del personal se cubren dichas áreas con diversos cursos adaptados al nivel. Ambos programas se iniciaron en Noviembre 2006 y se les dará continuidad según plan de estudios hasta el 2009 el profesional y 2008 el administrativo y obrero.

## **6. Diagnóstico y alternativas de Tecnologías de Información para la Dirección de Planta Física.**

A través de la Dirección de Ingeniería de Información se realizó un diagnóstico de las necesidades de Tecnologías de Información y de posibles soluciones para el funcionamiento de la Dirección de Planta Física, lo cual servirá de base para la búsqueda, desarrollo e implantación de los sistemas.