

**DISEÑO DEL SISTEMA GERENCIAL BALANCED SCORECARD EN LA UNIVERSIDAD  
INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO COMO ESTRATEGIA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS**

**JULIO ALFONSO MARTINEZ MOLINA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
JULIO 2008**

**DISEÑO DEL SISTEMA GERENCIAL BALANCED SCORECARD EN LA UNIVERSIDAD  
INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO COMO ESTRATEGIA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS**

**JULIO ALFONSO MARTINEZ MOLINA**

**TRABAJO DE MONAGRAFIA PARA OPTAR AL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**DIRECTOR**

**ING. EDWIN ALBERTO GARAVITO HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**JULIO 2008**

*Dedico especialmente este nuevo logro de mi vida*

*A mi amada esposa Jenny Johana por su compañía, comprensión e incansable apoyo para  
hacer realidad esta meta.*

*A mis padres Julio Alfonso y Graciela por el tiempo dedicado en mi formación*

*A mi familia por su compañía*

*A Dios por darme lo que tengo y hacer de mi lo que soy.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco la colaboración especial del Señor Rector de la Universidad Industrial de Santander Doctor Jaime Alberto Camacho Pico y del Director General de Regionalización Doctor Juan Manuel Latorre Carvajal por el apoyo generado para adelantar los estudios de especialización y hacer realidad esta monografía en la Sede U.I.S Socorro.

Resalto y valoro el trabajo del equipo de funcionarios administrativos de la Sede U.I.S Socorro por su colaboración permanente para aportar los elementos necesarios para el desarrollo de la propuesta.

Gratitud especial para el grupo de compañeros, docentes y administrativos de la Especialización en Alta Gerencia quienes desde sus diversos roles aportaron en esta valiosa etapa de formación.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	15
1. JUSTIFICACIÓN	17
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
3. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	22
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	22
3.2 DESCRIPCIÓN	23
3.2.1 Talento Humano Administrativo	24
3.2.2 Talento Docente	26
3.2.3 Comunidad Estudiantil	29
3.2.4 Procedencia de Estudiantes I-2008	29
3.2.5 Numero de Estudiantes por Programa durante el primer semestre Académico del año 2008	31
3.2.6 Número de Estudiantes por Nivel	31
3.2.7 Recursos Físicos	32
3.2.7.1 Infraestructura Física	32
3.2.7.2 Laboratorios	33
3.2.7.3 Equipos de cómputo y sistemas de información	34
3.2.7.4 Material Bibliográfico	34
3.2.8 Funciones	37
3.2.8.1 Funciones de Dirección	37
3.2.8.2 Actividades de las áreas funcionales de apoyo	38
4. MARCO TEORICO	43

4.1 FASE No. 1: EL CONCEPTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	45
4.2 FASE No. 2: OBJETIVOS, VECTORES Y MEDIDAS ESTRATEGICAS	46
4.3 FASE No. 3: VECTORES, METAS E INICIATIVAS	46
4.4 FASE No. 4: COMUNICACIÓN, IMPLANTACIÓN, AUTOMATIZACIÓN INTEGRANDO EL CONTROL DE LA GESTIÓN Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA AGENDA DE LA ORGANIZACIÓN	47
5. ANALISIS DE LA INSTITUCIÓN Y DISEÑO DEL RUMBO ESTRATÉGICO	48
5.1 PLAN ESTRATEGICO	48
5.1.1 Misión de la Universidad	48
5.1.2 Misión de la Sede U.I.S Socorro	48
5.1.3 Visión de la Universidad Industrial de Santander	49
5.1.4 Visión Sede U.I.S Socorro	50
5.1.5 Valores Institucionales	51
5.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	53
5.2.1 Análisis de Estudios Realizados en la Sede U.I.S Socorro	53
5.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA Y ANALISIS CORELACIONADO DE VARIABLES	65
5.3.1 Resultados del análisis D.O.F.A	67
5.4 DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS DE LA SEDE U.I.S SOCORRO	72
5.4.1 Definición de las perspectivas del C.M.I para la sede U.I.S Socorro	74
5.4.2 Temas estratégicos	77
5.4.3 Estrategia de la Sede U.I.S Socorro	78
5.4.3.1 Diseño y construcción del mapa Estratégico	79
6. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SEDE UIS SOCORRO	86
6.1 INDICADORES	86
6.2 METAS	89

6.3 RANGOS DE TOLERANCIA Y SEMAFORIZACIÓN	90
6.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de Cargos	26
Tabla 2. Procedencia Docentes Nivel Introductorio I-2008	27
Tabla 3. Procedencia Docentes Pregrado I – 2008	27
Tabla 4. Categoría Docentes Nivel Introductorio	27
Tabla 5. Categoría Docentes Pregrado	28
Tabla 6. Nivel de Escolaridad Docentes Nivel Introductorio	28
Tabla 7. Nivel de Escolaridad Docentes Pregrado	28
Tabla 8. Procedencia por Departamentos nivel introductorio	29
Tabla 9. Procedencia por Departamentos pregrado	30
Tabla 10. Procedencia INSED	30
Tabla 11. Número total de estudiantes	30
Tabla 12. Pregrado Presencial	31
Tabla 13. INSED	31
Tabla 14. Pregrado	31
Tabla 15. Estudiantes por Programa y Nivel Académico	32
Tabla 16. Aulas de Clase	32
Tabla 17. Areas de Bienestar Universitario	33
Tabla 18. Descripción Equipo de Computo	35
Tabla 19. Descripción de material bibliográfico	37
Tabla 20. Resultados del Diagnóstico MECI	54
Tabla 21. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Relaciones Interpersonales	60
Tabla 22. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Estilo de Dirección	60
Tabla 23. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Sentido de Pertenencia	61
Tabla 24. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Desarrollo Personal	61

Tabla 25. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Sentido de Pertenencia	62
Tabla 26. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Compromiso	62
Tabla 27. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Comunicación	63
Tabla 28. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Orientación para el logro de metas	63
Tabla 29. Resultados del Análisis DOFA	68
Tabla 30. Metodología correspondencia entre variables analizadas	69
Tabla 31. Clasificación de variables según su naturaleza	70
Tabla 32. Zona de poder	71
Tabla 33. Zona de conflicto	71
Tabla 34. Zona de Autonomía	72
Tabla 35. Zona de salida	73
Tabla 36. Vector estratégico-Excelencia Administrativa	80
Tabla 37. Vector estratégico-Bienestar social	81
Tabla 38. Vector estratégico-Evolución de la Educación	82
Tabla 39. Vector estratégico-Consolidación académica	83
Tabla 40. Vector estratégico-Proyección social	84

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Proceso Universidad Industrial de Santander	19
Figura 2. Estructura Organizacional Sede U.I.S Socorro	25
Figura 3. Adaptación del Cuadro de Comando Integral a Organizaciones no Lucrativas	73
Figura 4. Mapa Estratégico Sede U.I.S. Socorro	85
Figura 5. Cuadro de Mando Integral U.I.S. Socorro	88
Figura 6. Rangos de Tolerancia y Semaforización de Indicadores con Relación a Metas Establecidas	91

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A. ACTIVIDADES RELACIONADAS EN CADA ÁREA FUNCIONA	98
ANEXO B FORMATO PARA CONSULTA PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) FORTALEZAS Y DEBILIDADES	111
ANEXO C FORMATO PARA CONSULTA PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M) OPORTUNIDADES Y AMENZAS	113
ANEXO D. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES	115
ANEXO E. HOJAS DE VIDA DE INDICADORES ESTRATEGICOS	117

## RESUMEN

### TÍTULO<sup>1</sup>:

**DISEÑO DEL SISTEMA GERENCIAL BALANCED SCORECARD EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS**

### AUTOR:

**JULIO ALFONSO MARTINEZ MOLINA<sup>2</sup>**

### PALABRAS CLAVES:

Plan estratégico, D.O.F.A., Cuadro de Comando Integral, Balanced Scorecard, Universidad Industrial de Santander Sede Socorro.

### DESCRIPCIÓN:

El objetivo general de la monografía es el Diseño y Aplicación de un Sistema de Gestión Estratégico Basado en la Metodología Balanced Scorecard, como alternativa para aumentar la eficiencia en los procesos de la Sede de la Universidad Industrial de Santander en el Municipio del Socorro.

El análisis y aplicación de esta herramienta gerencial inicia con la presentación de la Sede de la Universidad Industrial de Santander en el Socorro, resaltando los programas académicos ofertados, la clasificación de sus estudiantes, los proyectos de desarrollo regional en los cuales ha tenido presencia la Universidad, describiendo de igual manera el estado actual de la Sede Regional en cada uno de sus componentes.

Para el diseño de esta metodología se presenta un análisis interno de la Institución resaltando la visión, misión, principios y valores institucionales; y un análisis externo aplicando el instrumento de la Matriz de Oportunidades y Amenazas del Medio, lo que permite enmarcar el diseño dentro del análisis D.O.F.A., clasificando los parámetros de intervención mas relevantes, para llegar así, a las bases estratégicas de la Sede U.I.S. Socorro definiendo las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, que permite proyectar los temas estratégicos.

Finalmente se presenta el Mapa Estratégico de la Sede U.I.S. Socorro, con sus objetivos y vectores estratégicos, y el Cuadro de Comando Integral, el cual describe los indicadores, metas e iniciativas estratégicas que permiten cumplir con el objetivo general propuesto.

---

<sup>1</sup> Monografía

<sup>2</sup> Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Director de la Monografía Ingeniero Edwin Alberto Garavito

## SUMMARY

### TITLE<sup>3</sup>:

**DESIGN OF THE MANAGERIAL SYSTEM BALANCED SCORECARD IN THE INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER SOCORRO AS STRATEGY FOR THE STRENGTHENING OF THE ADMINISTRATION**

### AUTHOR:

**JULIO ALFONSO MARTÍNEZ MOLINA<sup>4</sup>**

**KEY WORDS:** Strategic plan, D.O.F.A., Square of Integral Command, Balanced Scorecard, Industrial University of Santander Socorro.

### DESCRIPTION:

The general objective of the monograph is the Design and Application of a Based Strategic System of Administration in the Methodology Balanced Scorecard, as alternative to increase the efficiency in the processes of the Industrial University of Santander in the Municipality of the Socorro.

The analysis and application of this managerial tool begins with the presentation of the Industrial University of Santander in the Socorro, standing out the offered academic programs, the classification of its students, the projects of regional development in which has had presence the University, describing in a same way the current state in each one of its components.

For the design of this methodology an internal analysis of the Institution is presented standing out the vision, mission, principles and institutional values; and an external analysis applying the instrument of the analysis of Opportunities and Threats of the Means, what allows to frame the design inside the analysis D.O.F.A., classifying the intervention parameters but outstanding, to arrive this way, to the strategic bases of the Headquarters U.I.S. Socorro defining the financial perspectives, clients, internal processes, learning and growth that it allows to project the strategic topics.

Finally the Strategic Map is presented, with its objectives and strategic vectors, and the Square of Integral Command, which describes the indicators, goals and strategic initiatives that allow to fulfill the proposed general objective.

---

<sup>3</sup> Monograph

<sup>4</sup> School of Industrial and Managerial Studies  
Director of the Monograph: Ing. Edwin Alberto Garavito

## INTRODUCCION

La Sede de la Universidad Industrial de Santander ubicada en la ciudad del Socorro, fue creada en el año de 1994 con el ánimo de contribuir al desarrollo armónico del Departamento, y propiciar el crecimiento socioeconómico de la Provincia Santandereana. Durante sus catorce años de funcionamiento ha demostrado un crecimiento sostenido que le ha permitido pasar de 120 a cerca de 1300 estudiantes en la actualidad; de 8 docentes a 62; de 5 funcionarios administrativos a 17, basando sus pilares en la calidad académica de sus estudiantes, la excelencia de sus profesores, el idóneo personal administrativo y un uso efectivo de los recursos y de la infraestructura.

Este crecimiento, genera nuevos retos en los modelos de administración y gestión, que deben estar acordes a las tendencias nacionales e internacionales. Su fundamento debe estar en modelos de eficiencia y eficacia, integrando la satisfacción de los estamentos institucionales (docentes, estudiantes y funcionarios administrativos) y la comunidad del área de influencia, un mejoramiento continuo de los procesos internos, una mente abierta para que la institución modernice su gestión acorde a políticas nacionales, estándares de calidad en la educación superior y los retos propios de la globalización y la internacionalización.

Con la implementación de esta propuesta, se logrará posicionar la U.I.S Socorro, como la primera sede en diseñar un modelo de gerencia estratégica soportado en un cuadro de mando integral permitiendo monitorear el cumplimiento oportuno de los objetivos y las metas planteadas en los diferentes procesos de planeación institucional.

La propuesta comienza con la presentación de la Sede de la Universidad Industrial de Santander en el Socorro, la cual consta de una reseña histórica que describe los catorce años de funcionamiento de la unidad académico-administrativa resaltando los programas académicos ofertados, la clasificación de sus estudiantes y los proyectos de desarrollo regional en los cuales ha tenido presencia la Universidad. Posteriormente y en forma detallada se describe el estado actual de la sede regional, sus programas vigentes, la estructura administrativa, la clasificación de los docentes incluyendo su grado de

formación, el número de estudiantes con sus lugares de procedencia, los recursos físicos para el apoyo de las actividades de enseñanza y aprendizaje describiendo la infraestructura física, los recursos informáticos y el material bibliográfico. De igual forma se describen las actividades desarrolladas en cada una de las áreas de dirección, académica, financiera, recursos físicos, biblioteca, sistemas de información y comunicación, bienestar universitario y servicios sociales, tecnológica y proyectos especiales.

En la segunda parte se presenta un análisis interno de la institución resaltando la misión, visión, principios, valores institucionales, los resultados de un estudio de clima organizacional realizado en la sede por la División de Recursos Humanos de la Universidad, los resultados del diseño del Modelo Estándar De Control Interno en la sede y los de la Matriz Del Perfil De Capacidad Interna. El análisis externo se realiza con el desarrollo de la Matriz De Oportunidades Y Amenazas Del Medio, con estos resultados se caracteriza el análisis D.O.F.A y se clasifican los parámetros de intervención más relevantes.

Finalmente se describen las bases estratégicas de la sede U.I.S Socorro definiendo las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; así mismo se proyectan los temas estratégicos y la estrategia de la unidad. Posteriormente se presenta el Mapa Estratégico con sus respectivos objetivos y vectores estratégicos. Como integración del trabajo anterior y para cumplir el fin de la propuesta se presenta el Cuadro de Comando Integral incluyendo los indicadores, metas e iniciativas estratégicas que harán realidad el sistema de gestión administrativa.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La implementación de nuevos modelos de gestión en la administración pública, ha sido una de las preocupaciones frecuentes en el periodo de gobierno actual, la expedición de la ley 872 de 2003, la cual establece “Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente”<sup>5</sup>; esta iniciativa ha generado gran expectativa entre los dirigentes de diversas organismos y entidades del sector central y entes descentralizados, corporaciones autónomas regionales, entidades del sistema de seguridad social, empresas de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios, entre otras, que en apoyo a la modernización del Estado Colombiano, han iniciado procesos de mejoramiento en la gestión administrativa.

La Universidad Industrial de Santander, ente universitario autónomo, de servicio público cultural, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, siempre ha estado a la vanguardia de responder a las iniciativas estatales para mejoramiento de la gestión, por ejemplo en 1999 y con la resolución No 1507 se obtiene la Acreditación por cuatro años del programa de Medicina, lo que se constituye en un compromiso voluntario de la institución para evaluar y generar planes y programas de mejoramiento en sus debilidades, potencializar sus fortalezas y atender los restos de las oportunidades a partir de su propio conocimiento y la evaluación externa de sus docentes, estudiantes y procedimientos administrativos, después vinieron acreditaciones a otros programas académicos de la institución (Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Química, Ingeniería Civil, Fisioterapia, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Metalúrgica, Química, Geología, Ingeniería de Petróleos, Ingeniería de Sistemas, Enfermería, Nutrición y Dietética, Diseño Industrial, Bacteriología y Laboratorio Químico, Física, Trabajo Social, Ingeniería Electrónica,

---

<sup>5</sup> Ley 872 de 2003. Senado de la República. Artículo No 1.

Historia, Biología y los programas del Instituto de Educación a Distancia). Posterior a este proceso de acreditación de programas, la Universidad considero pertinente someter a procesos de auto evaluación y evaluación por parte de Ministerio de Educación Nacional de todas sus acciones y es así como se da inicio a la etapa de acreditación institucional, en donde se analizaron factores de auto-evaluación como: Misión y Proyecto Institucional; Estudiantes y Profesores; Procesos Académicos, Investigación; Pertinencia e Impacto Social; Auto-evaluación y autorregulación; Bienestar Institucional; Organización, Gestión y Administración; Recursos de apoyo académico y de planta física; Recursos Financieros; así como la elaboración de un plan de mejoramiento, como compromiso tangible del mejoramiento continuo en todos sus procesos. Esta apuesta, le permitió a la Universidad Industrial de Santander obtener el reconocimiento de Acreditación Institucional de Alta Calidad otorgado por el Ministerio de Educación Nacional mediante resolución 2019 del 3 de Junio de 2005.

En el análisis realizado para el proceso de acreditación se estudiaron aspectos del componente de Organización, Gestión y Administración, destacando el alto grado de cumplimiento en la característica de administración, gestión y funciones sustantivas, y procesos de comunicación interna; un cumplimiento pleno de las características de capacidad de gestión, y de formación y de la promoción y estímulo del personal administrativo y operativo. En conclusión “la UIS cuenta con una estructura organizacional sólida y adecuada que responde a apropiadamente a las funciones sustantivas de la institución; además, se destacan la claridad en cuanto a funciones, responsabilidades y líneas de autoridad que corresponden a la naturaleza, tamaño y complejidad institucionales. También se reconoce la capacidad de gestión y liderazgo de los diferentes niveles de la dirección de la institución; esta gestión directiva apunta a la consolidación financiera y administrativa de la institución y al desarrollo de las funciones de docencia, extensión e investigación. Sin embargo, para que la institución continúe avanzando en el camino de la excelencia es necesario optimizar el apoyo de la administración a las diversas actividades académicas. La institución cuenta con suficientes medios de comunicación interna; sin embargo, es primordial generar dentro de la comunidad universitaria una amplia utilización de los mismos, con el ánimo de garantizar una mejor interrelación entre sus miembros. Por otra parte, se cuenta con políticas para la

promoción, la formación y el estímulo del personal administrativo; no obstante, se requiere fortalecer la aplicación de dichas políticas”<sup>6</sup>.

Por otro lado la Universidad también acaba de obtener la certificación de calidad en los procesos de apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión con el objetivo de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos administrativos. Promueve para ello una cultura de calidad basada en el autocontrol, la oportunidad en el servicio y la asertividad en la comunicación de todas las acciones universitarias. Como se observa a continuación, se estableció el mapa de procesos y se constituyó o el comité de calidad institucional, integrado por el Rector de la universidad, los Vicerrectores Académico, Administrativo y de Investigación y Extensión, y representantes de las vicerreorías y de los asesores de rectoría.

**Figura 1. Mapa de procesos Universidad Industrial de Santander.**



Estos compromisos permanentes de la institución, invitan a las diferentes unidades académico-administrativas a generar estrategias conjuntas de mejoramiento de la gestión y a la implementación de herramientas que permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos y de los objetivos propuestos por la institución.

<sup>6</sup> Informe de Acreditación Institucional, Universidad Industrial de Santander, Pág. 169-170.

La frase “Lo que no se mide no se puede mejorar” es una de los argumentos más importantes, para la determinación de implementar modelos de gestión basados en el monitoreo de todas las variables, que permanentemente se desarrollan al interior de una institución, organización ó empresa; la particularidad del BSC, se centra es analizar aspectos adicionales a la parte financiera y de producción ampliamente evaluadas por los más tradicionales sistemas administrativos. Con la implementación de BSC se permite a los funcionarios conocer y aplicar técnicas mas adecuadas para construir mapas estratégicos con indicadores de resultado y de medio para visualizar e implantar su propio sistema de control de gestión, analizar periódicamente los resultados y orientar las oportunidades de mejoramiento y crecimiento de las mismas.

Además los retos cambiantes de la actual forma de administración, generan retos cada vez más exigentes y con la necesidad de implementación de estrategias competitivas exitosas, a través de la integración de las diferentes áreas de una empresa, lo que representa un vuelco en el concepto tradicional de gerenciar, al asumir ahora una posición de autocontrol, centrándose tan solo en cuatro áreas específicas y unificando criterios con el ejercicio obligatorio de tener que definir indicadores homogéneos para todas las unidades de negocios y nivel funcional, además se orienta hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados (stakeholders), lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en los negocios.<sup>7</sup>

Por esta razón se propone como estrategia de fortalecimiento del sistema de gestión de la universidad, la implementación del Balanced Scorecard en la Sede U.I.S Socorro.

---

<sup>7</sup> Estrategias y Tácticas en la dirección y gestión de proyectos “Project Management” Universidad Politécnica de Valencia.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y aplicar un sistema de gestión estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard como alternativa para aumentar la eficiencia en los procesos de la Sede de la Universidad Industrial de Santander en el Municipio del Socorro.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Revisar y actualizar la caracterización de la cultura organizacional para la sede UIS Socorro.
- Diligenciar los instrumentos necesarios para la generación del diagnóstico estratégico.
- Realizar el direccionamiento estratégico.
- Definir los factores claves en la planeación estratégica.
- Formular los Mapas Estratégicos pertinentes.
- Formular y alinear estrategias organizacionales.
- Construir el Balanced Scorecard.

### 3. PRESENTACION DE LA INSTITUCION

#### 3.1 RESEÑA HISTÓRICA<sup>8</sup>

La **Universidad Industrial de Santander**<sup>9</sup> (en adelante, U.I.S) inicia labores académicas en la ciudad del Socorro el 4 de febrero de 1994, con un total de 120 estudiantes aspirantes a los programas de las facultades de ingenierías Físicomecánicas y Fisicoquímicas; consolidándose, de esta manera, el Programa de Regionalización de la UIS en la Ciudad del Socorro.

Durante catorce años de labores la Sede ha ofrecido los primeros semestres de los programas de Geología, Diseño Industrial, Enfermería Profesional, Ingenierías: Civil, Eléctrica, Electrónica, Industrial, Mecánica Metalúrgica, Petróleos, Química y Sistemas y la Carrera de Tecnología en Administración e Informática en la modalidad presencial. En modalidad a distancia a ofrecido el ciclo profesional de Gestión Empresarial y las Tecnologías de Regencia en Farmacia, Jurídica y Agropecuaria.

Las especializaciones de: Docencia Universitaria, Educación Sexual y Procesos Afectivos, Pedagogía e Informática, Alta Gerencia y Gerencia Pública, diversos diplomados y seminarios de actualización permanente. Además, contribuye en la formación integral de la comunidad mediante la realización de diversas actividades académicas, deportivas artísticas y culturales.

La alta calidad académica de los 72 docentes, la capacidad laboral de los 20 empleados administrativos, el compromiso de toda la comunidad educativa, las excelentes condiciones del Campus Universitario y el apoyo de la comunidad, han hecho posible las aspiraciones profesionales de más de 500 egresados, 1500 estudiantes trasladados a la U.I.S. Bucaramanga y el sueño de cerca de 1308 estudiantes que desarrollan actualmente actividades académicas distribuidos en 554 en programas de ingeniería, 504 en el nivel introductorio y 250 de programas de educación a distancia.

---

<sup>8</sup> <https://www.uis.edu.co/portal/sedes/socorro/socorro.html>

<sup>9</sup> Consejo Superior, (1994). Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander.

La articulación de la Universidad en procesos de desarrollo de la comunidad en la provincia comunera del departamento de Santander, se ha fortalecido en los últimos años, proyectos como el Observatorio Regional para el Desarrollo Humano Sostenible, Las Agendas de Ciencia y Tecnología, Los programas de Incubación de Empresas, El fortalecimiento a la Cadena Productiva de Aceites Esenciales de las Plantas Aromáticas, La articulación en los comités de los entes gubernamentales y no gubernamentales y el desarrollo permanente de talleres, seminarios e investigaciones orientadas a mejorar la articulación de la Universidad con la Sociedad genera una importante contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad

### **3.2 DESCRIPCIÓN**

La Sede de la U.I.S en el municipio del Socorro, se crea dentro de las políticas de regionalización de la educación superior como estrategia para aumentar la cobertura en municipios cabecera de provincia en el departamento de Santander.

En su inicio la Universidad y la comunidad se unen y el 26 de Julio de 1993 crean la Corporación U.I.S Socorro con el objetivo de administrar los programas ofertados en el Socorro y el 23 de Junio de 1997 el Consejo Superior de la institución mediante acuerdo número 041 se modifica la estructura organizacional y crea la sede U.I.S Socorro.

Los programas académicos ofrecidos en el primer semestre de 2008 son los siguientes:

- Nivel Introdutorio<sup>10</sup> para programas de Ingenierías.
- Cuatro primeros semestres de las Ingenierías: Civil, Industrial, Eléctrica, Electrónica, Mecánica, Petróleos, Química y Sistemas.
- Programas de Educación a Distancia: Tecnología en Regencia de Farmacia, Tecnología Jurídica, Tecnología y ciclo profesional de Gestión Empresarial, Tecnología y Ciclo profesional de Producción Agroindustrial.
- Especialización en Gerencia Pública.

También se desarrollan seminarios, talleres, diplomados y cursos de inglés como oferta de educación no formal.

---

<sup>10</sup> Programa preuniversitario, requisito de admisión para Ingenierías en las Sede Regionales de la U.I.S.

Para el desarrollo de la oferta mencionada la sede ha logrado un desarrollo sostenido desde su creación lo cual le permite tener en la actualidad los siguientes recursos:

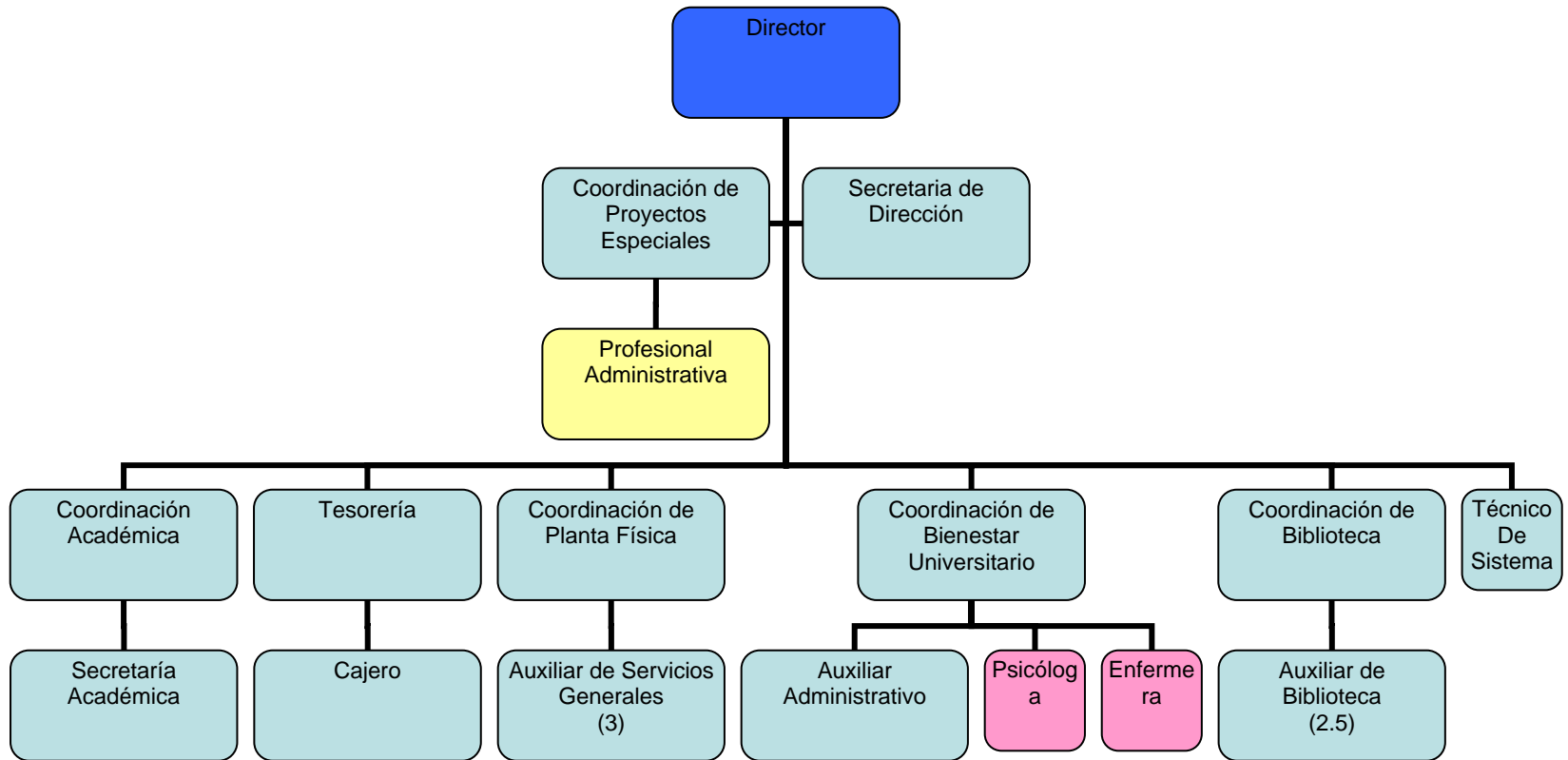
**3.2.1 Talento Humano Administrativo.** La planta de personal esta conformada por personal vinculado directamente por la Universidad como es el caso del Director y por personal de contratación externa para los demás cargos.

Los cargos administrativos son los siguientes:

- Director
- Coordinador Académico
- Tesorero
- Coordinador de Bienestar Universitario
- Coordinador de Planta Física
- Coordinador de Biblioteca
- Coordinador de Proyectos Especiales
- Técnico de Sistemas
- Secretaria de Dirección
- Secretaria Académica
- Caja
- Auxiliares de Biblioteca (3)
- Auxiliares de Servicios Generales (3)

Como apoyo a esta actividad se vinculan estudiantes en servicio administrativo y servicios de profesionales de diversas disciplinas.

Figura 2. Estructura Organizacional Sede U.I.S Socorro.



Fuente: Elaborado por el autor.

**Tabla 1. Descripción de Cargos.**

<b>Denominación del Cargo</b>	<b>Vinculación</b>
Director	Planta
Coordinador Académico Tesorero Coordinador de Planta Física Coordinador de Biblioteca Coordinador de Proyectos Especiales Coordinador de Bienestar Universitario Técnico de Sistemas Secretaria de Dirección Secretaria Académica Auxiliar de Servicios Generales (3) Auxiliar de Biblioteca (2.5)	Contratación Externa Fondo Común
Profesional Administrativo Auxiliar Administrativo	Contratación Externa Fondo Especial
Psicóloga Enfermera	Estudiante en práctica.

Fuente: Dirección Sede U.I.S Socorro.

**3.2.2 Talento Docente.** Los docentes que desarrollan las asignaturas de los programas académicos ofertados en la Sede U.I.S Socorro, en un gran porcentaje provienen de la Sede central de la Universidad ubicada en la ciudad de Bucaramanga y en otro porcentaje de la región. La contratación se realiza con los mismos parámetros definidos en la reglamentación vigente de la Universidad y a través de la oficina de recursos humanos.

**Tabla 2. Procedencia Docentes Nivel Introdutorio I-2008**

<b>DOCENTES NIVEL INTRODUCTORIO - I SEMESTRE 2008</b>		
CÁTEDRA DE LA REGIÓN	26	86.6
CÁTEDRA DE BUCARAMANGA	3	10
PENSIONADOS UIS	1	1
<b>TOTAL DOCENTES SEDE</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 3. Procedencia Docentes Pregrado I – 2008**

<b>DOCENTES PREGRADO - I SEMESTRE 2008</b>		
CÁTEDRA DE LA REGIÓN	23	42.59
PLANTA UIS	16	29.6
CÁTEDRA DE BUCARAMANGA	12	22.2
PENSIONADOS UIS	3	5.5
<b>TOTAL DOCENTES SEDE</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 4. Categoría Docentes Nivel Introdutorio**

<b>DOCENTES NIVEL INTRODUCTORIO</b>		
CATEGORÍA AUXILIAR	9	30
CATEGORÍA ASISTENTE	13	43.33
CATEGORÍA ASOCIADO	5	16.66
CATEGORÍA TITULAR	3	10
<b>TOTAL DOCENTES SEDE</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 5. Categoría Docentes Pregrado**

<b>DOCENTES PREGRADO - I SEMESTRE 2008</b>		
CATEGORÍA AUXILIAR	13	24.07
CATEGORÍA ASISTENTE	17	31.48
CATEGORÍA ASOCIADO	16	29.62
CATEGORÍA TITULAR	8	14.81
<b>TOTAL DOCENTES SEDE</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 6. Nivel de Escolaridad Docentes Nivel Introductorio**

<b>DOCENTES NIVEL INTRODUCTORIO I -2008</b>		
PREGRADO	10	33.33
ESPECIALIZACION	14	46.66
MAESTRIA	6	20
<b>TOTAL DOCENTES SEDE</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 7. Nivel de Escolaridad Docentes Pregrado**

<b>DOCENTES PREGRADO I -2008</b>		
PREGRADO	15	27.77
ESPECIALIZACION	20	37.03
MAESTRIA	16	29.62
DOCTORADO	3	5.55
<b>TOTAL DOCENTES SEDE</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación Académica Sede U.I.S Socorro.

Se cuenta con 40 tutores del Instituto de Educación a Distancia para el primer semestre del año 2008 y de igual manera forman parte de la universidad 6 Docentes para los programas de postgrado.

**3.2.3 Comunidad Estudiantil.** Los estudiantes de la Sede U.I.S Socorro, provienen de diversos departamentos de Colombia, atraídos por las excelentes condiciones del Socorro para adelantar estudios universitarios, por la alta calidad en los programas de formación y por la oportunidad de ingresar a una Universidad Pública de alta calidad. La comunidad universitaria esta compuesta actualmente por 1330 estudiantes que adelanta estudios en los diversos programas ofertados y en las modalidades de educación presencial y educación a distancia.

### 3.2.4 Procedencia de Estudiantes I-2008

**Tabla 8. Procedencia por Departamentos nivel introductorio.**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>N° Estudiantes</b>	<b>%</b>
ARAUCA	10	1.98
ATLANTICO	6	1.18
BOLIVAR	2	0.39
BOYACA	104	20.59
CASANARE	15	2.97
CESAR	20	3.96
CHOCÓ	1	0.19
CORDOBA	2	0.39
CUNDINAMARCA	14	2.77
LA GUAJIRA	18	3.56
MAGDALENA	7	1.38
META	5	0.99
NORTE DE STDER	9	1.78
QUINDIO	1	0.19
SANTANDER	281	55.84
SUCRE	6	1.18
TOLIMA	3	0.59
<b>TOTALES</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

Fuente: Sistema de Información Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 9. Procedencia por Departamentos pregrado.**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>No. EST</b>	<b>%</b>
ANTIOQUIA	2	0.35
ARAUCA	9	1.61
ATLANTICO	4	0.71
BOLIVAR	4	0.71
BOYACA	131	23.51
CASANARE	21	3.77
CESAR	19	3.41
CORDOBA	2	0.35
CUNDINAMARCA	14	2.51
GUAJIRA	14	2.51
HUILA	1	0.17
MAGDALENA	10	1.79
META	13	2.33
NORTE DE SANTANDER	12	2.15
SANTANDER	295	52.96
SUCRE	4	0.71
TOLIMA	1	0.17
VALLE DEL CAUCA	1	0.17
<b>TOTALES</b>	<b>557</b>	<b>100</b>

Fuente: Sistema de Información Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 10. Procedencia INSED.**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>No. EST</b>	<b>%</b>
BOYACA	1	0.37
SANTANDER	268	99.63
<b>TOTALES</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fuente: Sistema de Información Académica Instituto de Educación a Distancia Socorro.

**Tabla 11. Número total de estudiantes.**

Estudiantes Nivel Introdutorio Sede Socorro	504
Estudiantes Pregrado I-2008	557
Estudiantes INSED I-2008	269
Total Estudiantes Sede U.I.S Socorro I-2008	1330

Fuente: Sistema de Información Académica Sede U.I.S Socorro.

### 3.2.5 Numero de Estudiantes por Programa durante el primer semestre Académico del año 2008.

**Tabla 12. Pregrado Presencial.**

<b>PROGRAMA</b>	<b>ESTUDIANTES POR PROGRAMA</b>
Ingeniería Química	<b>99</b>
Ingeniería Industrial	<b>98</b>
Ingeniería de Petróleos	<b>94</b>
Ingeniería Civil	<b>90</b>
Ingeniería Electrónica	<b>72</b>
Ingeniería Mecánica	<b>71</b>
Ingeniería Eléctrica	<b>20</b>
Ingeniería de Sistemas	<b>13</b>
<b>TOTALES</b>	<b>557</b>

Fuente: Sistema de Información Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 13. INSED.**

<b>PROGRAMA</b>	<b>ESTUDIANTES POR PROGRAMA</b>
Tecnología Empresarial	<b>124</b>
Tecnología en Regencia de Farmacia	<b>80</b>
Tecnología Jurídica	<b>34</b>
Tecnología Agropecuaria	<b>31</b>
<b>TOTALES</b>	<b>269</b>

Fuente: Sistema de Información Académica Instituto de Educación a Distancia Socorro.

### 3.2.6 Número de Estudiantes por Nivel.

**Tabla 14. Pregrado.**

<b>PROGRAMA</b>	<b>SEDE SOCORRO</b>					<b>TOTAL ESTUDIANTES POR PROGRAMA</b>
	<b>NIVEL</b>					
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	
Ing. Civil	31	22	18	18	1	<b>90</b>
Ing. Eléctrica	3	7	2	6	2	<b>20</b>
Ing. Electrónica	19	19	11	22	1	<b>72</b>
Ing. Industrial	27	30	15	18	8	<b>98</b>
Ing. Mecánica	22	18	10	16	5	<b>71</b>
Ing. Petróleos	20	22	21	28	3	<b>94</b>
Ing. Química	25	27	15	28	4	<b>99</b>
Ing. Sistemas	3	9	0	0	1	<b>13</b>
<b>TOTALES</b>	<b>150</b>	<b>154</b>	<b>92</b>	<b>136</b>	<b>25</b>	<b>557</b>

Fuente: Sistema de Información Académica Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 15. Estudiantes por Programa y Nivel Académico.**

Fuente: Sistema de Información Académica Instituto de Educación a Distancia Socorro.

PROGRAMA	INSED I – 2008										TOTAL
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
Gestión Empresarial	33	14	21	0	11	12	13	0	7	13	124
Regencia de Farmacia	23	12	21	0	8	16	0	0	0	0	80
Tecnología Jurídica	14	0	9	0	0	11	0	0	0	0	34
Tecnología Agropecuaria	17	0	0	0	0	14	0	0	0	0	31
<b>TOTALES</b>	<b>87</b>	<b>26</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>53</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>269</b>

### 3.2.7 Recursos Físicos.

**3.2.7.1 Infraestructura Física.** La planta física de la institución de encuentra ubicada en la calle 14 No 06-07 del municipio del Socorro, la descripción de los espacios de presenta a continuación:

**Tabla 16. Aulas de Clase.**

Descripción	Cantidad	Capacidad c/u	Área M <sup>2</sup>
Aulas de clase (tablero acrílico, 35 pupitres, mesa y silla para docente). Piso III	5	35	32
Aula de clase para descriptiva I y II (tablero acrílico, 30 mesas de .60 x .70 con butaco, mesa y silla para docente) con ventiladores. Piso I	1	30	72
Aula de clase para postgrados (tablero acrílico, 24 mesas de .60 x .70 con sillas giratorias tapizadas ergonómicas, mesa y silla para docente) con aire acondicionado. Piso I	1	24	72
Aulas de clase (tablero acrílico, 45 pupitres, mesa y silla para docente). Piso II	5	45	42
Aulas de clase (tablero acrílico, 48 pupitres, mesa y silla para docente) Piso I	8	48	72
Aula para clases especiales (tablero acrílico, mesa y silla para docente, 60 sillas tapizadas). Piso I	1	60	80
Aula máxima (tablero acrílico portátil, telón para proyección, sonido, 150 sillas universitarias tapizadas con brazo plegable, aire acondicionado). Piso I	1	150	168

Fuente: Coordinación de Planta Física Sede U.I.S Socorro

**Tabla 17. Áreas de Bienestar Universitario.**

<b>Áreas deportivas</b>	<b>Cantidad</b>
Cancha polideportiva en cemento (Microfútbol, básquetbol, voleibol)	1
Cancha polideportiva en cemento (Microfútbol, básquetbol, voleibol, tenis)	1
Cancha en grama para microfútbol	2
Mesa de ping pong	1
Ajedrez	20
Material deportivo: Balones básquet, fútbol, microfútbol, voleibol	
Cafetería: Dotada con 16 mesas, 64 sillas	1
Centro de estudios, dotado con 15 mesas, 64 sillas para estudio grupal e individual	1
Sala de asesorías, dotada con 8 mesas de 1.80 x .90, con 24 sillas, estudios grupales e individuales	1
Kioscos al aire libre para estudio	3

Fuente: Coordinación de Planta Física Sede U.I.S Socorro

Como complemento se encuentra un área de tres mil quinientos metros destinados para zonas verdes y un parqueadero de 1200 metros cuadrados.

**3.2.7.2 Laboratorios<sup>11</sup>.** Para el excelente desarrollo de las prácticas en las diversas asignaturas ofrecidas, la sede cuenta con los siguientes laboratorios:

- Laboratorios de Física: Prácticas para laboratorio de Física I, Física II y Física III, Circuitos Eléctricos, Sistemas Digitales.
- Laboratorio de Química: Prácticas para laboratorio de Química I, Química II, Análisis cuantitativo.
- Laboratorio de Topografía: Prácticas para los estudiantes de Ingeniería Civil y Producción Agroindustrial.

---

<sup>11</sup> Información suministrada por la Coordinación de Planta Física de la Sede U.I.S Socorro.

- Laboratorio de Circuitos Eléctricos y Sistemas Digitales: Prácticas para los estudiantes de Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Sistemas.

**3.2.7.3 Equipos de cómputo y sistemas de información.** En los últimos años, se han realizado inversiones significativas en equipos informáticos de última generación que apoyan con tecnologías de la información y la comunicación los procesos de enseñanza aprendizaje. Se destacan la biblioteca virtual, la sala de video conferencias, los tableros inteligentes y el alto número de computadores como se muestra en la tabla 18.

**3.2.7.4 Material Bibliográfico.** El material bibliográfico se encuentra disponible en la Biblioteca de la Sede Socorro en donde se presta los siguientes servicios:

- Acceso y consulta a las colecciones. Oportunidad para que el usuario acceda directamente a los materiales organizados en las diferentes colecciones de la biblioteca.
- Catálogo de consulta en línea. Permite a los usuarios buscar por título, autor y materia. esto puede hacerse desde las terminales ubicadas en los diferentes pisos del edificio, así como desde los computadores conectados a la red de información de la universidad y por medio de internet; este sistema indica además, da la ubicación, la disponibilidad, la existencia del material y conecta con el sistema de información de la biblioteca (libruis) el cual permite realizar búsquedas referenciales de libros y texto completo de tesis, del material bibliográfico disponible en la biblioteca Central de la UIS, en la biblioteca de la Sede y en 59 bases de datos entre las que se destacan: E-Libro, DOYMA, WILSON WEB, SCOPUS, HINARI, Economic & Business Report, Journals@Ovid, Dialog@Sit, MathScNet, Physical Review A, SCIENCE@DIRECT, AMS JOURNALS, American Chemical Society, Institute of Physics, Applied Optics, EVOLUTION y las cuales cuentan con más de 50 mil libros electrónicos, 71 revistas digitales con más de 10.000 publicaciones, en todas áreas del conocimiento a nivel investigativo, científico, tecnológico y académico.

**Tabla 18. Descripción Equipo de Computo.**

UBICACIÓN	CANTIDAD DE EQUIPOS DE COMP.	DESCRIPCIÓN	MARCA	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	SOFTWARE
Biblioteca Virtual	17	PC-LCD	DELL OPTIPLEX GX520	Tecnología Intel, Tipo de Procesador: Pentium IV de 3.0 Ghz o Superior a HT, Memoria Ram:512 MB, Disco Duro: 80 GB ó superior.	Windows XP Profesional, office 2003
Laboratorio de Informática No.1	19	PC-CRT	DELL OPTIPLEX GX 620	Tecnología Intel, Tipo de Procesador: Pentium IV de 3.0 Ghz o Superior a HT, Memoria Ram:512 MB,Disco Duro: 80 GB ó superior.	Windows XP Profesional - office 2003- Spice 9,0 - DFC -Microsoft visual C++,
Laboratorio de Informática No.2	21	PC-LCD	DELL OPTIPLEX GX740 Tipo II	Tecnología Intel, Tipo de Procesador: ATHOLN 64 3500 + 2,2 GHZ, Memoria Ram:2GB,Disco Duro: 160 GB quemador de CD y DVD.	Windows XP Profesional, office 2003,SIG, Solid Works.
Laboratorio de Informática No.3 "CENTIC"	19	PC-CRT	DELL OPTIPLEX GX 740 Tipo I	Tecnología Intel, Tipo de Procesador: ATHOLN 64 3500 + 2,2 GHZ, Memoria Ram:2GB,Disco Duro: 80 GB	office 2003, Visual Studio 2005. Extensión del Centro de Tecnologías de la Información y la comunicación de la UIS Central
Laboratorio de Informática No.4	30	PC-CRT	26 DELL Optiplex GX270 Monitor CRT y 4 DELL Optiplex GX740	Procesador: Pentium IV de 2,8 Ghz, Memória 512 Ram 256, Disco Duro 20 GB.	Windows XP Profesional - Office 2003, Visual Studio 2005 - Matlab 7,0 -
Laboratorio de Informática No.5	31	PC-LCD	DELL OPTIPLEX GX740 Tipo II	Tecnología Intel, Tipo de Procesador: ATHOLN 64 3500 + 2,2 GHZ, Memoria Ram:2GB,Disco Duro: 160 GB quemador de CD y DVD	Windows XP Profesional, office 2003,
Laboratorio de Informática No.6	31	PC-LCD	DELL OPTIPLEX GX740 Tipo II	Tecnología Intel, Tipo de Procesador: ATHOLN 64 3500 + 2,2 GHZ, Memoria Ram:2GB,Disco Duro: 160 GB quemador de CD y DVD	Windows XP Profesional, office 2003

Fuente: Técnico de Sistemas Sede U.I.S Socorro.

- Consulta de videos. La biblioteca de la sede cuenta con el servicio de videoteca.
- Préstamo. El usuario tiene la posibilidad de retirar de la biblioteca el material bibliográfico requerido, por un lapso determinado, según la reglamentación establecida.

- Préstamo interbibliotecario. Sistema de préstamo externo que proporciona la biblioteca a otras unidades de información, de acuerdo con los convenios previamente establecidos y con procedimientos normalizados. los usuarios de la biblioteca de la UIS también reciben ese servicio.
- Suministro de documentos y bibliografías. Comprende - a solicitud del usuario- la entrega de listados referenciales, artículos y demás información existente o no en la biblioteca, por medios convencionales o de nuevas tecnologías de la información.
- Difusión de información. La biblioteca informa a la comunidad, acerca del material recibido, por medio de divulgación masiva del material bibliográfico de reciente adquisición. Se realiza por intermedio de boletines, periódicos, fotocopias, exhibición del material y de las tablas de contenido, a su vez, por conducto de tecnología de la página web o por correo electrónico.

El espacio físico para la consulta se desarrolla en un área aproximada de 256 m<sup>2</sup>, cuenta con una (1) sala de consulta con 100 puestos de estudios y 17 terminales de consulta virtual posee actualmente 4.639 volúmenes de libros distribuidos en diversas áreas de conocimiento (ver tabla No ), 112 tesis de grado y 7 publicaciones seriadas entre las que se encuentran los periódicos de: El tiempo, Portafolio, Vanguardia Liberal y Ámbito Jurídico, las revistas: Cambio, Entre, Investigación y Ciencia, Innovación y Ciencia, Colombia Ciencia y Tecnología y Banco de la República.

**Tabla 19. Descripción de material bibliográfico.**

<b>DESCRIPCIÓN ÁREA</b>	<b>NO. DE LIBROS</b>
Sistemas	458
Filosofía – Psicología	228
Ciencias Sociales	395
Economía	293
Medio Ambiente	135
Educación – Aprendizaje	235
Gramática	95
Inglés	45
Matemáticas - Cálculo	850
Topografía	25
Descriptiva	53
Física	455
Química	373
Biología	146
Literatura	469
Contabilidad – Administración	384
Total Libros	4.639

Fuente: Coordinación de Biblioteca Sede U.I.S Socorro

### **3.2.8 Funciones.**

**3.2.8.1 Funciones de Dirección.** El cargo de Director es el único adscrito a la planta administrativa de la institución, su designación se realiza a través de concurso de méritos y es de libre nombramiento y remoción del Rector. Las funciones están definidas por el Acuerdo del Consejo Superior No 073 de 2001.

- a). Generar proyectos, programas y planes estratégicos, académicos y administrativos, que contribuyan a la buena marcha de la Sede.
- b). Planear, dirigir y controlar los requerimientos y la adecuada utilización de los recursos de los programas desarrollados en las Sedes Regionales.

- c). Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de los programas a nivel administrativo y extracurricular de las diferentes Sedes.
- d). Dirigir y controlar el funcionamiento de la Sede de acuerdo con los planes institucionales y reglamentos de la Universidad.
- e). Gestionar y canalizar recursos orientados a la docencia, investigación y extensión que desarrolla la Sede.
- f). Asesorar, coordinar y presentar al Director de Regionalización las propuestas, sobre planes y programas de desarrollo académico, administrativo y cultural, los programas de inversión y el presupuesto de la Sede.
- g). Promover, cumplir y hacer cumplir los convenios interinstitucionales, especialmente los que involucren los programas de las Sedes.
- h). Presentar a la Dirección General de Regionalización y al Consejo de Regionalización, un informe semestral de las actividades académicas, administrativas y financieras llevadas a cabo en las Sedes.
- i). Suscribir las órdenes de trabajo, de compra y de prestación de servicios de conformidad con la reglamentación y las normas de la Universidad.
- j). Planear y desarrollar estrategias de promoción para los programas que ofrece la Universidad en la Región.
- k). Coordinar los procesos de modernización de la Sede para el desarrollo de las actividades propias de la misma.
- l). Administrar los ingresos y gastos de la Sede de conformidad con las normas legales y constitucionales.
- m). Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas de la Universidad de acuerdo con las políticas institucionales.
- n). Promover la formación y desarrollo del personal a su cargo.
- o). Evaluar al personal a su cargo.

**3.2.8.2 Actividades de las áreas funcionales de apoyo.** Con un trabajo detallado del equipo de funcionarios administrativos y con un planteamiento de los procesos misionales y de apoyo, se clasificaron las actividades de cada dependencia (Anexo A) con las cuales se reunieron en áreas funcionales de la Sede U.I.S Socorro y se relacionaron en los siguientes grupos con sus funciones generales:

- **AREA DE DIRECCIÓN:**

El área de dirección esta liderada por el Director y tiene como apoyo una Secretaria de Dirección. La Dirección de la Sede tiene autonomía administrativa según los parámetros establecidos por la institución, esta altamente comprometida con el desarrollo integral de la Sede Regional, articulado a los estatutos y políticas emanadas por el Consejo Superior, el Consejo Académico y el Consejo de Regionalización. Gestiona y administra con principios de eficacia y eficiencia los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad de los programas desarrollados, promueve la participación activa de la Universidad en el progreso y desarrollo de la región a través de convenios interinstitucionales y la representación de la U.I.S en todas las actividades, eventos y proyectos en los que se solicite en la región la presencia institucional. Supervisa todas las actividades misionales y de apoyo desarrolladas al interior de la sede y responde por los bienes muebles e inmuebles, así como por la calidad de los servicios ofertados.

- **AREA ACADEMICA:**

El área académica estará liderada por un Coordinador Académico General tiene como apoyo una secretaria académica y los docentes de cátedra.

La Coordinación Académica Se encarga de organizar, realizar y controlar todas las actividades administrativas emanadas de los procesos académicos en especial la admisión, el registro académico, la matrículas, notas, inclusiones, traslados, cancelaciones y grados. Atiende todos las temas relacionados con docentes, estudiantes de programas presénciales de pregrado y postgrado y educación continuada. Mantiene contacto permanente con la Vicerrectoría Académica, la Dirección de Admisiones y Registro Académico, las Direcciones de Escuela y con los consejos pertinentes para la tramitación de registros, casos especiales, selección y evaluación de docentes. Garantiza un eficiente cumplimiento de los estatutos, reglamentos, acuerdos y normas de la Universidad y es el garante del correcto desarrollo de las actividades académicas. Promociona las actividades académicas, de extensión e investigación.

- **AREA FINANCIERA:**

El área financiera estará liderada por un tesorero y esta apoyada por un auxiliar.

Participa en la planeación, coordinación y ejecución de recursos financieros administrados para el funcionamiento de los programas de educación presencial de pregrado, postgrado y educación continuada. Realiza todos los trámites pertinentes para la vinculación y liquidación de bienes adquiridos y servicios prestados a la institución, mantiene contacto permanente con entidades financieras y ejerce el control permanente de su destinación. Supervisa todas las órdenes de prestación de servicios, compra y contratación emanada de las dependencias de la sede, registra, supervisa y controla los ingresos y egresos de los cuales presenta informes a las estancias pertinentes.

- **AREA DE RECURSOS FISÍCOS:**

El área de recursos físicos esta liderada por Coordinador de Planta Física tiene como apoyo tres auxiliares que prestarán servicios generales de aseo, mensajería, mantenimiento y almacén.

Garantiza el uso eficiente de los recursos físicos existentes en la institución, generando programas de adquisición y reparación de maquinaria, equipos, de elementos mayores y menores y de material de consumo. Promueve jornadas de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles e inmuebles, contrata y supervisa las reparaciones locativas, adecuaciones y construcciones adelantadas por la Universidad y/o empresas de servicios, administra los inventarios de la sede con registros de su ubicación y destinación, planea y supervisa las actividades de servicios de aseo, vigilancia y mantenimiento de zonas verdes, áreas comunes, laboratorios y mensajería.

- **ÁREA DE BIBLIOTECA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN y COMUNICACIÓN:**

El área de biblioteca, sistemas de información y comunicación esta liderada por un Coordinador de Biblioteca y tiene como apoyo tres auxiliares.

Realiza, registra y controla el préstamo de libros, revistas y periódicos, participa en la selección y mantenimiento del material bibliográfico, material audiovisual y virtual que son contenidos de apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje, administra el sistema de archivo físico y digital, mantiene contacto permanente con la Biblioteca Central, Bibliotecas de las Sedes Regionales y los Sistemas de Información, promueve la generación de software para los procesos misionales y de apoyo. Produce y coordina el material informativo de las actividades desarrolladas.

- **ÁREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES:**

El área de bienestar y servicios sociales esta liderado por un Coordinador de Bienestar y tiene como apoyo un auxiliar.

Promueve y desarrolla programas de mejoramiento en el rendimiento académico, promoción de la salud y prevención de la enfermedad, inducción a la vida universitaria, asesoría social y psicológica. Coordina la realización y participación en actividades, eventos y proyectos de carácter artístico, social, cultural y deportivo, acompaña la conformación y desarrollo de colectivos estudiantiles, docentes y administrativos. Estudia comportamientos y condiciones socioeconómicas familiares de la comunidad universitaria y aplica estrategias para la construcción de una comunidad universitaria.

- **AREA TECNOLÓGICA**

El área tecnológica tiene como líder un Técnico en Sistemas.

Administra los recursos tecnológicos que apoyan los procesos de enseñanza aprendizaje, promueve jornadas de mantenimiento preventivo y correctivo de software y hardware, configura y controla sistemas operativos, promover estrategias adecuadas de seguridad y

utilización de la información, ofrece soporte tecnológico a la comunidad. Participa en la realización de software que apoye el quehacer administrativo y académico.

- **AREA DE PROYECTOS ESPECIALES**

El área de proyectos especiales tiene como líder un Coordinador de Proyectos Especiales.

Formula, gestiona y participa en la implementación de proyectos institucionales y en convenio ó alianza con entidades gubernamentales y no gubernamentales. Desarrolla programas de extensión académica, social y científica que permite la transferencia de conocimiento desde la universidad a la comunidad e incentiva el mejoramiento de la calidad de vida y la participación activa en procesos de desarrollo. Coordina la elaboración y ejecución de los proyectos implementados en planes estratégicos institucionales, locales y departamentales.

#### 4. MARCO TEORICO

Definición del Balanced Scorecard: El Balanced Scorecard (en adelante BS.C) es la herramienta de control administrativo que conjuga perfectamente lo que es la Dirección estratégica y la Evaluación del desempeño. Diseñada por Robert Kaplan y David Norton en 1992, este modelo de gestión se ha convertido en uno de los más utilizados por la mayoría de las multinacionales en Estados Unidos.<sup>12</sup>

En este modelo se integran indicadores financieros y no financieros, de elementos fundamentales considerados en la planeación estratégica. El éxito de la implementación de esta iniciativa, ha estado centrado en el reconocimiento que tienen algunos factores diferentes a la parte financiera que fomentan el desarrollo empresarial a corto, mediano y largo plazo. De tal manera que es necesario estudiar fuentes cuantitativas y cualitativas, con el ánimo de obtener objetivos estratégicos en cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: Es el modelo de control más tradicional en las empresas, la información ágil y confiable del comportamiento financiero, siempre será una prioridad y es necesario relacionar los indicadores financieros, su relación causa efecto, la estrategia de negocio, ganancia, crecimiento en las ventas, el riesgo y el costo-beneficio, como ven los socios ó accionistas y como perciben su inversión, la rentabilidad, crecimiento y valor.

Perspectiva del cliente: Es importante determinar cómo ve el cliente a la organización, si el cliente está o no está satisfecho, con los requerimientos de tiempo, calidad, desempeño, servicio, la segmentación del mercado, la cuota del mercado, incremento, retención, satisfacción y rentabilidad de clientes, la proposición de valor para los clientes, la definición de atributos de los productos, la imagen y la relación con el cliente, y que se debe hacer para mantenerlo.

Perspectiva interna o de procesos de negocio: Se determina cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos, para satisfacer a los accionistas y clientes, en que negocios se debe sobresalir, cual es la cadena de valor de los procesos internos, el proceso de innovación, operaciones postventa, en fin la

---

<sup>12</sup> Dato suministrado por Renaissance Solutions, INC.

realización de un análisis veraz, confiable y oportuno sobre el panorama interno y su evolución.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Reconoce la importancia de la medición y gestión de los activos intangibles, la componen los empleados, los sistemas de información y la motivación y el empowerment. El objetivo de esta perspectiva es determinar cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro, incluyendo aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, medición con indicadores para evaluar la satisfacción, retención productividad de los empleados. El porqué de la implementación de un sistema de medición y evaluación mediante indicadores de gestión: La frase “Lo que no se mide no se puede mejorar” es una de los argumentos más importantes, para la determinación de implementar modelos de gestión basados en el monitoreo permanente de todas las variables, que permanentemente se desarrollan al interior de una institución, organización ó empresa; la particularidad del BSC, se centra es analizar aspectos adicionales a la parte financiera y de producción ampliamente evaluadas por los más tradicionales sistemas administrativos. Con la implementación de BSC se permite a los funcionarios conocer y aplicar técnicas mas adecuadas para construir mapas estratégicos con indicadores de resultado y de medio para visualizar e implantar su propio sistema de control de gestión, analizar periódicamente los resultados y orientar las oportunidades de mejoramiento y crecimiento de las mismas.

Además los retos cambiantes de la actual forma de administración, generan retos cada vez más exigentes y con la necesidad de implementación de estrategias competitivas exitosas, a través de la integración de las diferentes áreas de una empresa, lo que representa un vuelco en el concepto tradicional de gerenciar, al asumir ahora una posición de autocontrol, centrándose tan solo en cuatro áreas específicas y unificando criterios con el ejercicio obligatorio de tener que definir indicadores homogéneos para todas las unidades de negocios y nivel funcional, además se orienta hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores

involucrados (stakeholders), lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en los negocios.<sup>13</sup>

Fases para la implantación del Balanced Scorecard: A continuación se presenta una explicación de “El modelo de las cuatro fases” como propuesta del marco metodológico propuesto por Robert Kaplan y David Norton. Las tres primeras fases corresponden a las etapas de diseño las cuales serán desarrolladas en el presente estudio y la cuarta fase quedará a realizar en la etapa de implementación.

#### **4.1 FASE No. 1: EL CONCEPTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Esta fase se centra en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al cuadro general de las cuatro perspectivas. De esta forma para cada perspectiva se deben desarrollar actividades que generen estrategias distintivas, que sustentarán el futuro de la organización y serán la manifestación del pensamiento estratégico del equipo ejecutivo de la misma y de su alineación con los objetivos globales de la corporación.

Durante esta fase se deben estudiar los planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización, el “Know How” de miembros del equipo de trabajo, que conozcan los temas estratégicos; las guías de planificación, los informes, presupuestos, estados financieros, entrevistas ejecutivas, desarrollo de encuestas y cuestionarios, orientación estratégica, orientación de gestión de la organización superior.

Los documentos obtenidos deben conducir al trabajo de la arquitectura del BSC a través de talleres individuales del equipo guía, con sesiones para cada perspectiva e indicadores de las mismas.

Los productos esperados para esta fase son:

- Misión.
- Visión.

---

<sup>13</sup> Estrategias y Tácticas en la dirección y gestión de proyectos “Project Management” Universidad Politécnica de Valencia.

- Temas de Orientación Estratégica.
- Propuesta de valor.
- Modelo de perspectivas.
- Arquitectura del BSC.
- Plan de Proyecto.

#### **4.2 FASE No. 2: OBJETIVOS, VECTORES Y MEDIDAS ESTRATEGICAS.**

Tiene como propósito consolidar un consenso entre el equipo ejecutivo, el equipo gerencial de apoyo en torno: Los objetivos estratégicos a ser reflejados en el BSC, detallando la intención de cada objetivo. Las medidas estratégicas, donde se construye el mapa del indicador con detalle de formulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer metas, responsables de definición-logro y reporte de metas. La identificación de vectores estratégicos, es decir un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia.

Los productos esperados en esta fase son:

- Objetivos estratégicos.
- Modelo Causa-Efecto preliminar.
- Medidas (Indicadores) Estratégicos y responsables.
- Vectores Estratégicos y palancas de valor.

#### **4.3 FASE No. 3: VECTORES, METAS E INICIATIVAS.**

Durante esta fase se concreta el diseño del Balanced Scorecard y se establecen los parámetros preliminares para su implementación. Con el consenso del equipo de trabajo sobre los objetivos estratégicos y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a establecer las metas para cada indicador, a identificar las propuestas de valor, los factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Los productos esperados para esta fase son:

- Objetivos estratégicos detallados.
- Modelo Causa-Efecto con vectores y palancas.
- Medidas (Indicadores) Estratégicos y responsables.
- Metas por indicador.
- Iniciativas estratégicas.

#### **4.4 FASE No. 4: COMUNICACIÓN, IMPLANTACIÓN, AUTOMATIZACIÓN INTEGRANDO EL CONTROL DE LA GESTIÓN Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA AGENDA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Es necesario integrar el BSC a la Agenda de la Organización para esto se deben considerar los siguientes elementos: Evaluación del estado del diseño del BSC, plan de desarrollo, ratificación de responsables por perspectiva, responsables para resolver tópicos pendientes, resumen del esquema actual de agenda gerencial y una propuesta de ajuste para incorporar el BSC, presentación del modulo “ de las cuatro reuniones”<sup>14</sup>, programa de comunicación, educación y difusión desde el nivel corporativo hacia abajo (medios y estrategia), incorporación del sistema automatizado del BSC.

Los productos esperados para esta fase son:

- Divulgación.
- Automatización.
- Agenda Gerencial con BSC.
- Plan de Acción para detalles no completados.
- Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos.
- Plan de despliegue a toda la organización.

---

<sup>14</sup> Modelos de reuniones gerenciales: Secuencia general de planificación-gestión. Kaplan y Norton

## **5. ANALISIS DE LA INSTITUCIÓN Y DISEÑO DEL RUMBO ESTRATÉGICO**

### **5.1 PLAN ESTRATEGICO**

Se presenta la Misión, Visión y los Valores Institucionales.

#### **5.1.1 Misión de la Universidad.**

“La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida”<sup>15</sup>

#### **5.1.2 Misión de la Sede U.I.S Socorro<sup>16</sup>**

La Sede de la Universidad Industrial de Santander esta ubicada en la ciudad del Socorro y tiene como propósito la oferta de educación superior de alta calidad a los habitantes de las provincias. Orienta su misión los principios constitucionales, las políticas institucionales, las necesidades regionales y las oportunidades globales.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas y profesionales de su comunidad universitaria y en su compromiso permanente por contribuir al desarrollo de la región.

---

<sup>15</sup> Universidad Industrial de Santander-UIS.”Estatuto General. Compilación de normas vigentes”. Artículo No 04 De la Misión. División de Publicaciones U.I.S. 2007. p.7

<sup>16</sup> Propuesta de Misión del Equipo Administrativo de la Sede.

### **5.1.3 Visión de la Universidad Industrial de Santander:**

“La Universidad Industrial de Santander es una institución de educación superior estatal y autónoma, financiada por el Estado, comprometida con la defensa de un estado social y democrático de derecho y de derechos humanos y la proposición de políticas públicas que garanticen el acceso de la población a condiciones de vida digna.

La UIS es actor principal del desarrollo económico, social y cultural de la región y ejemplo de democracia, convivencia, autonomía y libertad responsable. Es lugar de consulta sobre las tendencias y desarrollos en el campo de las ciencias, los avances tecnológicos, las necesidades y oportunidades del mundo del trabajo y los deseos de bienestar de la comunidad.

La vigencia social de la universidad se manifiesta en su participación activa en Organismos de planificación local, regional y nacional, en agrupaciones de participación ciudadana para la proposición y el seguimiento de políticas y programas de desarrollo social, económico y cultural. En el fortalecimiento de sus relaciones con los sectores políticos, sociales y generadores de bienes y servicios que propendan por el bien común, en el marco de la conveniencia institucional. En la integralidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, los cuales están formados en el espíritu científico. En la apropiación y el ejercicio de los derechos humanos universales y los derechos políticos, económicos, sociales y culturales correspondientes a la práctica de la ciudadanía y en el ejercicio de una conducta profesional solidaria con la construcción de la nación colombiana.

Es sitio obligado de referencia y consulta para proponer o evaluar las alternativas de solución a los problemas prioritarios de la comunidad, y su contribución es ampliamente valorada como insumo crítico para continuar avanzando en la construcción de una sociedad en donde la equidad, la justicia, la solidaridad y el respeto por los derechos humanos y la naturaleza, sean los pilares del desarrollo humano sostenible en el marco de una cultura de paz.

Es líder del desarrollo científico en bio-ingeniería, fuentes alternas de energía, petroquímica y carboquímica, nuevas opciones para uso de combustibles, nuevos

materiales y tecnologías de materiales compuestos, aprovechamiento y uso sostenible de la biodiversidad, promoción de la salud, prevención y control de las enfermedades de mayor ocurrencia, estímulo y acompañamiento a procesos de organización comunitaria orientados al desarrollo social y cultural, y mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles. Mantiene como líneas transversales la investigación en electrónica, telecomunicaciones, informática y ciencia y tecnología del medio ambiente. Promueve el desarrollo de la literatura y las artes. En todas sus Escuelas, Centros e Institutos, los miembros de la comunidad universitaria actúan como docentes-investigadores y se mantienen interconectados con grupos de pares académicos que cooperan local, nacional e internacionalmente.

Ofrece, desde la región nororiental al país, formación permanente de alta calidad y pertinencia social, propendiendo por la equidad en el acceso, con fundamento en el mérito académico. Sostiene intercambios y pasantías de profesores y estudiantes con Universidades extranjeras de alta calidad y presenta una amplia oferta de programas presénciales e interactivos mediante tecnologías para la educación virtual.

Es una organización inteligente capaz de adaptarse con eficacia a la velocidad de los cambios y a las necesidades emanadas del entorno. Recibe del Estado los recursos suficientes para adelantar sus funciones de investigación, formación y proyección social, en reconocimiento a su calidad, a los resultados presentados anualmente ante la sociedad y a sus políticas de eficiencia en la utilización de los recursos. Invierte sus rentas propias para fortalecer su posición de excelencia en el medio universitario”.

#### **5.1.4 Visión Sede U.I.S Socorro:**

Actualmente la sede presenta la visión conformada de la siguiente manera:

“La Universidad Industrial de Santander Sede Socorro, desarrolla su actividad educativa para contribuir al desarrollo sostenible en aspectos socio-económicos, tecnológicos, políticos, culturales, artísticos y deportivos; de las provincias Comunera y Guanentina del Departamento de Santander. La Universidad presenta en la Región la oportunidad de formación profesional basada en excelencia académica, en el uso de nuevas tecnologías de la información y el conocimiento y en la implementación de procesos de mejoramiento

continuo para lograr una transformación de la educación en la provincia, generando nuevos avances en los campos tecnológicos, culturales y humanísticos.

La Sede UIS Socorro, es un actor de trascendental importancia para los procesos democráticos, la planificación regional, los programas de desarrollo social y económico, los proyectos político-administrativos y los intercambios artísticos y culturales. Representa una institución autónoma, democrática, ética y transparente garantizando alta calidad en el desarrollo permanente de sus actividades, en la formación integral de sus educandos, y en la construcción de comunidad”<sup>17</sup>.

La propuesta de modificación después del presente estudio es:

*En el año 2014, la Sede U.I.S Socorro será una unidad académico-administrativa caracterizada por la excelencia en la oferta de programas académicos terminales y pertinentes a las necesidades regionales. Se fundamentará en procesos formativos innovadores basados en el enfoque por competencias y en el uso en tecnologías de la información y la comunicación.*

*Será actor fundamental en el desarrollo regional a través de la implementación de programas y proyectos de extensión e investigación basados en la aplicación de ciencia y tecnología, en la transferencia de conocimiento y en la interacción universidad-sociedad.*

**5.1.5 Valores Institucionales.** La sede U.I.S Socorro aceptó mediante reuniones programadas con docentes, estudiantes y administrativos la declaración por la ciudadanía presentada por la Universidad en el mes de Julio de 2007 y la cual se presenta a continuación:

- “DECLARACIÓN POR LA CIUDADANÍA UNIVERSITARIA

---

<sup>17</sup> <https://www.uis.edu.co/portal/sedes/socorro/socorro.html>

Esta Declaración por la Ciudadanía Universitaria tiene como propósito fundamental generar las condiciones propicias para el ejercicio de las funciones misionales de la Universidad Industrial de Santander. La Dirección de la Universidad velará de manera asidua por el cumplimiento de los compromisos adquiridos en ella.

- PRINCIPIOS Y VALORES

La Declaración por la Ciudadanía Universitaria se cimenta en el reconocimiento de los principios y valores preferenciales:

*El respeto a la dignidad humana.* Se funda en la exigencia de tomar al otro como un fin en sí mismo y no como medio y supone el reconocimiento desvalor de cada individuo como un ser único e insustituible; el respeto por la integridad física, moral y psicológica de la persona humana y por sus derechos políticos, sociales y culturales.

*La autonomía moral.* Comprende la capacidad del ser humano para decidir de manera libre y autónoma acerca de sus propios fines sin permitir que sea otro quien los elija en su lugar.

*La legalidad.* Entendida Como el acto de regir el comportamiento del os universitarios de acuerdo con la normatividad que la institución en ejercicio de su autonomía ha determinado.

*La legitimidad.* Estado social de confianza fundado en el reconocimiento de que la normatividad y el gobierno de una institución busca el bien común.

*Actitud dialógica.* Se funda en el principio de que sin disensos no hay consensos y la capacidad de suministrar razones y motivos en prácticas discursivas y argumentativas. Presupone el conocimiento del otro como interlocutor válido y, a partir de la contrastación de los de los diferentes puntos de vista sobre la realidad, la posibilidad de modificar las propias convicciones y de reconocer y rectificar los propios errores.

*Tolerancia activa.* Promueve el reconocimiento mutuo de las diferencias y su inclusión en prácticas discursivas y deliberativas.

*Participación.* Se asume como una actitud y una acción de compromiso permanente con la realización de los objetos misionales de la Universidad Contribuyen a la cualificación de las decisiones que inciden en los órganos colegiados.

*La responsabilidad.* Supone la opción racional y la exigencia de dar cuenta de las consecuencias que se derivan de las acciones y elecciones.

*La veracidad en la información.* Se funda en la exigencia recíproca de validar la comunicación combasen las informaciones de primera mano y sin lesionar el derecho de la persona a la protección de su intimidad<sup>18</sup>.

## **5.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

Reconociendo la importancia de establecer un diagnóstico interno que permitiera la autoevaluación de los servicios de la institución, se implementó la siguiente metodología para conocer el sentir de todos los integrantes del equipo administrativo.

**5.2.1 Análisis de Estudios Realizados en la Sede U.I.S Socorro.** Valorando la importancia de dos estudios preliminares en los cuales se ha realizado un diagnóstico de diversos aspectos de la Sede, se procede a identificar fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, recomendaciones, sugerencias, conclusiones, que puedan ser guías estratégicas para definir la estructura del Cuadro de Mando Integral. El primer estudio se realizó durante el año 2007 con el desarrollo de la Tesis de Grado “ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005 PARA LA SEDE SOCORRO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER” realizada por la Ingeniera Paola Andrea García Moreno de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la U.I.S. También se tuvo en cuenta el estudio sobre Clima Organizacional durante el segundo semestre del año 2007 por la División de Recursos Humanos de la U.I.S.

Análisis de la Tesis de Grado “ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005 PARA LA SEDE SOCORRO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER”:

---

<sup>18</sup> Declaración por la Ciudadanía Universitaria. Universidad Industrial de Santander, Julio de 2007.

Como conclusión general del proceso de evaluación adelantado en la sede UIS Socorro, relacionado con el estado de avance del Sistema de Control Interno adoptado en la universidad, el estudio señala los siguientes aspectos:

Respecto a la percepción obtenida de los funcionarios de la unidad, la sede presenta la siguiente relación en cuanto a niveles de desarrollo para cada uno de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno:

**Tabla 20. Resultados del Diagnóstico MECI.**

<b>Nivel de desarrollo</b>	<b>Cantidad Relacionada</b>	<b>Componente</b>
Insuficiencia Crítica	0	Ninguno
Insuficiente	2	Administración del Riesgo Actividades de Control
Adecuado	6	Ambiente de Control Direccionamiento Estratégico Comunicación Pública Información Auto evaluación Planes de Mejoramiento
Satisfactorio	0	Ninguno

Fuente: Conclusión general del estado de avance del sistema de control interno. M.E.C.I-UIS SOCORRO.

- Es importante indicar, como se ha definido a través del presente informe, que aunque se establecen niveles adecuados y satisfactorios de desarrollo en algunos elementos y componentes del sistema, se confirma la pertinencia del proceso de implementación de Sistema de Control Interno en la sede UIS Socorro, de conformidad con lo establecido en la Resolución N° 1343 de 2005.
- El Sistema de Control Interno, se debe consolidar como una herramienta que apoya las funciones y los procesos administrativos de la sede UIS Socorro, orientándola hacia el fortalecimiento, mejoramiento y cumplimiento de los objetivos y la calidad institucional, permitiendo de esta forma promover la adopción de un

enfoque de operación basado en procesos que permitan identificar y gestionar las actividades que desarrolla la unidad académico administrativa.

- La implementación del Sistema de Control Interno permitirá establecer parámetros que contribuyan al establecimiento de acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos funcionales de la unidad, construyendo de manera participativa los principios básicos del Sistema de Control Interno: el Autocontrol, la Autorregulación y la Autogestión.
- En la unidad no existe un documento de protocolos éticos en donde se defina o proporcione los valores y principios necesarios para favorecer una organización transparente.
- Es muy importante resaltar, que la sede no cuenta con documentos formalmente establecidos donde se encuentre consignada, ya sea de forma completa o parcial, la información relativa a su funcionamiento y operación (políticas, estructura, procesos, procedimientos, perfiles, funciones, indicadores, fuentes de información, etc.).
- La unidad cuenta con un adecuado Ambiente de Control para la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, situación favorable que soporta la estructura del MECI al definir las condiciones esenciales de comportamiento humano y organizacional que garanticen el éxito de los controles que se implementen.
- Con relación al componente de Direccionamiento Estratégico ha logrado importantes avances en su Planificación, orientando las acciones hacia el logro de sus objetivos y en su Estructura Organizacional, lo que ha permitido desarrollar las funciones de la unidad en medio de un ambiente laboral donde se cuenta con niveles de responsabilidad establecidos y conocidos por los funcionarios, además se reconoce la importancia de cada uno de los cargos dentro de la operación de la misma. No obstante, cabe resaltar que la sede no cuenta con un modelo de operación por procesos que le ayude a identificar los resultados y/o productos de

cada proceso orientados a la satisfacción de sus usuarios y diferentes grupos de interés.

- La Sede UIS Socorro, no cuenta con el desarrollo de herramientas sobre la Administración del Riesgo que le permita identificar, analizar y valorar los riesgos a los que se encuentra expuesta la unidad, sin embargo, cabe señalar que se hace la identificación de algunos riesgos de manera aislada por parte de los funcionarios responsables y se adoptan medidas preventivas pertinentes, partiendo de la experiencia y del conocimiento adquirido en la ejecución de sus funciones.
- Es importante señalar que la Sede no cuenta con documentos donde se consoliden sus características estructurales y políticas de operación, lo que explica la falta de desarrollo y formalización de políticas, procedimientos, controles e indicadores, a través de los cuales pueda contar con las Actividades de Control que le permitan inspeccionar de manera clara y coherente su operación.
- La unidad necesita de herramientas tecnológicas (software) que le permitan mejorar la consolidación de la información obtenida en los procesos, de manera que pueda ser consultada, facilitando su acceso oportuno y favoreciendo la agilidad en el flujo de información y en la toma de decisiones.
- Los funcionarios de la unidad no conocen la existencia, contenido y/o importancia de los Planes de Mejoramiento Institucional, así como su responsabilidad y papel en la ejecución de éstos, cabe resaltar que ellos se identifican con los planes de mejoramiento en procesos e individual de la unidad de acuerdo con la auditoría adelantada por parte de la Oficina de control Interno y evaluación de Gestión.

Observaciones y recomendaciones por subsistemas:

- **Ambiente de Control**

Es importante que en la sede se generen más espacios de reflexión para los funcionarios de la unidad; buscando la participación de estos en la toma de decisiones de interés general, ya que así se pueden llegar a fortalecer los valores de responsabilidades y vocación del servicio; de igual forma se pueda establecer un documento de protocolos éticos en donde se comunique los valores y principios necesarios para favorecer una organización transparente. Se recomienda que se implementen estrategias que permitan la capacitación del personal de la Sede en vídeo conferencias, archivos electrónicos en la página de intranet previos al acompañamiento personalizado, capacitación con relación al funcionamiento, uso y manejo del Banco de Proyectos de Inversión para la Sede, lo anterior basados en la dificultad que tienen para asistir a los programas que desarrolla la sede principal y no obstaculizar el desarrollo normal de la unidad.

- **Direccionamiento Estratégico**

Es importante que la unidad establezca su Modelo de Operación a partir de la identificación y definición de su Mapa de Procesos con lo que puedan ser definidos y divulgados los niveles de responsabilidad, cargos, roles y responsabilidades.

La sede debe establecer sus necesidades con relación a la dirección, personal, funciones, responsabilidades y los cargos, con el propósito de contar con los elementos necesarios para elaborar la documentación respectiva que ayude a la definición de los cargos, perfiles requeridos y el Manual de Funciones de la unidad.

- **Administración de Riesgos**

La sede requiere del establecimiento de un sistema de Administración del Riesgo, en base a su Modelo de Operación y del análisis de su contexto interno y externo, a partir del cual se pueda contar con el Mapa de Riesgos, y la aplicación de mecanismo que permita identificar, analizar y valorar de los riesgos a los que se encuentra expuesta la operación de la unidad.

- **Actividades de Control**

Es importante que la unidad defina y desarrolle un Manual de Procedimientos en el cual se consigne la regulación de la operación de la misma, documentando y estableciendo las políticas, procedimientos, controles e indicadores necesarios con base en las directrices generales del Modelo de Operación de la sede.

- **Información**

Es necesario que la unidad defina políticas y criterios para el manejo de la información (de orden primaria y secundaria), que es requerida para su operación y la rendición de cuentas a los grupos de interés, estableciendo los procedimientos para su obtención, procesamiento y divulgación. De igual forma crear el sistema de quejas y reclamos que permitirá la retroalimentación con los grupos de interés tanto internos como externos. Se recomienda que a nivel institucional se desarrolle un vídeo, que permita promocionar los programas académicos para las Sedes, adicionalmente es un material que permitirá fortalecer los programas de inducción del personal de la Universidad.

- **Comunicación Pública**

En la unidad se requiere implementar herramientas y políticas a través de las cuales la sede pueda garantizar el manejo y flujo de la información que recibe y genera como producto de su operación, de manera confiable, transparente, eficiente y con la calidad esperada, a través de medios de comunicación que permitan establecer una interacción directa o indirecta entre la unidad y sus grupos de interés.

- **Autoevaluación**

La sede debe crear una cultura clara que permita medir las falencias en los procesos propios de las unidades, con base en esto, se recomienda participar de la elaboración y aplicación de Instrumentos que permitan la Autoevaluación, de manera que su posterior análisis permita el mejoramiento organizacional.

- **Planes de Mejoramiento**

Para este componente la sede debe emprender acciones tendientes a la difusión de los Planes de Mejoramiento Institucional con el fin de que todos los funcionarios de la misma conozcan el origen de éstos, su importancia, contenido y por ende de ellos mismos, en la ejecución y cumplimiento de los proyectos que los componen.

La unidad debe instituir la formulación de Planes de Mejoramiento por Procesos e Individuales dentro de su operación, a través de los cuales pueda emprender mejoras de forma organizada, medible y sostenible en la sede.

#### ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

De acuerdo a los resultados del análisis de clima organizacional, adelantado durante el segundo semestre de 2007, por la división de recursos humanos de la U.I.S se describen a continuación los resultados de la sede U.I.S Socorro, determinando los factores más relevantes del documento.

- **Variables de estudio.**

*Relaciones Interpersonales:* Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Los temas evaluados los resultados de esta variable para la UIS Socorro fueron:

**Tabla 21. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Relaciones Interpersonales.**

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Las relaciones entre compañeros son cordiales y propician un ambiente agradable	3.7
Me siento apoyado por mis compañeros en el momento que lo necesito	3.8
Respetamos el tiempo de trabajo de nuestros compañeros	4.0
Me siento a gusto cuando desarrollo actividades de trabajo con los demás compañeros de mi unidad	4.3
En mi unidad existe un ambiente de confianza entre las personas	3.5
Las diferencias de opiniones en mi unidad son identificadas y resueltas abiertamente	3.4
Las personas con valores e ideas diferentes a las comúnmente aceptadas en la unidad son respetadas	3.9
Son muy pocos los desacuerdos entre compañeros de trabajo	3.5
<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>3.8</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

*Estilo de dirección:* Percepción que tiene el personal acerca de su jefe inmediato en términos de Estilo de Dirección, Claridad y Coherencia de mando. Los resultados del estudio para esta variable fueron:

**Tabla 22. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Estilo de Dirección.**

<b>ESTILO DE DIRECCION</b>	<b>PUNTAJE</b>
La supervisión de nuestro jefe de área es más de apoyo y colaboración que vigilante.	4.5
En mi unidad siempre sabemos qué esperar del jefe de área	4.0
Obtenemos más reconocimiento que crítica de nuestro jefe de área	4.0
En mi unidad lo que mi jefe dice es igual a lo que hace	4.0
Cuando es pertinente, mi jefe tiene en cuenta las opiniones de los demás miembros de la unidad para tomar decisiones	4.2
En mi unidad mi jefe cumple lo que promete	4.1
El trabajo en mi unidad esta basado en la confianza y respeto entre superiores y colaboradores	4.0
Soy autónomo para elegir la forma de realizar mi trabajo	4.2
Mi jefe busca nuevas ideas para mejorar el funcionamiento de la unidad	4.5
Mi jefe reconoce sus errores sin dificultad	3.5
Mi jefe nos anima y nos motiva para crear un espíritu de equipo	4.4
<b>Estilo de dirección</b>	<b>4.1</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

*Sentido de pertenencia.* Grado de satisfacción y orgullo derivado por la vinculación a la institución.

**Tabla 23. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Sentido de Pertenencia.**

<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
Conozco la misión y la visión de la universidad	4.3
Toda persona de mi unidad logra el mejor desempeño posible	3.8
Estamos preparados para hacer esfuerzos adicionales si es necesario	4.3
En mi opinión la institución es un buen empleador	4.2
Los medios y materiales de la universidad se usan con moderación	4.2
El trabajo en mi unidad es interesante y satisfactorio	4.6
La universidad me hace sentir un colaborador valioso e importante	4.4
Considero que los funcionarios de la universidad vivencian los valores institucionales	3.9
La universidad es emprendedora y creciente	4.6
<b>Sentido de Pertenencia</b>	<b>4.3</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

*Desarrollo personal:* Oportunidades de crecimiento personal y profesional, y mejoramiento continuo en el trabajo

**Tabla 24. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Desarrollo Personal.**

<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	<b>PUNTAJE</b>
A todos nos ofrecen posibilidades de capacitación y entrenamiento	3.6
En mi unidad cada uno desarrolla sus funciones con habilidad requerida	3.9
Los programas de capacitación me han servido para mejorar mi desempeño en el cargo	3.7
Recibo retroalimentación oportuna de mi evaluación de desempeño	3.5
La evaluación de desempeño me ayuda a esforzarme para ser cada vez mejor	3.9
La universidad promueve espacios para el bienestar de sus funciones	3.6
En mi trabajo puedo aprender y desarrollar nuevas habilidades	4.5
Participo en espacios que ofrece la universidad para favorecer mi desarrollo personal	4.1
<b>Desarrollo Personal</b>	<b>3.9</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

*Condiciones y contenido del trabajo:* Son las particularidades del ambiente del trabajo con referencia al tiempo, lugar, recursos y distribución de las tareas.

**Tabla 25. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Sentido de Pertenencia.**

<b>CONDICIONES Y CONTENIDO DEL TRABAJO</b>	<b>PUNTAJE</b>
Las condiciones físicas de temperatura, luz y ventilación son adecuadas para la realización de mi trabajo	4.1
Los tiempos asignados son suficientes para el desarrollo de mis funciones laborales	4.0
Considero que las cargas de trabajo son distribuidas de manera equitativa	3.5
En mi unidad el aseo y orden en general son buenos	4.2
Considero que mi trabajo es estable	3.5
Contamos con los equipos y herramientas necesarias y apropiadas para desempeñar nuestra labor	3.9
Contamos con el espacio físico adecuado para la cómoda ubicación personal	4.4
<b>Condiciones y contenido del trabajo</b>	<b>3.9</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

*Compromiso:* Medida de la buena disposición, lealtad de los empleados hacia el trabajo y contribución a los propósitos de la Universidad.

**Tabla 26. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Compromiso.**

<b>COMPROMISO</b>	<b>PUNTAJE</b>
En mi unidad se acepta la responsabilidad de los errores cometidos en el trabajo	3.6
La manera como se comparten las personas de mi unidad transmite confianza a quienes se presta el servicio	3.5
En mi unidad se realizan las actividades según el cronograma acordado	3.9
Generalmente las personas en mi unidad asisten puntualmente al lugar de trabajo	4.1
Cuando alguien requiere un servicio, las personas de mi unidad muestran interés en solucionarlo	3.9
Soy consiente del papel que desempeño en la universidad	4.6
<b>Compromiso</b>	<b>3.9</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

*Comunicación:* Calidad de la comunicación entre usuarios internos y externos y flujo de información para realizar efectivamente el trabajo.

**Tabla 27. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Comunicación.**

<b>COMUNICACION</b>	<b>PUNTAJE</b>
Entregamos de manera eficiente la información solicitada por nuestros usuarios	4.4
Sé donde obtener información cuando se presentan situaciones que me es difícil solucionar por mis propios medios	4.1
Los asuntos importantes se comunican de manera clara dentro de la universidad.	3.9
La comunicación entre las unidades es oportuna y efectiva	3.5
En mi unidad podemos expresar los desacuerdos sin temor a causar conflictos	3.2
Las ideas que aportan en mi unidad son escuchadas	3.7
Cuando me dirijo a mi jefe de parea, puedo hacerlo libremente y sin temor	4.3
Recibo información clara y detallada sobre obligaciones y labores que desempeño en mi cargo	4.0
<b>Comunicación</b>	<b>3.9</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

*Orientación al logro de metas:* Claridad y participación en la definición de las metas de la unidad, seguimiento y evaluación de las mismas.

**Tabla 28. Resultados del estudio División de Recursos Humanos-Orientación para el logro de metas.**

<b>ORIENTACION PARA EL LOGRO DE METAS</b>	<b>PUNTAJE</b>
Nuestra unidad tiene metas claras	4.2
Todos en mi unidad trabajamos con determinación hacia las metas fijadas	4.0
Continuamente obtenemos información del avance de las metas	3.8
Mi jefe de área orienta nuestro trabajo para el logro de metas	4.1
Discutimos las estrategias para el logro de metas	3.7
Trabajamos en equipo entre las diferentes áreas de mi unidad, para lograr los resultados.	4.0
En mi unidad la gente coopera y apoya para el logro de las metas	3.8
<b>Orientación para el logro de metas</b>	<b>3.9</b>

Fuente: Estudio Clima Organizacional División de Recursos Humanos U.I.S 2007.

A continuación se presenta las necesidades del diagnóstico de clima organizacional para la Sede UIS Socorro:

- Incentivar la participación de los funcionarios en los espacios de bienestar que la universidad ofrece y analizar la posibilidad de tener un profesional de apoyo para coordinar más actividades de este tipo para los trabajadores.
- Programar reuniones individuales jefe- colaborador para realizar una retroalimentación eficaz de la evaluación de desempeño.
- Reuniones periódicas con todo el personal para conocer los avances de las metas de la unidad y para tener en cuenta las ideas y sugerencias que aporten a la solución de problemas y de mejoramiento continuo.
- Programas de capacitaciones técnicas y de desarrollo personal. (Comunicación asertiva relaciones interpersonales y servicio al cliente)
- Jornadas de integración y convivencia para mejorar la confianza entre compañeros.
- Seguir promoviendo los valores institucionales.
- Evaluación de la distribución de cargas laborales, perfiles de cargo y revisión del manual de funciones.
- Identificación, resolución adecuada y seguimiento de los casos particulares de conflictos interpersonales.
- Proveer más cargos con personal de planta para mejorar la percepción de estabilidad laboral.
- Buscar estrategias para fortalecer los canales de comunicación entre dependencias y compañeros.

### 5.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA Y ANALISIS CORRELACIONADO DE VARIABLES.

En esta etapa, se presentaron a todos los funcionarios administrativos los objetivos generales y específicos y se explicaron los conceptos del perfil de capacidad interna (P.C.I), del perfil de oportunidades y amenazas del medio (P.O.A.M) y de la Matriz D.O.F.A.

- *Conformación de equipos de trabajo:* Aplicando lo recomendado por Norton y Kaplán en sus postulados sobre la medición y la gestión en la era de la información “Todos lo empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explorar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de las empresas en la era de la información”, se procedió a organizar subgrupos de trabajo distribuidos al azar y con la participación de todos los funcionarios administrativos que desarrollan actividades en la Sede U.I.S Socorro incluidas todas la modalidades de vinculación.
- *Metodología:* En cada grupo se enunciaron debilidades y fortalezas para la construcción de (P.C.I) y oportunidades y amenazas para la construcción del (P.O.A.M), cada uno de los aportes fueron calificadas por cada participante como alto, medio y bajo según el nivel de impacto y el consenso fue registrado en la tabla de cada subgrupo de trabajo.
- *Categorizar:* Con el registro de enunciados de mayor impacto generado en los subgrupos, se sometió a consenso del grupo general y se determinaron los elementos claves para constituir la matriz D.O.F.A.

Se presenta a continuación los resultados del proceso de categorización:

- Matriz del perfil de capacidad interna: Para determinar las fortalezas y debilidades más representativas de la sede, después de una lluvia de ideas por parte de todo

el personal administrativo, se procedió a clasificar cada una en componentes afines y realizar una evaluación de acuerdo a la incidencia alta, media ó baja registrada en un formato de consulta cuya estructura se presenta en el ANEXO B de cada uno en el desarrollo de la sede.

Componente financiero: Costo de matrículas, la diversificación de los ingresos, los recursos financieros y los créditos estudiantiles.

Componente de talento humano: Capacidad laboral de los empleados, idoneidad docente, desempeño estudiantil, reconocimiento a egresados, empleados administrativos de planta, docentes de planta, programas de salud ocupacional, procesos de evaluación docente, capacitación del personal administrativo, articulación con la sociedad, bienestar universitario, procesos organizacionales, mecanismos de control, área de promoción, publicidad y mercadeo.

Componente de tecnología e infraestructura: Dotación tecnológica, conectividad, educación virtual, sistemas de información para el manejo académico y financiero, página web, biblioteca virtual, sistema de videoconferencia, propiedad de la planta física.

Componente de competitividad: Programas académicos en áreas de la salud, ingenierías, ciencias humanas, carreras terminales, programas a nivel tecnológico, infraestructura física, acreditación de alta calidad, ubicación geográfica, grupos de investigación de la sede central, grupos de investigación de la sede Socorro.

- Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio: Para determinar las oportunidades y amenazas mas representativas de la sede, después de una lluvia de ideas por parte de todo el personal administrativo, se procedió a clasificar cada una en componentes afines y realizar una evaluación de acuerdo a la incidencia alta, media ó baja registrada en un formato de consulta cuya estructura se presenta en el ANEXO C de cada uno en el desarrollo de la sede..

- Componente Económico: Instituciones de créditos estudiantiles, tratados de libre comercio, capacidad económica regional, subsidios gubernamentales para el fomento de la educación superior, oportunidad laboral para los empleados.
- Componente Social: Centros gratuitos de capacitación para el trabajo, alianzas de empresas con universidades, necesidades de capacitación permanente, pérdida de valores artísticos, culturales y deportivos.
- Componente Político: Planeación estratégica en entidades públicas, políticas públicas para el fomento y fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica basada en modelos de formación por competencias y por ciclos propedéuticos, políticas para el apoyo a grupos y centros de investigación.
- Componente tecnológico: Uso de tecnologías de información y comunicación, educación virtual, cobertura de acceso a Internet.
- Componente competitivo regional: Desarrollo turístico regional, existencia de universidades regionales con mayor oferta académica.

**5.3.1 Resultados del análisis D.O.F.A.** Con la información clasificada y resaltando las que se consideraban con incidencia alta y media, se procedió a representarlas en el siguiente orden que se muestra en la Tabla 29.

A continuación en las Tabla 30 y 31 se realiza un análisis de correspondencia entre las variables para encontrar su grado de motricidad y dependencia. La metodología consiste en analizar cada variable con respecto a las otras 33 variables del ejercicio, buscando que tanta incidencia o motricidad tiene la variable analizada sobre las demás. Se procede a calificar con el número Cero (0) cuando no exista ninguna relación directa o indirecta y uno (1) cuando exista relación directa o indirecta, los resultados se muestran en el ANEXO D. El grado de motricidad se obtiene al sumar horizontalmente los resultados parciales y el grado de dependencia se obtiene al sumar verticalmente los resultados parciales. Posteriormente y como se muestra a continuación en las Tablas de la 32 a la 35, se procedió a registrar la valoración obtenida por cada variable de acuerdo al grado de motricidad y dependencia respectivo.

**Tabla 29. Resultados del Análisis DOFA.**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Cursos gratuitos de formación para el trabajo en el Sena. Disponibilidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Alianza de empresas en procesos académicos. Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en entidades públicas. Fomento de la educación superior por ciclos propedéuticos y formación por competencias. Necesidad permanente de capacitación. Evidente crecimiento económico y regional por el turismo. Excelentes condiciones del municipio para la vida universitaria. Ubicación estratégica de la sede en el entorno nacional. Gran existencia de entidades de financiación de créditos universitarios. Posibilidad de gestionar subsidios gubernamentales. Buenas posibilidades de financiación a grupos y proyectos de investigación regional.</p>	<p>Mejores oportunidades laborales para los empleados. Pérdida de calidad en procesos de educación media y media técnica. Promoción acelerada de programas de educación virtual. Bajo acceso a conectividad. Gran cantidad de oferta de programas completos por otras Universidades en la región. Aprobación de tratados de libre comercio. Baja capacidad económica en la provincia.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Alta capacidad laboral de los administrativos. Idoneidad Docente. Existencia de políticas institucionales de Bienestar Universitario. Excelente dotación de equipos de cómputo. Existencia de procesos sistemas de información académicos y financieros. Excelente Biblioteca Virtual. Alto desempeño académico de los estudiantes. Reconocimiento de la calidad profesional de los Egresados. Gran satisfacción por la calidad de la educación impartida. Institución Pública. Buena participación en proyectos de cofinanciación.</p>	<p>Ausencia de empleados administrativos de Planta. Inexistencia de Docentes de Planta. Falta de programas de salud ocupacional. Deficientes modelos de evaluación docente. Poca capacitación de funcionarios administrativos en áreas de desempeño. Inexistencia de documentación de procesos y procedimientos. Faltan instrumentos de control. Deficientes medios de promoción, mercadeo y publicidad. No existe página web propia. Inestable modelo de contratación. Ineficiente infraestructura de conectividad. Reducido número de programas de educación virtual. Reducidos proyectos de articulación con la sociedad. Poca oferta de programas académicos terminales. Inexistencia de seguimiento a egresados. Reducido control al rendimiento académico de estudiantes trasladados a la sede central. Alto costo de matrículas Bajo Fomento de Créditos Estudiantiles Baja capacidad de recursos financieros en la región. Falta articulación entre la investigación de la sede central y las sedes regionales. Falta una política de seguimiento a los egresados que inician estudios en la sede.</p>

Fuente: Elaborado por el autor.

**Tabla 30. Metodología correspondencia entre variables analizadas.**

GRADO DE CORRESPONDENCIA ENTRE LAS VARIABLES ANALIZADAS -SEDE U.I.S SOCORRO				
	No	DESCRIPCION	GRADO DE MOTRICIDAD	GRADO DE DEPENDENCIA
OPORTUNIDAD	1	Disponibilidad de TIC's en procesos educativos	18	18
	2	Alianza del sector productivo en procesos académicos	16	19
	3	Implementación de S.G.C en entidades públicas	17	16
	4	Fomento de la educación por ciclos propedeúticos y por competencias	23	24
	5	Necesidad permanente de capacitación en la región	22	21
	6	Evidente crecimiento económico regional por el turismo	13	13
	7	Excelente condiciones para la educación superior en el municipio por su ubicación estratégica	8	17
	8	Gran existencia de entidades de créditos universitarios	9	10
	9	Posibilidad para gestionar subsidios gubernamentales	22	18
	10	Buenas posibilidades de financiación a proyectos de desarrollo regional	17	17
AMENAZA	11	Mejores oportunidades para los empleados de la institución en otras entidades	10	7
	12	Perdida de calidad en procesos de educación media.	9	11
	13	Gran promoción de programas de educación virtual por otras entidades	14	17
	14	Amplia oferta de carreras terminales en la región de otras universidades	13	16
	15	Aprobación de tratados de libre comercio	14	16
	16	Baja capacidad económica de la gente de la provincia	15	20
	17	Cursos gratuitos del SENA a nivel técnico y tecnológico	14	14
FORTALEZA	18	Alta capacidad laboral del personal administrativo	10	12
	19	Idoneidad docente	18	13
	20	Existencia de políticas de Bienestar Universitario	14	13
	21	Excelente dotación de equipos de computo	8	16
	22	Existencia de sistemas de información académica y financiera	14	13
	23	Alto desempeño académico de los estudiantes de la UIS	19	17
	24	Reconocimiento de la calidad profesional de los egresados.	20	16
	25	Alta calidad en los procesos académicos y administrativos.	25	20
DEBILIDAD	26	Ausencia de empleados y docentes de planta	13	11
	27	Falta programas de salud ocupacional	5	8
	28	Deficientes modelos de contratación y evaluación docente y administrativa	12	12
	29	Poca capacitación a los administrativos.	15	5
	30	Falta de manual de funciones y procedimientos	11	8
	31	Deficientes medios de promoción, mercadeo y publicidad.	16	7
	32	Ineficiente estructura de conectividad	11	20
	33	Falta de articulación entre la investigación central y las sedes regionales	12	11
	34	Falta una política de seguimiento a los egresados que inician estudios en las sedes	14	5

Fuente: Elaborado por el autor.



**Zona de Poder:** Se ubican aquellas variables con alta motricidad y baja dependencia, que son factores críticos de éxito con los cuales se deben trazar los principales objetivos para el mejoramiento institucional.

**Tabla 32. Zona de poder.**

O	7	Excelente condiciones para la educación superior en el municipio por su ubicación estratégica
D	26	Ausencia de empleados y docentes de planta
D	28	Deficientes modelos de contratación y evaluación docente y administrativa
D	29	Poca capacitación a los administrativos.
D	31	Deficientes medios de promoción, mercadeo y publicidad.
D	33	Falta de articulación entre la investigación central y las sedes regionales
D	34	Falta una política de seguimiento a los egresados que inician estudios en las sedes

Fuente: Elaborado por el autor.

**Zona de Conflicto:** Se ubican aquellas variables con alta motricidad y alta dependencia, que junto con los factores ubicados en la zona de poder, deben aportar los mejores objetivos para el logro de los resultados esperados con el cambio institucional que desea la Sede U.I.S Socorro.

**Tabla 33. Zona de conflicto.**

1	Disponibilidad de TIC's en procesos educativos
2	Alianza del sector productivo en procesos académicos
4	Fomento de la educación por ciclos propedeúticos y por competencias
5	Necesidad permanente de capacitación en la región
9	Posibilidad para gestionar subsidios gubernamentales
10	Buenas posibilidades de financiación a proyectos de desarrollo regional
13	Gran promoción de programas de educación virtual por otras entidades
14	Amplia oferta de carreras terminales en la región de otras universidades
16	Baja capacidad económica de la gente de la provincia
17	Cursos gratuitos del SENA a nivel técnico y tecnológico
19	Idoneidad docente
20	Existencia de políticas de Bienestar Universitario
22	Existencia de sistemas de información académica y financiera
23	Alto desempeño académico de los estudiantes de la UIS
24	Reconocimiento de la calidad profesional de los egresados.
25	Alta calidad en los procesos académicos y administrativos.

Fuente: Elaborado por el autor.

**Zona de Autonomía:** Se ubican aquellas variables que tienen baja motricidad y baja dependencia.

**Tabla 34. Zona de Autonomía.**

8	Gran existencia de entidades de créditos universitarios
11	Mejores oportunidades para los empleados de la institución en otras entidades
12	Perdida de calidad en procesos de educación media.
18	Alta capacidad laboral del personal administrativo
27	Falta programas de salud ocupacional
30	Falta de manual de funciones y procedimientos

Fuente: Elaborado por el autor.

**Zona de Salida:** Se ubican allí las variables de baja motricidad y alta dependencia.

**Tabla 35. Zona de salida.**

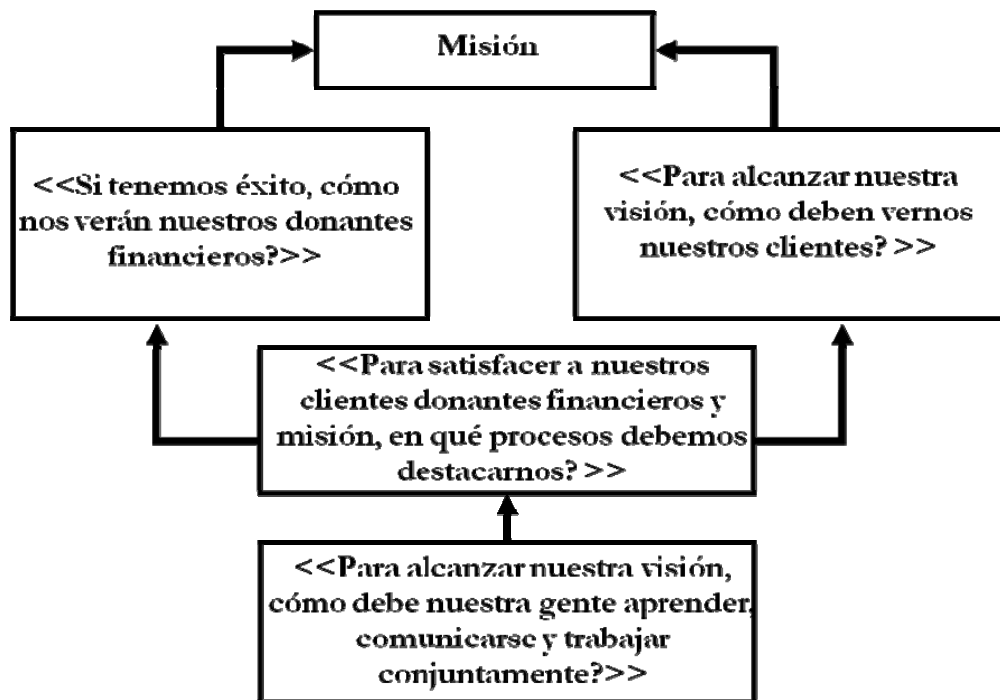
6	Evidente crecimiento económico regional por el turismo
21	Excelente dotación de equipos de computo
32	Ineficiente estructura de conectividad

Fuente: Elaborado por el autor.

#### **5.4 DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS DE LA SEDE U.I.S SOCORRO.**

La implementación del Cuadro de Mando Integral en una institución de carácter público, sin ánimo de lucro y cuyo objetivo se centra en la formación de personas con altos criterios éticos, políticos y profesionales; establece la oportunidad para mejorar la gestión de una organización al servicio público. Es una eficiente manera de aportar a la eficiencia administrativa de una entidad educativa del estado colombiano, caracterizada por la excelencia en sus procesos y por la efectividad en sus servicios Para tener claro este concepto se presenta la adaptación del cuadro de mando integral a organizaciones no lucrativas según Kaplan y Norton:

Figura 3. Adaptación del Cuadro de Mando Integral a Organizaciones no lucrativas.



Fuente: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Norton y Kaplan, p 198.

Los principios estratégicos que se exponen a continuación son la base para el diseño del Cuadro de Mando Integral de la Sede U.I.S Socorro, considerando la oportunidad para posicionar la estrategia de la dependencia académico-administrativa en la institución.

El más importante es que cada funcionario entienda la estrategia común y sea homogénea para todos, a partir de la cual se derivarán los objetivos estratégicos de la sede. Los temas estratégicos reflejan un conjunto de acciones que se consideran relevantes para alcanzar el éxito competitivo de la institución, la suma de estos temas conforma la estrategia de la organización. El escenario definido para la planeación estratégica fue de tres (4) años, lo que significa que cada una de las orientaciones estaría proyectada en este periodo de tiempo. Para la determinación de los temas estratégicos se toma en cuenta los resultados del análisis correlacional de variables de la matriz D.O.F.A

pertencientes a las zonas de poder y conflicto, las diferentes sugerencias realizadas en los estudios de clima organizacional y en el diseño del modelo estándar del control interno de la sede. Estos resultados serán contrastados con los documentos de prospectiva institucional, con el fin de generar propuestas acordes a las planeación de la Universidad.

**5.4.1 Definición de las perspectivas del C.M.I para la sede U.I.S Socorro.** Para la formulación de la estrategia de la Sede U.I.S Socorro, se define de manera concreta las cuatro perspectivas sobre las cuales será diseñado el C.M.I., las perspectivas que se aceptaran para el presente estudio serán las sugeridas por Kaplan y Nortón: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

*Perspectiva Financiera:* En su inicio el C.M.I fue implementado en empresas con fines lucrativos, para las cuales la parte financiera generaba un valioso aporte al estudio del comportamiento de la organización y servía de base para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo el significado de las finanzas en las entidades gubernamentales es diferente, debe entenderse que la perspectiva financiera en entidades lucrativas proporciona una importante meta clara a largo plazo y para las entidades del Estado se convierte en una restricción por cuanto sus organizaciones deben limitar los gastos a las cantidades presupuestadas. Por lo tanto “el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos de forma que los gastos se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas. El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y los usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán un objetivo primordial”<sup>19</sup>.

Con las consideraciones anteriores, la perspectiva financiera para la Sede U.I.S Socorro estará orientada a la *eficiencia en el manejo de los recursos administrados y la estrategia en crecimiento de los ingresos* que permitan la implementación de proyectos y programas para el desarrollo de las actividades misionales de docencia, extensión e investigación.

---

<sup>19</sup> Cuadro de Mando Integral. Robert S Kaplan, David P. Norton. Ed Gestión 2000. p,194.

*Perspectiva del cliente:* Como institución que presta servicios de educación superior, la universidad debe concentrar gran parte de sus esfuerzos por satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos. De tal manera que sea una prioridad conocer el grado de cumplimiento en los contenidos de los programas ofertados, el tiempo y la calidad en el desarrollo de los mismos. Los clientes a quien va orientada la estrategia de la sede se dividen en clientes internos caracterizados por los funcionarios administrativos de toda la universidad, los docentes de los diferentes programas ofrecidos, los profesionales que prestan esporádicamente sus servicios a la institución en el cumplimiento de actividades misionales y los clientes externos identificados por ser personas naturales ó jurídicas que reciben los servicios de la institución, entre ellos están los estudiantes de programas académicos de educación formal y no formal en las modalidades a presencial y a distancia, las entidades con las cuales la universidad tenga convenios, contratos y/o alianzas para el desarrollo de actividades de extensión, y proveedores de bienes y servicios.

Propuesta de valor: Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos de hoy a los clientes de hoy<sup>20</sup>. Sin embargo se encuentra que con tratados de libre comercio, efectos de la globalización y la internacionalización, asociación de países por regiones para estandarización de modelos pedagógicos y competencias de profesiones en busca de garantizar la movilidad entre naciones a nivel académico, crecimiento acelerado de educación virtual, es necesario que la organizaciones de servicios del sector privado y público, establezcan estrategias de innovación y competitividad como garantía de sostenibilidad futura de la institución.

La etapa de innovación de la Sede U.I.S Socorro en la cadena de valor se divide en el diseño de contenidos de nuevos programas académicos de educación formal y no formal y en el fortalecimiento de las áreas de oferta de programas de investigación y extensión atendiendo a necesidades regionales.

---

<sup>20</sup> KAPLAN, Robert y NORTON David. Cuadro de Mando Integral.Barcelona:Gestión 2000,2004.p41

La etapa de operación buscará la obtención de registros calificados para los programas académicos y la certificación de competencias y servicios para las áreas de investigación y extensión.

El seguimiento estricto de cada fase del proceso, será la oportunidad de continuar vigente en el proceso de oferta y demanda en el sector de la educación superior.

El diseño de contenidos de programas de educación formal, no formal y proyectos de investigación y extensión: Identificar necesidades de formación, capacitación y asesoría en la comunidad, permitirá establecer contenidos programáticos acertados y pertinentes a un contexto social y regional definidos, con características específicas y que solucionen problemáticas reales. Este aporte desde la academia y especialmente desde la educación superior, será clave en el momento de competir con otras universidades del país y del mundo. Para esto es necesario establecer alianzas estratégicas entre el sector gubernamental, los sectores productivos específicos según el área de formación ó asesoría y entidades de la educación media.

El registro calificado de los programas académicos y certificación de centros y grupos de investigación y extensión: La implementación de sistemas de gestión de calidad y presentación ante entidades acreditadoras de procesos, establecerá la garantía a los clientes que los servicios ofrecidos por la institución cumplen los requisitos de alta calidad y se encuentran en procesos de mejoramiento continuo.

La Divulgación y promoción: Fomenta el mercadeo necesario para dar a conocer los productos y servicios ofertados. Las actividades relacionadas son las siguientes:

La Oferta de programas: Es la entrega directa del producto a los clientes según sus necesidades y exigencias.

El Seguimiento a egresados y control a programas desarrollados: Es el servicio después de finalizado el proceso.

Las estrategias aceptadas para el desarrollo de esta perspectiva corresponden a las propuestas por Kaplan y Norton: *Excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad del cliente.*

Perspectiva de Procesos Internos: Se define con base en la formulación de las líneas estratégicas para producir y entregar la propuesta de valor a los clientes y mejorar los procesos. Para cumplir las expectativas en la sede, se deben desarrollar cinco procesos críticos que se convierten en los temas estratégicos en la descripción de la estrategia:

1. Excelencia Administrativa
2. Consolidación Académica
3. Evolución de la Educación
4. Bienestar Social
5. Proyección Social

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultado cada vez más altos. Las categorías que se aceptan para el presente estudio son las competencias estratégicas, las tecnologías estratégicas y el clima de acción.

Las competencias estratégicas son las habilidades y el conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar la estrategia. Las tecnologías estratégicas corresponden a los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia y el clima de acción son los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

**5.4.2 Temas estratégicos.** Según Kaplan y Norton (2000) los temas estratégicos reflejan el punto de vista de los directivos sobre lo que se debe realizar de forma inmediata para conseguir los resultados estratégicos. Los temas para la sede U.I.S Socorro mencionados en la Perspectiva de Procesos Internos se describen a continuación:

*Excelencia Administrativa:* Constituyen todas las acciones que permiten un desempeño eficiente mediante la implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad, soportado en capacitaciones pertinentes al personal administrativo. El fin de este tema se refleja en alta calidad en la prestación de servicios y un adecuado uso de los recursos físicos, humanos y financieros.

*Consolidación Académica:* Permite establecer el objetivo fundamental de la Universidad en la Región a través del posicionamiento de programas académicos terminales en la sede UIS Socorro, que sean pertinentes a las necesidades locales, con proyección a las tendencias nacionales y con alto posicionamiento en el contexto internacional. Su característica principal será la alta calidad académica.

*Evolución de la Educación:* Mantiene a la Universidad a la vanguardia de las tendencias en la educación superior, basadas en nuevos modelos de formación por competencias, con modalidades y mallas curriculares flexibles, basadas en principios de equidad social y buscando fomentar la articulación de los ciclos técnico, tecnológico y profesional, así como la vinculación de la educación superior con la educación media técnica. Favorece el uso de nuevas herramientas en los procesos de enseñanza aprendizaje como la utilización de tecnologías de información y comunicación.

*Bienestar Social:* Soporta la base fundamental de una institución de servicios educativos, donde el componente mas importante es la comunidad, segregada en estudiantes, profesores, administrativos y egresados. La conservación y el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los integrantes, mantiene los criterios acordes a un estado social de derecho.

*Proyección Social:* Garantiza la articulación de la universidad con la sociedad a través del desarrollo conjunto de propuestas innovadoras, basadas en proyectos y programas de investigación y extensión, la transferencia de conocimiento, el empoderamiento regional, las alianzas interinstitucionales e intersectoriales y la gestión de nuevas fuentes de financiación en entidades nacionales e internacionales.

**5.4.3 Estrategia de la Sede U.I.S Socorro.** La estrategia propuesta para desarrollar la gestión se concentra en dos componentes fundamentales para tener éxito en la institución, estos son LA CALIDAD Y LA COBERTURA. Basados en estos criterios se conseguirá no solo mejorar en el presente, sino visionar una sede reconocida en el futuro por generar un compromiso con el acceso a la educación superior de un mayor numero de colombianos especialmente procedentes de provincia y además garantizará que todos sus procesos estarán acompañados de altos niveles de calidad. De igual forma esta estrategia esta alineada con la política de calidad de la Universidad la cual establece: La

Universidad Industrial de Santander está comprometida con la eficacia, la eficiencia y el mejoramiento continuo de los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión, en consonancia con el Proyecto Institucional, para lograr la satisfacción de sus beneficiarios. Promueve para ello una cultura de calidad basada en el autocontrol, la oportunidad en el servicio y la afectividad en la comunicación de todas las acciones universitarias.

**5.4.3.1 Diseño y construcción del mapa Estratégico:** Una vez identificados los temas claves que direcciona la estrategia y haber realizado la declaración del destino estratégico el paso siguiente es el diseño y construcción del mapa estratégico, uno de los elementos básicos sobre el cual se sustenta la metodología del Balanced Scorecard.

El mapa estratégico es un instrumento gráfico que permite visualizar las relaciones causa efecto entre los objetivos definidos para las perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

Para su comprensión, se presenta a continuación los temas estratégicos definidos en procesos críticos y mediante el desarrollo de vectores estratégicos que establecen las relaciones causa efecto entre los objetivos en las diferentes perspectivas de la siguiente manera:

**Tabla 36. Vector estratégico-Excelencia Administrativa.**

<b>VECTOR ESTRATEGICO: EXCELENCIA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VECTOR</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	<b>AUMENTAR LOS RECURSOS</b>	Objetivo 1. Mejorar las fuentes de financiación de la educación superior en la región.
		Objetivo 2. Optimizar las inversiones de los recursos financieros.
		Objetivo 3. Gestionar recursos para subsidiar estudiantes de escasos recursos
<b>DE CLIENTES</b>	<b>ALTA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	Objetivo 1. Mejorar el grado de satisfacción de los estudiantes por los servicios prestados
		Objetivo 2. Mejorar los procesos de relación con los clientes internos y externos.
<b>DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>	<b>IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Objetivo 1. Implementar un Sistema de Gestión de Calidad
		Objetivo 2. Implementar el Modelo Estandar de Control Interno
		Objetivo 3. Implementar el sistema de administración del riesgo
<b>DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>CAPACITAR Y DESARROLLAR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	Objetivo 1. Mejorar el clima organizacional.
		Objetivo 2. Desarrollar competencias en el personal administrativo.

**Tabla 37. Vector estratégico-Bienestar social**

<b>VECTOR ESTRATEGICO: BIENESTAR SOCIAL</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VECTOR</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	PROMOVER LA EQUIDAD SOCIAL	Objetivo 1. Gestionar recursos para el mejoramiento de la calidad de vida la comunidad universitaria.
		Objetivo 2. Proporcionar acciones efectivas para la oferta de créditos estudiantiles favorables.
<b>DE CLIENTES</b>	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA	Objetivo 1. Realizar Jornadas para el desarrollo humano de la comunidad universitaria
		Objetivo 2. Desarrollar un programa de seguimiento a egresados.
<b>DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>	INTEGRAR LA COMUNIDAD	Objetivo 1. Diseñar programas de bienestar a toda la comunidad
<b>DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	FOMENTAR EL DESARROLLO HUMANO	Objetivo 1. Promover las habilidades y aptitudes extracurriculares a los integrantes de la comunidad

**Tabla 38. Vector estratégico-Evolución de la Educación.**

<b>VECTOR ESTRATEGICO: EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VECTOR</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Objetivo 1. Disminución de gastos de funcionamiento
	DIVULGACIÓN DE ACTIVIDADES	Objetivo 1. Fortalecer los medios de promoción, divulgación, mercadeo y publicidad de la información.
<b>DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>	USO DE HERRAMIENTAS MODERNAS Y EFICACES EN PROCESOS DE APOYO	Objetivo 1. Fortalecer el Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en procesos académicos
		Objetivo 2. Desarrollar un sistema de administración de la información.
<b>DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	MODERNIZAR PROCESOS DE ENSEÑANZA	Objetivo 1: Actualizar estrategias de enseñanza-aprendizaje
	DESARROLLAR HABILIDADES INFORMÁTICAS	Objetivo 2. Capacitar la población docente y estudiantil en el uso de tecnologías de la información y comunicación.

**Tabla 39. Vector estratégico-Consolidación académica.**

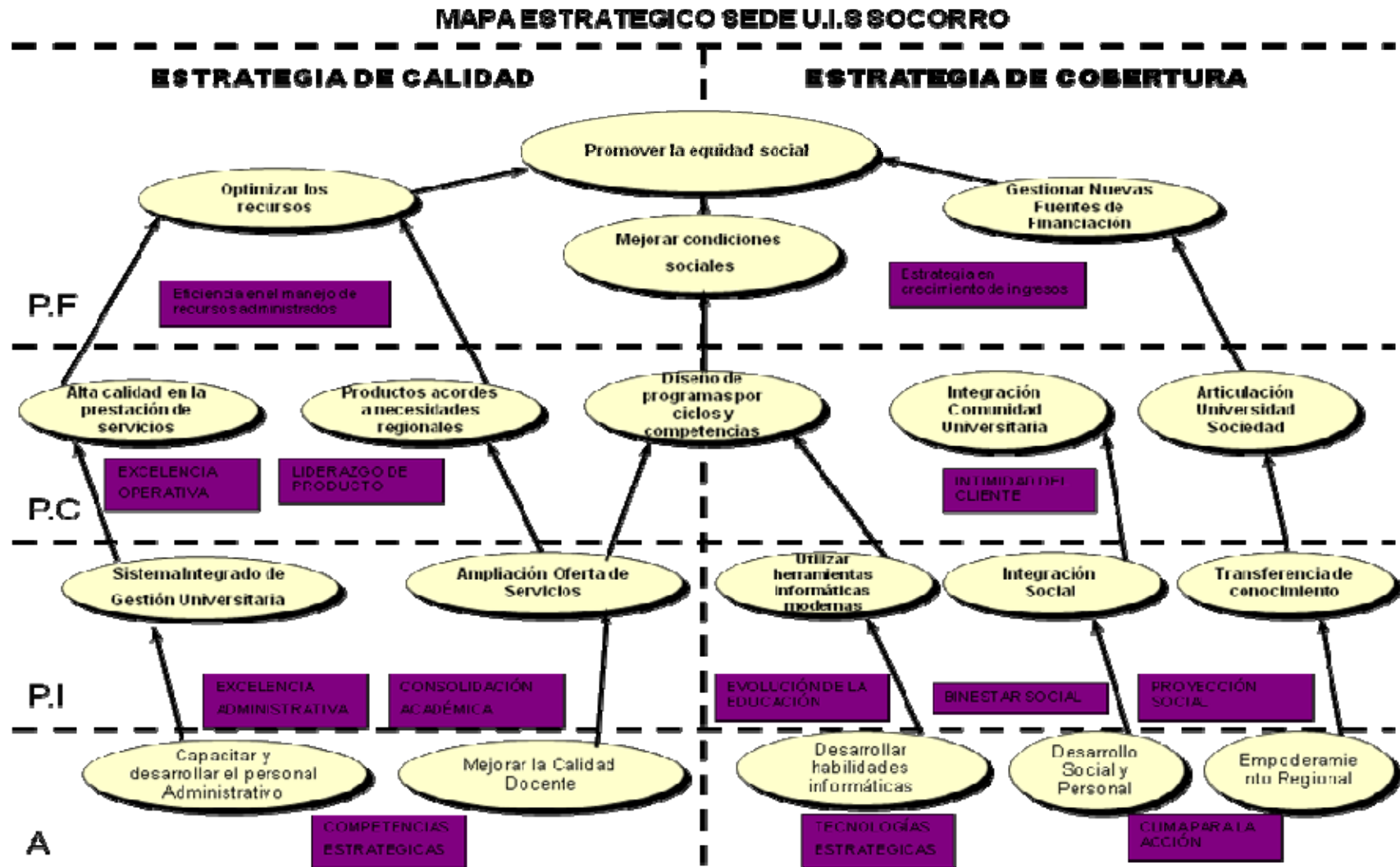
<b>VECTOR ESTRATEGICO: CONSOLIDACIÓN ACADÉMICA</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VECTOR</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Mayores Ingresos Financieros	Objetivo 1. Aumentar la captación de ingresos por matrículas
<b>DE CLIENTES</b>	Movilidad y Mayor Cobertura Estudiantil	Objetivo 1. Articulación de la Universidad con la Educación Media
<b>DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>	Ampliación de Servicios	Objetivo 1. Ampliar la oferta de programas académicos de alta calidad y pertinencia en la región.
<b>DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar la Calidad Docente	Objetivo 1. Desarrollar competencias en el personal docente .

**Tabla 40. Vector estratégico-Proyección social.**

<b>VECTOR ESTRATEGICO: PROYECCIÓN SOCIAL</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VECTOR</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Mejorar condiciones económicas regionales	Objetivo 1. Gestionar recursos de co-financiación de proyectos de investigación y extensión.
		Objetivo 2. Ofrecer bienes y servicios producidos en la Universidad a la región
		Objetivo 3. Participar en procesos de desarrollo regional
<b>DE CLIENTES</b>	ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD SOCIEDAD	Objetivo 1. Conformar bases de datos confiables y eficientes.
		Objetivo 2. Conformar alianzas intra e interinstitucionales.
<b>DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>	TRASFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Objetivo 1. Promover la vinculación de grupos de investigación y extensión a la región
<b>DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	EMPODERAMIENTO REGIONAL	Objetivo 1. Diseñar programas de capacitación a empresas, instituciones y organizaciones de la región.

La construcción individual de los vectores estratégicos definidos en cada perspectiva fortalece el diseño del Mapa Estratégico para la Sede U.I.S Socorro:

Figura 4. Mapa Estratégico Sede UIS Socorro.



## **6. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SEDE UIS SOCORRO**

Reconociendo la estrategia representada de manera gráfica en el diseño del mapa estratégico, se procede a identificar los elementos que hacen parte del Cuadro de Mando Integral (En adelante C.M.I), relacionados con los objetivos estratégicos. El C.M.I ó Matriz Estratégica es la herramienta encargada de aumentar la probabilidad de cumplir las estrategias previstas a través de cumplir la misión de guía para la gestión de la institución, el marco de los objetivos futuros y la base para evaluar el rendimiento de los colaboradores.

La matriz estratégica establece la relación entre los objetivos con indicadores financieros y no financieros, metas y propuestas de acciones por medio de iniciativas estratégicas.

La selección, desarrollo e implementación de estos elementos, garantiza la ejecución de la estrategia, lo cual es la esencia del modelo “Balanced Scorecard”. La metodología seguida exigió una elaboración casi simultánea de los indicadores, las metas y la propuesta de planes acción por cada objetivo definido.

La metas de cada indicador, no se presentan en la Matriz Estratégica considerando esta como un sistema flexible y dinámico de indicadores, que puede ser modificado durante su marcha, ya sea porque han cambiado las condiciones de la organización o porque el conocimiento de la estrategia se ha ampliado y el equipo directivo considera que existen mejores formas para monitorearla, de tal manera que la presentación de la matriz se basa en las condiciones actuales pero es un instrumento disponible para el mejoramiento continuo.

### **6.1 INDICADORES.**

Los indicadores se convierten en el instrumento fundamental para relacionar las variables que intervienen de forma cuantitativa ó cualitativa para el cumplimiento de cada objetivo estratégico y por ende aportar a la consecución de la estrategia planteada dando claridad y rumbo a los objetivos. La pertinencia del sistema de indicadores depende de la claridad en la identificación de las variables registrada en un formato de consulta cuya estructura

se presenta en el ANEXO E. La Sede UIS Socorro tendrá una mejor capacidad de ejecutar su estrategia si puede incorporar al modelo administrativo, sistemas de gestión y medición, los cuales le permitan monitorear permanentemente la alineación de las metas con las iniciativas estratégicas, en este proceso los equipos de trabajo deberán mantener una interrelación permanente, generando reportes y mediciones que permitan y logren direccionar el comportamiento de los directivos y le generen a ellos fundamentos para la toma de decisiones.

Para obtener una matriz estratégica eficiente, se determinó un número máximo de dos indicadores por objetivo estratégico, tratando que estuvieran relacionados con los indicadores del Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018, del Sistema de Gestión de Calidad y del Plan de Gestión de la Sede, además reconociendo el instructivo generado para la documentación (hoja de vida) de los indicadores del Balanced Scorecard de la División Financiera de la U.I.S (Ver Anexo E), se determinó el nombre del indicador, el tipo de indicador, la perspectiva, el objetivo estratégico, el objetivo del indicador, la unidad de medida, la fuente de datos, la frecuencia, la tendencia, el método de cálculo, las metas, el alcance, el estado, el responsable de la medición del indicador, el responsable de la fijación de la meta, el responsable del logro de la meta y el plazo de entrega de información. De esta manera en el Anexo E, se presenta la hoja de vida de cada indicador con los parámetros del instructivo en mención.

Cada indicador evidencia la forma precisa para la recolección de la información, la responsabilidad de cada área funcional en el cumplimiento de los plazos, el cumplimiento de cada indicador del objetivo respectivo, la influencia del indicador en un periodo determinado. Se ha aceptado la nomenclatura del C.M.I División Financiera de la U.I.S en cuanto a determinar un código del indicador, el cual aparece en la hoja de vida, además se especifica el tipo de indicador (Resultado o Inductor) y finalmente el nombre del mismo. El código contiene dos letras y un número, la primera letra indica la inicial de la perspectiva a la que pertenece (F= financiera, C=cliente, P= procesos internos, A=aprendizaje e innovación), la segunda letra, indica el tipo de indicador (R=resultado, I=inductor) finalmente un guión separa a un número consecutivo del indicador según el tipo y perspectiva.

**Figura 5. Cuadro de Mando Integral UIS Socorro**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SEDE U.I.S SOCORRO				
PERSPECTIVA	VECTORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	AUMENTAR LOS RECURSOS	Objetivo 1. Mejorar las fuentes de financiación de la educación superior en la región.	Relación de Apoyo por Estudiante	RESPONSABILIDAD SOCIAL
		Objetivo 2. Optimizar las inversiones de los recursos financieros.	Rendimientos Financieros	
		Objetivo 3. Gestionar recursos para la ampliación de la planta administrativa.	Eficiencia Administrativa	
	PROMOVER LA EQUIDAD SOCIAL	Objetivo 1. Gestionar recursos para el mejoramiento de la calidad de vida la comunidad universitaria.	Grado de apropiación de recursos	GESTIÓN FINANCIERA
		Objetivo 2. Proporcionar acciones efectivas para la oferta de créditos estudiantiles favorables.	Porcentaje de Créditos Aprobados	
	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Objetivo 1. Disminución de costos	Optimización de Gastos	GESTIÓN FINANCIERA
	INGRESOS FINANCIEROS	Objetivo 1. Aumentar la captación de ingresos por matrículas	Incremento de Estudiantes	
	MEJORAR LAS CONDICIONES ECONÓMICAS	Objetivo 1. Gestionar recursos de co-financiación de proyectos de investigación y extensión.	Número de Proyectos Implementados con financiación externa	
		Objetivo 2. Ofrecer bienes y servicios producidos en la Universidad a la región	Porcentaje de Bienes y Servicios Ofrecidos a la Comunidad	
		Objetivo 3. Participar en procesos de desarrollo regional	Número de proyectos regionales con presencia de la Universidad	
DE CLIENTES	ALTA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Objetivo 1. Mejorar el grado de satisfacción de los estudiantes por los servicios prestados	Grado de Satisfacción del Estudiantes	GESTIÓN DE CLIENTES
		Objetivo 2. Mejorar los procesos de relación con los clientes internos y externos.	Grado de Satisfacción de Profesores Grado de Satisfacción de Proveedores	
	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA	Objetivo 1. Realizar Jornadas para el desarrollo humano de la comunidad universitaria	Número de Jornadas Realizadas	
		Objetivo 2. Desarrollar un programa de seguimiento a egresados.	Porcentaje de Actividades	SIMBIOSIS UIS ASEDUIS SOCORRO
	DIVULGACIÓN DE ACTIVIDADES	Objetivo 1. Fortalecer los medios de promoción, divulgación, mercadeo y publicidad de la información.	Porcentaje de utilización de medios de comunicación en procesos académicos	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	COBERTURA ESTUDIANTIL	Objetivo 1. Articulación de la Universidad con la Educación Media	Porcentaje de Colegios en articulación con la Universidad	PROGRAMAS POR CICLOS PROPEDEÚTICOS
	ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD SOCIEDAD	Objetivo 1. Conformar bases de datos confiables y eficientes.	Porcentaje de registros sistematizados	INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN REGIONAL
Objetivo 2. Conformar alianzas intra e interinstitucionales.		Número de convenios firmados		

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SEDE U.I.S SOCORRO				
PERSPECTIVA	VECTORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
DE LOS PROCESOS INTERNOS	IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Objetivo 1. Implementar un Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de procedimiento implementados	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA
		Objetivo 2. Implementar el Modelo Estandar de Control Interno	Porcentaje de Avance del M.E.C.I	
		Objetivo 3. Implementar el sistema de administración del riesgo	Porcentaje de Acciones Implementadas	
	INTEGRAR LA COMUNIDAD	Objetivo 1. Diseñar programas de bienestar a toda la comunidad	Porcentaje de eventos realizados	RESPONSABILIDAD SOCIAL
	USO DE HERRAMIENTAS MODERNAS Y EFICACES EN PROCESOS DE APOYO	Objetivo 1. Fortalecer el Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en procesos académicos	Grado de aplicación de TIC'S en procesos académicos	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
		Objetivo 2. Desarrollar un sistema de administración de la información.	Porcentaje de Actividades realizadas	
AMPLIACIÓN DE SERVICIOS	Objetivo 1. Ampliar la oferta de programas académicos de alta calidad y pertinencia en la región.	Número de Programas Ofrecidos	PROGRAMAS POR CICLOS PROPEDEÚTICOS	
TRASFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Objetivo 1. Promover la vinculación de grupos de investigación y extensión a la región	Número de proyectos implementados	INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN REGIONAL	
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITAR Y DESARROLLAR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Objetivo 1. Mejorar el clima organizacional.	Grado de Satisfacción Laboral	
		Objetivo 2. Desarrollar competencias en el personal administrativo.	Número de Jornadas Desarrolladas	
	FOMENTAR EL DESARROLLO HUMANO	Objetivo 1. Promover las habilidades y aptitudes extracurriculares a los integrantes de la comunidad	Número de Personas Vinculadas	DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO
	PROCESOS DE ENSEÑANZA	Objetivo 1: Actualizar estrategias de enseñanza-aprendizaje	Porcentaje de implementación de nuevas metodologías	DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO
	DESARROLLAR HABILIDADES INFORMÁTICAS	Objetivo 2. Capacitar la población docente y estudiantil en el uso de tecnologías de la información y comunicación.	Número de Capacitaciones Ofrecidas	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	MEJORAR LA CALIDAD DOCENTE	Objetivo 1. Desarrollar competencias en el personal docente.	Porcentaje de Capacitaciones Implementadas	DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO
	EMPODERAMIENTO REGIONAL	Objetivo 1. Diseñar programas de capacitación a empresas, instituciones y organizaciones de la región.	Porcentaje de Organizaciones Capacitadas	

La figura 5, muestra la matriz estratégica de la Sede UIS Socorro, la cual agrupa los objetivos por perspectivas con sus respectivos indicadores y sus respectivas iniciativas estratégicas. El sistema comprende un total de treinta y ocho (34) indicadores.

## 6.2 METAS.

Para comunicar el cambio que se quiere lograr en la Sede U.I.S Socorro, es necesario establecer metas para cada indicador las cuales deben ser alcanzadas en un horizonte de

tiempo previsto y de esta forma comprometer a todos los actores en cifras concretas y específicas.

De esta manera las áreas funcionales y sus respectivos colaboradores focalizarán sus actividades para alinearlas con el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia, evidenciando así mismo su aporte en el cumplimiento de la estrategia general de la institución.

Las metas deben ser lo más realizables posibles ya que una meta muy ambiciosa, que no cuente con las condiciones para ser cumplida pierde credibilidad, así mismo una meta muy débil desmotiva el esfuerzo colectivo para conseguir el indicador propuesto. Es una obligación del equipo directivo monitorear periódicamente los avances para el cumplimiento de las metas propuestas, así como generar la gestión correspondiente para la consecución de los recursos necesarios para tal fin. Las metas del modelo se presentan en las hojas de vida de cada indicador.

### **6.3 RANGOS DE TOLERANCIA Y SEMAFORIZACIÓN.**

La definición de rangos de tolerancia es un elemento clave del cuadro de mando integral ya que permite visualizar el comportamiento del indicador mediante la asignación de un color específico a cada rango establecido según el criterio de la Dirección. Esta combinación de colores da una visión rápida del desempeño de la Sede en un momento dado a través del tiempo, ayuda en la futura sistematización del modelo y expresa en forma rápida el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los rangos de tolerancia y su semaforización se establecieron de la siguiente manera, teniendo en cuenta la tendencia de los indicadores:

**Figura 6. Rangos de tolerancia y semaforización de indicadores con relación a las metas establecidas.**

<b>TENDENCIA DEL INDICADOR DECRECIENTE</b>	
<b>COLOR</b>	<b>RANGOS</b>
	MENOR 20%
	ENTRE 20% Y 40%
	ENTRE 40% Y 80%
	MAYOR A 80%

<b>TENDENCIA DEL INDICADOR CRECIENTE</b>	
<b>COLOR</b>	<b>RANGOS</b>
	MAYOR A 95% (DE LA META)
	ENTRE 90% Y 95%
	ENTRE 80% Y 89,9%
	MENOR A 80%

Fuente: Balanced Scorecard División Financiera U.I.S.

#### **6.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.**

Las iniciativas estratégicas

La definición de iniciativas estratégicas será lo que ayudará a que la organización evolucione de su estado actual al estado deseado en un periodo de tiempo, es decir, establece planes generales que de manera conjunta permite cumplir el escenario de actuación deseado para la sede U.I.S Socorro. Además orientará la elaboración de otros documentos de planeación estratégica como planes de acción, planes de gestión, planes de mejoramiento, etc, alineando toda la dependencia a la consecución del los objetivos

estratégicos, identificar las iniciativas faltantes y destinar los recursos para lograr una integración con la gestión y seguimiento de los proyectos planteados.

El planteamiento de iniciativas se realizó mediante la formulación de quince (10) propuestas estratégicos que deben ser desarrolladas en la etapa de implementación del Sistema. Estas iniciativas estratégicas son:

- Responsabilidad Social.
- Gestión Financiera.
- Gestión de Clientes.
- Observatorio Regional Para el Desarrollo Humano.
- Simbiosis UIS-ASEDUIS SOCORRO.
- Gestión de la Información.
- Investigación y Extensión Regional.
- Implementación de Sistemas de Gestión Pública
- Programas por ciclos propedéuticos.
- Desarrollo del Conocimiento.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente monografía esquematizan los resultados encontrados durante todo el periodo de estudio y se exponen a continuación:

- En la Universidad y en la Región, el Sistema Gerencial basado en la metodología del Balanced Scorecard aún no ha sido desarrollado en forma masiva, solo algunas dependencias han asumido tan importante iniciativa.
- Las bases conceptuales sobre Sistemas de Gestión de Calidad en la mayoría de los funcionarios de la Sede de la U.I.S en el Socorro son muy limitadas, evidenciándose falta de capacitación e implementación de estos modelos administrativos.
- La Rectoría de la Universidad Industrial de Santander, la Dirección General de Regionalización y el equipo de trabajo de la Sede U.I.S Socorro, generaron un compromiso sincero desde el planteamiento de la idea, lo que permitió unas excelentes condiciones para el desarrollo de las actividades programadas en el plan de trabajo.
- En la realización del diagnostico organizacional participaron activamente todos los funcionarios administrativos de la sede, independiente del cargo ocupado, esto permitió que cada uno se vinculara desde el inicio con el diseño del Balanced Scorecard aspecto que facilitará su implementación posterior.
- Los resultados del análisis interno y externo permitió a todos los administrativos de la Sede U.I.S Socorro conocer en forma concreta las fortalezas con que cuenta la institución en la región, las debilidades que deben ser superadas y los aspectos del entorno para conocer las oportunidades y amenazas. Este conocimiento fomentará el sentido de pertenencia con la institución y los niveles de compromiso para cumplir las expectativas generadas en el documento de planeación prospectiva.

- Existen documentos diagnósticos realizados por otras dependencias de la Universidad enfocados en la Sede U.I.S Socorro, cuyos resultados representan un gran aporte para la construcción del C.M.I.
- Aunque los resultados de la Sede U.I.S Socorro la resaltan como una dependencia académico-administrativa de la Universidad, con buenos resultados administrativos, se evidencian deficiencias especialmente en la implementación de sistemas integrados de gestión y control, evaluación del riesgo, desarrollo personal, fortalecimiento del proceso de articulación y extensión y gestión financiera.
- Con el desarrollo de la propuesta de monografía se fundamentaron las bases necesarias para generar una actitud de cambio del equipo Directivo, con lo cual se genera gran expectativa para el proceso de implementación.

## RECOMENDACIONES

- Es muy importante que la Dirección de la Sede U.I.S Socorro inicie durante el segundo semestre del año 2008 la etapa de implementación iniciando por la de divulgación, la automatización, la agenda gerencial con BSC, el plan de acción para detalles no completados, el plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, y el plan de despliegue a toda la organización.
- La Tesorería de la Sede U.I.S Socorro debe calcular los recursos necesarios para implementar la propuesta, generando un plan de inversiones durante el periodo del 2008 al 2001.
- El área de Sistemas debe gestionar la adquisición de un software que permita monitorear permanentemente los compromisos adquiridos en el C.M.I, realizando un cronograma que contenga los plazos para compra, instalación, capacitación y ejecución.
- La Dirección de la Sede U.I.S Socorro debe presentar los resultados del documento en el Consejo de Regionalización para compartir la metodología con otras dependencias del Universidad en especial en especial las Sedes Regionales de Málaga, Barrancabermeja y Barbosa, motivando su futura vinculación con el modelo.
- El grupo de Clima Organizacional de la Sede realizará acciones para mantener motivado el talento humano de tal forma que se facilite el cumplimiento de las metas propuestas de cada objetivo estratégico.

## BIBLIOGRAFIA

KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro De Mando Integral “The Balanced Scorecard”, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Gestión 2000, Barcelona, 2004

KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona, 2001

CAMACHO, J.A (2006). *Lineamientos Gestión Rectoral 2006-2009*. Disponible en [http://www.uis.co/portal/doc\\_interes/rectorial/LINEAMIENTOS\\_RECTORIA\\_2006-2009.pdf](http://www.uis.co/portal/doc_interes/rectorial/LINEAMIENTOS_RECTORIA_2006-2009.pdf).

CONSEJO SUPERIOR, (1994) Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander...

PLAN DE DESARROLLO 2008-2018, Universidad Industrial de Santander...

EXTENDED DISC, Informe Encuesta Estudio de Clima Organizacional División de Recursos Humanos ECOUIS1 VR07, Universidad Industrial de Santander. Julio 26 de 2007.

MORENO GARCIA, Paola Andrea. Adopción e implementación del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 para la Sede Socorro de la Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, 2008

SIERRA MEJIA, Astrid Liliana. Aplicación de la metodología Balanced Scorecard en el Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para la División Financiera, Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, 2008

PINZON USCATEGUI, Carolina Del Pilar. Aplicación Del Balanced Scorecard a la empresa Odin Ltda., Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2006

TURBAY ROJAS, Julian. Transformación del sistema de Gestión actual de la empresa Armonía Impresores Ltda., utilizando la metodología del Balanced Scorecard, Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios industriales y Empresariales, Bucaramanga, 2006

PABÓN BARAJAS, Hernán. Módulo de Monografía I, II, III, Especialización en Alta Gerencia. U.I.S. -2007.

OSORIO RUSSI, Alfonso. Módulo de Gerencia de la Planeación Estratégica. Especialización en Alta Gerencia. U.I.S -2007

## ANEXO A. ACTIVIDADES RELACIONADAS EN CADA ÁREA FUNCIONAL

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO								
ÁREAS FUNCIONALES								
AÑO 2008								
<a href="#">Funciones de Cada Area Administrativa</a>								
PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
<b>Matrículas de Nivel Introdutorio, Pregrado, Postgrado, Educación no formal y programas de extensión.</b>	* Registro, inscripción. *Admisión de estudiantes. * Recepción de EPS a estudiantes del nivel introductorio. * Recepción de solicitudes para plazo matrícula financiera. *Elaboración de carnets.	*Registrar, controlar y validar la información financiera para los programas académicos ofrecidos en la sede.	* Revisión y supervisión	*Recepción y Control de Seguros y Pólizas.	-Elaboración, Control, y entrega de Paz y Salvo de Biblioteca - Actualización de datos en El Sistema Académico - Colaboración el proceso de Registro de Matrículas Nivel Introdutorio - Organización estudiantes Matriculados en grupos según puntajes del ICFES	*Inscripción (Recepción consignaciones, formulario, documentos, entrevista) de estudiantes de la Especialización en Gerencia Pública de la sede. *Solicitud a Tesorería de facturación para el pago de matrícula. *Trámites correspondientes a legalización de la matrícula por parte de los estudiantes (pago efectivo, ICETEX). *Envío de información para solicitud de Historia de los estudiantes de la especialización en Registro Académico y Admisiones de la sede central. *Trámites correspondientes a recepción de información y pago por parte de los estudiantes de la especialización para solicitud de carnets a la sede central.	* Control y entrega de Paz y Salvo de Planta Física (ocasional). *Operatividad en cuanto a instalación de muebles, equipos y adecuación de espacios físicos para la matrícula.	



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO

AREAS FUNCIONALES

AÑO 2008

Funciones de Cada Area Administrativa

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
Matriculas de Nivel Introdutorio, Pregrado, Postgrado, Educación no formal y programas de	* Registro, inscripción. * Admisión de estudiantes. * Recepción de EPS a estudiantes del nivel introductorio. * Recepción de solicitudes para plazo	* Registrar, controlar y validar la información financiera para los programas académicos ofrecidos en la sede.	* Revisión y supervisión	* Recepción y Control de Seguros y Pólizas.	-Elaboración, Control, y entrega de Paz y Salvo de Biblioteca - Actualización de datos en El Sistema Académico - Colaboración el proceso de	*Inscripción (Recepción consignaciones, formulario, documentos, entrevista) de estudiantes de la Especialización en Gerencia Pública de la	* Control y entrega de Paz y Salvo de Planta Física (ocasional). *Operatividad en	
Asignación de Carga Académica	* Distribución de la carga académica a docentes elegibles. * Elaboración de horarios de clase. * Asignación de aulas. * Asignación de salas de informática. * Digitación de los horarios en el sistema. * Envío vía e-mail de listas de clase.						* Asignación de aulas. *Dotación de equipos y suministros.	*Asignación de salas de informática de acuerdo a los horarios establecidos. *Horarios de las actividades de cada sala.
Contratación de: Personal docente, administrativo, auxiliar.	* Contactar al docente. * Proposición de carga académica. * Contratación en el sistema del docente. * Información para apertura de cuenta bancaria. * Revisión del contrato. * Revisión mensual de horas laboradas. * Entrevista y selección de estudiantes en servicio administrativo. * Reporte gastos de viaje de docentes.	*Pago docentes horas cátedra, liquidación y pago gastos de viaje para docentes horas cátedra. *Cancelación de nómina outsourcing. *Pago de auxiliaturas estudiantiles de los fondos 1 y 6. *Registro para contratación en el SIF de la universidad. *Analizar estudio de factibilidad presupuestal para el ofrecimiento de nuevos cursos académicos.		* Contratación de algunos docentes e instructores y de personal para el examen integral de salud.	- Gestiones para la asignación de Correos Electrónicos Institucionales	*Solicitud de RUT y documentos necesarios a los docentes de la especialización, para realización de OPS, Bonificaciones por parte de Tesorería.	*Preselección del personal de servicios generales. *Inducción al personal. *Asignación de tareas, dotación de elementos y supervisión de desempeño.	*Análisis de hojas de vida para aspirantes a auxiliares del área de sistemas. *Realización de prueba psico-técnica.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO**  
**AREAS FUNCIONALES**  
**AÑO 2008**

[Funciones de Cada Area Administrativa](#)

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
<p><b>matriculas de nivel Introductorio, Pregrado, Postgrado, Educación no formal v programas de</b></p> <p><b>Contratación para adquisición de bienes y servicios.</b></p>	<p>* Registro, inscripción. * Admisión de estudiantes. * Recepción de EPS a estudiantes del nivel introductorio. * Recepción de solicitudes para plazo</p>	<p>* Registrar, controlar y validar la información financiera para los programas académicos ofrecidos en la sede.</p> <p>* Registrar información para la contratación en el SIF de la universidad. * Servicio postventa al cliente interno y externo, para resolver sus requerimientos. * Registrar en el SIF proveedores de la universidad. * Asesoría acorde a los requerimientos de ley para la contratación de bienes y servicios.</p>	<p>* Revisión y supervisión</p>	<p>* Recepción y Control de Seguros y Pólizas.</p> <p>* Identificación del servicio o necesidad. * Solicitud de cotizaciones. * Servicios de transporte, alojamiento, alimentación, sonido, agrupaciones artísticas, impresiones.</p>	<p>- Elaboración, Control, y entrega de Paz y Salvo de Biblioteca - Actualización de datos en El Sistema Académico - Colaboración el proceso de</p> <p>- Selección, adquisición y mantenimiento de material bibliográfico</p>	<p>* Inscripción (Recepción consignaciones, formulario, documentos, entrevista) de estudiantes de la Especialización en Gerencia Pública de la</p> <p>* Solicitud de cotizaciones a los proveedores que ofrecen los servicios necesarios para el desarrollo de la especialización (comestibles, alojamiento, transporte). * Solicitud de RUT a los proveedores. * Solicitud para la realización de las ordenes por parte de Tesorería, a través de las cuales se contratan los servicios mencionados. * Control en el pago a proveedores.</p>	<p>* Control y entrega de Paz y Salvo de Planta Física (ocasional). * Operatividad en</p> <p>* Identificar necesidades de compra y contratación de la sede, realizar los trámites respectivos para su ejecución, recepción, verificación de ingresos y salidas de almacén.</p>	<p>* Identificar las necesidades en cuanto a los recursos tecnológicos. * Solicitud de cotizaciones. * Solicitud de concepto técnico para la compra y entrega de estos a Planta Física.</p>

**AREAS FUNCIONALES  
AÑO 2008**

Funciones de Cada Area Administrativa

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
<p><b>Matriculas de Nivel Introdutorio, Pregrado, Postgrado, Educación no formal y programas de</b></p>	<p>* Registro, inscripción. * Admisión de estudiantes. * Recepción de EPS a estudiantes del nivel introductorio. * Recepción de solicitudes para plazo</p>	<p>* Registrar, controlar y validar la información financiera para los programas académicos ofrecidos en la sede.</p>	<p>* Revisión y supervisión</p>	<p>* Recepción y Control de Seguros y Pólizas.</p>	<p>-Elaboración, Control, y entrega de Paz y Salvo de Biblioteca - Actualización de datos en El Sistema Académico - Colaboración el proceso de</p>	<p>*Inscripción (Recepción consignaciones, formulario, documentos, entrevista) de estudiantes de la Especialización en Gerencia Pública de la</p>	<p>*Control y entrega de Paz y Salvo de Planta Física (ocasional). *Operatividad en</p>	
<p><b>Informes Académicos, Administrativos y registros varios</b></p>	<p>* Elaboración de informe: inscritos y admitidos, matriculados por programa y por nivel, matriculados nivel introductorio, estudiantes de traslado. * Elaboración de informe: estrato y nivel. * Elaboración de informe de docentes (número, procedencia). * Elaboración de informe de docentes por categoría. * Elaboración de informe PFU y condicionales. * Elaboración de informe proyección de número de estudiantes y carga académica. * Elaboración informe registro de llamadas.</p>	<p>*Elaborar y registrar informes (ingresos y egresos) para reportar a la División Financiera de la sede central. *Manejo del portafolio de inversiones de los recursos financieros de la sede.</p>		<p>* Elaborar informes de orden psicosocial, estudio socioeconómico. *Elaborar diagnósticos enfermeros. *Elaborar estudios de casos de estudiantes por condicionalidad, indicadores frente a determinada situación. *Presentación de estadísticas de casos o prevalencias. *Informes de los planes de la sede. *Actualización del listado de servicios a estudiantes. *Actualización de carpetas de tutorías, auxiliares, talleres, conferencias, etc. *Elaborar informes del Comité de Clima Organizacional para enviar a la sede central.</p>	<p>- Elaboración de Informes, estadísticos y de gestión - Elaboración de Boletines con Material Existente por asignaturas - Generación de Boletines con Libros Pendientes - Boletines de Difusión de información - Generación de Listados Electrónicos de Estudiantes Matriculados</p>	<p>*Informe Ingresos-Egresos de la especialización. *Informe Contro Interno (Plan de Mejoramiento, Plan de Gestión, Clima Organizacional, MECI) de la sede. *Informes correspondientes a los proyectos de la sede (Observatorio Regional, Empresarismo, Ciencia y Tecnología). *Informes proyectos adicionales de la sede. *Registro base de datos programas de extensión. *Infome y control de cartera de los estudiantes de la especialización.</p>	<p>*Elaboración de informe de asignación de aulas. *Informe general de ejecuciones presentado a Inventarios y Contabilidad de la sede central. *Informe general de ejecuciones de recursos de la Gobernación a Dirección General de Regionalización. *Información correspondiente a los avances del CENIVAM. * Informes ocasionales a la oficina de Planeación de la sede central. *Registro de solicitudes, conceptos técnicos, cotizaciones. *Inventarios individuales por dependencias.</p>	<p>*Registro de actividades diarias del área. *Registro de actividades dentro de cada sala. *Ficha técnica de cada equipo (en proceso). *Informes que se presentan periódicamente a Sistemas de información, sobre la asignación de IP's y ubicación de equipos. *Elaboración de plantillas para informes institucionales presentados por la dirección. *Informes de: Plan de Gestión, Plan de mejoramiento. *Informe de inventarios de sistemas. *Registro de actividades de auxiliares administrativos. *Estadísticas de uso de las salas. *Registro del ingreso de estudiantes a las salas en la base de datos y el sistema de control.</p>

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO**  
**AREAS FUNCIONALES**  
**AÑO 2008**

Funciones de Cada Area Administrativa

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
<b>Promoción</b>	<p>* Cotización, selección y contratación de medios de comunicación e impresores. * Diseño de publicidad. *</p> <p>Contacto, logística y asistencia a colegios y ferias de universidades. *</p> <p>Control en el pago del servicio. * Entrega de información a clientes (personal, vía telefónica e e-mail). *</p> <p>Digitación de correos electrónicos de clientes. *</p> <p>* Envío de publicidad por internet. * Solicitud de correos de proceso de admisión de la UIS Bucaramanga. *</p> <p>Divulgación concurso docente.</p>	<p>*Atención a clientes externos para resolver inquietudes académico administrativas.</p>		<p>* Participación en visitas a colegios y ferias universitarias en la región.</p>		<p>*Conferencia a estudiantes de grado Once de colegios.</p>		<p>*Diseño de afiches, tarjetas, plegables, formularios, folletos, avisos en revistas y periódicos para la promoción de los programas académicos de la sede.</p>
<b>Préstamo de bienes Muebles e Inmuebles.</b>		<p>*Recaudar ingresos para el cumplimiento de los presupuestos de la sede por diferentes conceptos y dependencias.</p>		<p>* Supervisión de indumentaria de los grupos artísticos. *</p> <p>*Supervisión de elementos y equipos del consultorio de enfermería.</p>	<p>- Control de la Circulación y Préstamo de Material Bibliográfico (Libros, Revistas, Periódicos y Videos)</p> <p>- Control del Préstamo y uso de equipos de la Biblioteca Virtual</p> <p>- Inclusión y actualización de Usuarios en el sistema</p> <p>- Orientación en la búsqueda de Información Física y Digital</p> <p>- Control de Entrada y Salida de Usuarios</p> <p>- Recepción de bolsos y elementos</p> <p>- Organización Técnica de Colecciones en los respectivos estantes de los libros utilizados diariamente</p> <p>- Generación y Control de recibos de pagos de multas</p> <p>- Control de Material extraviado</p>		<p>*Recepción de solicitudes. *</p> <p>*Estudio y disponibilidad. *</p> <p>*Aprobación y envío de documentación y tarifas al solicitante (personal externo); alistamiento y préstamo.</p>	<p>*Préstamo de video beam, equipos de cómputo, salas de informática y de software autorizado a estudiantes y administrativos.</p>

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO**  
**AREAS FUNCIONALES**  
**AÑO 2008**

Funciones de Cada Area Administrativa

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
<b>Promoción</b>	<p>* Cotización, selección y contratación de medios de comunicación e impresores. * Diseño de publicidad. *</p> <p>Contacto, logística y asistencia a colegios y ferias de universidades. *</p> <p>Control en el pago del servicio. * Entrega de información a clientes (personal, vía telefónica e e-mail). *</p> <p>Digitación de correos electrónicos de clientes. *</p> <p>* Envío de publicidad por internet. * Solicitud de correos de proceso de admisión de la UIS Bucaramanga. *</p> <p>Divulgación concurso docente.</p>	<p>*Atención a clientes externos para resolver inquietudes académico administrativas.</p>		<p>* Participación en visitas a colegios y ferias universitarias en la región.</p>		<p>*Conferencia a estudiantes de grado Once de colegios.</p>		<p>*Diseño de afiches, tarjetas, plegables, formularios, folletos, avisos en revistas y periódicos para la promoción de los programas académicos de la sede.</p>
<b>Préstamo de bienes Muebles e Inmuebles.</b>		<p>*Recaudar ingresos para el cumplimiento de los presupuestos de la sede por diferentes conceptos y dependencias.</p>		<p>* Supervisión de indumentaria de los grupos artísticos. *</p> <p>*Supervisión de elementos y equipos del consultorio de enfermería.</p>	<p>- Control de la Circulación y Préstamo de Material Bibliográfico (Libros, Revistas, Periódicos y Videos)</p> <p>- Control del Préstamo y uso de equipos de la Biblioteca Virtual</p> <p>- Inclusión y actualización de Usuarios en el sistema</p> <p>- Orientación en la búsqueda de Información Física y Digital</p> <p>- Control de Entrada y Salida de Usuarios</p> <p>- Recepción de bolsos y elementos</p> <p>- Organización Técnica de Colecciones en los respectivos estantes de los libros utilizados diariamente</p> <p>- Generación y Control de recibos de pagos de multas</p> <p>- Control de Material extraviado</p>		<p>*Recepción de solicitudes.</p> <p>*Estudio y disponibilidad.</p> <p>*Aprobación y envío de documentación y tarifas al solicitante (personal externo); alistamiento y préstamo.</p>	<p>*Préstamo de video beam, equipos de cómputo, salas de informática y de software autorizado a estudiantes y administrativos.</p>

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO**  
**AREAS FUNCIONALES**  
**AÑO 2008**

Funciones de Cada Area Administrativa

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
<b>Selección Docentes, Administrativos y Auxiliares.</b>	*Evaluación de las hojas de vida. *Solicitud apertura convocatoria. *Control publicación del concurso. * Actualización de la base de elegibles.			* Recepción, selección y seguimiento de auxiliares estudiantiles. * Selección y asignación de entrenadores e instructores de grupos deportivos y culturales.	- Participación en el proceso de selección de estudiantes Administrativos		*Selección y capacitación del auxiliar de medios audiovisuales.	*Selección y capacitación de 5 auxiliares.
<b>Procesos Físicos y Técnicos</b>					- Catalogación y proceso físico de material Bibliográfico (Libros, Revistas, Periódicos y Videos) - Elaboración y Organización del Archivo Vertical - Activación de equipos portátiles para el servicio de Biblioteca Virtual - Realización de Inventario Físico - Limpieza de estantes			*Registro de entrada del equipo de acuerdo a la solicitud de compra y envío a la División de Inventarios para el respectivo número, ubicación del equipo. *Configuración de red, seguridad e instalación de software requeridos. *Soporte en el desarrollo de clases prácticas y talleres en cuanto a la instalación de software y material requerido por cada docente.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO								
AREAS FUNCIONALES								
AÑO 2008								
Funciones de Cada Area Administrativa								
PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
Liquidaciones y Reliquidaciones.	* Recepción de solicitudes de reliquidación.	*Planear, coordinar y ejecutar el proceso de liquidación de matrícula financiera, estudiantes sede. *Recaudar información física que soporte la liquidación generada a los estudiantes. * Entrega de liquidaciones para estudiantes de los programas de pregrado y extensión ofrecidos en la sede. *Recaudar y analizar la información de acuerdo a la variable financiera que soporta la solicitud para reliquidación del costo de la matrícula financiera para estudiantes de la sede.		* Realización de estudios socioeconómicos por casos de estrato. *Realización de entrevistas con estudiantes, familiares y padres de familia. *Elaboración de registros de casos para envío a UIS Bucaramanga en asocio con Tesorería. *Realización de visitas domiciliarias.				
Comités.	* Participación en: Junta Directiva del INDER, Planeación Prospectiva, Selección de auxiliares, Evaluación docente de la UIS. * Programación de desarrollo de reuniones con docentes y estudiantes.	*Planear, ejecutar y controlar los proyectos para el cumplimiento del Plan de Gestión de la sede. *Comité de Planeación Prospectiva de la sede.		*Participación en el comité de periódico. *Comité de Clima Organizacional. *Comité de matrículas. *Comité de Planeación Prospectiva.	- Participación en el comité de planeación y matrículas - Participación en el comité Municipal de Archivos - Participación en proyectos de la Sede	*Participación en el Comité de promoción de la sede. *Participación en el Comité de Clima Organizacional. *Participación en el Comité Planeación Prospectiva de la sede.	*Presidente del COPASO. *Delegado de la sede en el Grupo GESTAMOS (Gestión ambiental para el desarrollo del municipio). *Representante de la sede en el Comité Municipal de Planeación. *Participación en el Plan de Emergencias. *Participación en el Comité Planeación Prospectiva. *Participación en el Comité del Periódico.	*Participación en el Comité de Planeación Prospectiva. *Participación en el Comité del periódico de la sede.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO**  
**AREAS FUNCIONALES**  
**AÑO 2008**

[Funciones de Cada Area Administrativa](#)

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLÓGICA
<b>Divulgación.</b>	* Motivación para participación de docentes y estudiantes en el periódico de la universidad. * Divulgación de actividades del grupo Halley. * Motivación para participación en actividades culturales y deportivas.			*Promoción y divulgación de actividades educativas, culturales, sociales y deportivas desarrolladas al interior y exterior de la sede. *Logística relacionada con elaboración de medios informativos (internet, carteleras, medios de comunicación locales).	- Participación como delegado a ferias de universidades - Diseño y Elaboración de afiches, folletos y publicidad gráfica	*Divulgación de eventos correspondientes a los proyectos de la sede a través de los medios de comunicación de la región.		*Participación en el diseño del periódico de la sede y en la organización de la información. *Trámites necesarios para el envío a Publicaciones de la sede central.
<b>Mantenimiento de Bienes Muebles e Inmuebles.</b>		*Contratación de bienes y servicios.			- Análisis, diseño, elaboración, mantenimiento de sistemas de información, bases de datos - Actualización de la página Web intranet (diseño) - Asesoría en el manejo de sistemas de información de Intranet - Asesoría en el manejo de archivos y gestión documental		*Verificación del estado físico. *Programación necesaria para su mantenimiento preventivo y/o correctivo (presupuesto, cotizaciones, ejecución de obra y de servicios y recepción).	*Mantenimiento preventivo y correctivo de las salas 1,2,3,4,5,6, Biblioteca virtual, sala de profesores y equipos administrativos de acuerdo a la programación. *Soporte técnico a las dependencias en las diferentes eventualidades que se presenten. *Soporte técnico en el uso de herramientas informáticas. *Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la red Local LAN y red inalámbrica. *Proceso de salida de equipos para dar de baja. *Adquisición, registro, actualización y administración de licencias de software.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO**  
**AREAS FUNCIONALES**  
**AÑO 2008**

[Funciones de Cada Area Administrativa](#)

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
<b>Elecciones estudiantiles y docentes.</b>	* Convocatoria, selección de jurados, inscripción e inducción de candidatos, control de resultados y logística en general.				- Participación como Jurado		*Logística para la adecuación de espacios físicos e instalación de muebles, equipos para el desarrollo del evento.	*Participación como jurados de votación.
<b>Orientación profesional.</b>	* Selección de conferencista. * Convocatoria para la conferencia. * Solicitud de gastos de viaje. * Control de asistencia.			*Realización de pruebas de orientación profesional y talleres desarrollados desde el área de psicología.				*Asignación de equipo de cómputo y video beam para los eventos.
<b>Estudios</b>	* Cursos de vacaciones, extensión y capacitación.			*Estudios socioeconómicos Beca Fabio Zárate. *Estudios relacionados con áreas de la salud, psicología y de desarrollo comunitario.		*Estudio de factibilidad para el ofrecimiento de nuevos programas de posgrado en la sede.	*Estudio de demanda de aulas y capacidad de ocupación.	

**AREAS FUNCIONALES  
AÑO 2008**

Funciones de Cada Area Administrativa

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLÓGICA
<b>Control Académico</b>	* Registro de notas. * Entrega de listas de clase. * Registro de horas consulta. * Evaluación docente. * Archivo académico.			*Control de asistencia a eventos educativos y procesos generales de Bienestar Universitario que están relacionados con el área académica. *Generación de registros y listados de asistencia a profesores. * Entrevista y análisis de casos para examen supletorio y para cancelación extemporánea.		Especialización: *Control de asistencia. *Registro de notas. * Evaluación docente. * Archivo académico.		
<b>Eventos (Conferencias, talleres, festivales, seminarios, etc)</b>	*Participación en actividades de la Semana Universitaria de la sede.	*Participación en actividades de la Semana Universitaria de la sede.		*Programación, coordinación y realización de eventos culturales, deportivos y sociales. *Realización de jornadas educativas del área de Bienestar Universitario (Conferencias, talleres, actividades lúdicas). *Programación general Semana Universitaria de la sede. *Realización de actividades de extensión con comunidades externas a la universidad.	*Participación en actividades de la Semana Universitaria de la sede.	*Participación en actividades de la Semana Universitaria de la sede.	*Logística para la adecuación de espacios físicos e instalación de muebles, equipos para el desarrollo del evento. *Participación en actividades de la Semana Universitaria de la sede.	*Elaboración de diplomas y certificados. *Asignación de equipo de cómputo de video beam y ubicación de los mismos. *Participación en actividades de la Semana Universitaria de la sede.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO**  
**AREAS FUNCIONALES**  
**AÑO 2008**

Funciones de Cada Area Administrativa

PROCEDIMIENTO	AREA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION	AREA FINANCIERA	AREA DE DIRECCION	AREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES	AREA DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DE INFORMACION	AREA DE EXTENSION Y PROYECTOS ESPECIALES	AREA DE RECURSOS FISICOS	AREA TECNOLOGICA
Programas dirigidos a la comunidad				*Coordinación de programas como: PAMRA, Riesgo Cardiovascular, Control de la Fecundidad, Prevención del cáncer, Prevención de Consumo de sustancias psicoactivas. *Programa de mantenimiento de la salud (Exámen Integral de salud). *Acompañamiento a las agrupaciones educativas, artísticas y deportivas de la sede.			*Proyecto de Gestión Ambiental.	
Consultas con personal de desarrollo psicosocial y de salud				*Asesoría psicosociales. *Asesoría y acompañamiento psicológico. *Consulta por enfermería, curaciones y primeros auxilios. *Consulta médica y odontológica en el exámen integral de salud. *Entrevistas solicitadas por la dirección de la sede.				

**ANEXO B**  
**FORMATO PARA CONSULTA**  
**PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**  
**FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

FORTALEZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Excelente calidad académica.			
Acreditación institucional de alta calidad.			
Optima infraestructura tecnológica de última generación.			
Buena imagen y prestigio.			
Cuerpo docente de alto nivel de formación.			
Apropiado sistema de regionalización.			
Gran variedad en programas académicos.			
Alta participación en proyectos comunitarios.			
Procesos organizacionales bien definidos.			
Es una entidad pública con alto componente de bienestar social.			
Existen procesos de evaluación eficientes.			
Buenas condiciones de servicio a la población estudiantil.			
Alta competitividad institucional en la región.			
Excelente formación de sus egresados.			
Exigencia académica.			
Alto compromiso del personal administrativo.			
Idoneidad del personal administrativa.			
Buena ubicación geográfica.			
Alto sentido de pertenencia de estudiantes a la Sede Socorro.			
Gran cantidad de material bibliográfico.			
Buenos servicios de bienestar universitario.			
Existencia de un hospital universitario.			
CENIVAM.			
Observatorio regional.			
Gran existencia de programas de extensión.			

DEBILIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Deficiente modelo de contratación administrativo.			
Carencia de programas académicos en el ciclo profesional y en áreas diferentes a las Ciencias Naturales.			
Inexistencia de un sistema de Salud Ocupacional.			
Falta de planeación en el desarrollo de las actividades.			
Insuficiente Infraestructura Física.			
Falta de innovación en la promoción de los programas de la Universidad.			
Inadecuadas relaciones humanas desde el ámbito laboral.			
Carencia de tecnología avanzada para el desarrollo de el proceso de matrícula.			
Falta de capacitación a personal administrativo.			
Alta carga laboral.			
Altos costos de matrículas.			
Ineficiencia en los procesos de selección y evaluación docente.			
Insuficiente material de trabajo y equipos.			
Poca toma de decisiones concertadas en el grupo de planeación prospectiva.			
Ausencia de actividades lúdicas y recreativas para empleados.			
Carencia de docentes planta.			
Poca flexibilidad en la cancelación del valor de la matrícula por parte de la Universidad.			
Falta de titulación de los terrenos.			
Carencia de mecanismo de control en áreas vulnerables de la institución.			
Falta de compromiso institucional con algunas tareas delegadas por la dirección.			
Baja divulgación de las instituciones que ofrecen créditos estudiantiles.			
Carencia de servicios a la población estudiantil del INSED.			
Falta de recursos financieros.			

**ANEXO C**  
**FORMATO PARA CONSULTA**  
**PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)**  
**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Existencia de procesos de planeación estratégica en la institución.			
Existencia de Políticas para la ampliación de la oferta académica en el nivel técnico, tecnológico, postgrado, diplomados y otros cursos de extensión.			
Receptividad de los Padres de familia para la vinculación en procesos de la institución.			
Posibilidades de capacitación constante al personal administrativo en diferentes áreas.			
Existencia de espacios para la ampliación de la infraestructura física.			
Existe un programa de inducción a los nuevos empleados			
Existe definidas las funciones de los empleados.			
Gran reconocimiento de los grupos de investigación de la sede central.			
Aprobación del Ministerio de Educación Nacional de programas de formación nocturna.			
Gran cantidad de empresas en la región.			
Recursos tecnológicos avanzados para procesos de formación académica.			
Existencia de programas académicos con ciclos propedéuticos.			
Fortalecimiento de proyectos especiales.			
Ofrecer servicio de comedores estudiantiles.			
Becas estudiantiles para los administrativos y sus familias			
Consolidación de proyectos de impacto en diversos campos.			
Existencia de un centro de tecnologías de la información y la comunicación en la sede central.			
Coordinador mercadeo y publicidad			
Gran cantidad de entidades educativas en la región que brindan créditos estudiantiles.			
Nivelar la tabla de matrículas en la sede igual a la Sede Central			
Creación de alianzas estratégicas que fortalecen la relación Universidad Sociedad.			
Implementación de nuevos de acuerdo a las necesidades.			
Mayor aceptación comunitaria de los programas de Educación virtual			

AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Alta variedad de oferta académica de otras instituciones de educación superior.			
Carencia de programas académicos terminales y nocturnos.			
Alta flexibilidad en el pago de matrícula en otras instituciones.			
Deterioro de la infraestructura física.			
Poca objetividad en la evaluación docente.			
Falta de recursos financieros.			
Falta de adquisición del terreno para el funcionamiento de la institución.			
Carencia de escenarios para actividades deportivas y culturales.			
Baja competitividad en el mercadeo de los programas académicos.			
Mejor oferta laboral para los empleados en otras áreas y/o empresas.			
Falta de vigilancia en la salud integral de los trabajadores.			
Alta dependencia de las directrices gubernamentales y nacionales.			
Baja competitividad en el mercadeo de los programas académicos.			
Implementación del TLC			
Aprobación de la Unidades Tecnológicas de Santander en San Gil.			
Escasa participación de los estudiantes de la región en la Sede.			

## ANEXO D. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES

	No	DESCRIPCIÓN
OPORTUNIDAD	1	Disponibilidad de TIC's en procesos educativos
	2	Alianza del sector productivo en procesos académicos
	3	Implementación de S.G.C en entidades públicas
	4	Fomento de la educación por ciclos propedeúticos y por competencias
	5	Necesidad permanente de capacitación en la región
	6	Evidente crecimiento económico regional por el turismo
	7	Excelente condiciones para la educación superior en el municipio por su ubicación estratégica
	8	Gran existencia de entidades de créditos universitarios
	9	Posibilidad para gestionar subsidios gubernamentales
	10	Buenas posibilidades de financiación a proyectos de desarrollo regional
AMENAZA	11	Mejores oportunidades para los empleados de la institución en otras entidades
	12	Perdida de calidad en procesos de educación media.
	13	Gran promoción de programas de educación virtual por otras entidades
	14	Amplia oferta de carreras terminales en la región de otras universidades
	15	Aprobación de tratados de libre comercio
	16	Baja capacidad económica de la gente de la provincia
	17	Cursos gratuitos del SENA a nivel técnico y tecnológico
FORTALEZA	18	Alta capacidad laboral del personal administrativo
	19	Idoneidad docente
	20	Existencia de políticas de Bienestar Universitario
	21	Excelente dotación de equipos de computo
	22	Existencia de sistemas de información académica y financiera
	23	Alto desempeño académico de los estudiantes de la UIS
	24	Reconocimiento de la calidad profesional de los egresados.
	25	Alta calidad en los procesos académicos y administrativos.
DEBILIDAD	26	Ausencia de empleados y docentes de planta
	27	Falta programas de salud ocupacional
	28	Deficientes modelos de contratación y evaluación docente y administrativa
	29	Poca capacitación a los administrativos.
	30	Falta de manual de funciones y procedimientos
	31	Deficientes medios de promoción, mercadeo y publicidad.
	32	Ineficiente estructura de conectividad
	33	Falta de articulación entre la investigación central y las sedes regionales
	34	Falta una política de seguimiento a los egresados que inician estudios en las sedes


C																																			
OPORTUNIDADES										AMENAZAS							FORTALEZAS							DEBILIDADES							MO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	T.
O P O R T U N I D A D	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	18
	2	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	16
	3	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	17
	4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	23
	5	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	22
	6	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	13
	7	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	8
	8	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9
	9	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	22
	10	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	17
A M E N A Z A	11	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	10	
	12	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
	13	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	14	
	14	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	13	
	15	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	14	
F O R T A L E Z A	16	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	15	
	17	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	14	
	18	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	10		
	19	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	18	
	20	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	14	
	21	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8	
	22	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	14	
	23	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	19	
	24	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	20	
	25	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	25	
D E B I L I D A D	26	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	13	
	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	5	
	28	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	12	
	29	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	15	
	30	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	11	
	31	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	16	
	32	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	11	
	33	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	12	
	34	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	14
DE P.																																			
	18	19	16	24	21	13	17	10	18	17	7	11	17	16	16	20	14	12	13	13	16	13	17	16	20	11	8	12	15	8	7	20	11	5	


Fuente: Datos procesados por el autor.

## ANEXO E. HOJAS DE VIDA DE INDICADORES ESTRATEGICOS


Instructivo para diligenciar la Hoja de Vida de indicadores.


Concepto	Descripción
Nombre del indicador	Forma como se va a identificar el indicador
Tipo de indicador	Señala si el indicador es de resultado o de actuación (inductor)
Perspectiva	Especifica la perspectiva de la que hace parte el indicador
Objetivo estratégico	Es el objetivo del mapa estratégico que pretende medir el indicador
Objetivo del indicador	Descripción del significado del indicador y su propósito
Unidad de Medida	Señala la forma en que se expresará el resultado del indicador (porcentaje, pesos, número, etc.)
Fuente de Datos	Fuente primaria o secundaria de donde se extraen los datos necesarios para la medición del indicador. Pueden estar contenidos en el SIF, en un registro, un plan o proyecto, etc.
Frecuencia	Define cada cuánto será monitoreado el indicador. Cada medición podrá ser diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, bimensual, trimestral, semestral o anual.
Tendencia	Hace referencia al comportamiento que se espera tenga el indicador a través del tiempo. Pude ser Creciente o Decreciente.
Método de Cálculo	Cuando se trata de indicadores cuantitativos se define una formula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación de las variables y la forma como se relacionan.
<b>Metas</b>	
Alcance	Cobertura que tiene la medición del indicador
Estado	Datos del indicador que hacen referencia al código con el cual se identifican, el responsable de su revisión y la versión actual.
Responsable de la medición del indicador	Persona a cargo de la recopilación de los datos y medición del indicador
Responsable de la fijación de la meta	En caso de que no se tenga registro histórico para establecer la meta, se debe definir a un responsable para que la defina una vez se tenga información
Responsable del logro de la meta	Persona(s) a cargo de las gestiones necesarias para alcanzar la meta deseada
Plazo de entrega de información	Tiempo límite para reportar el resultado por parte del responsable de la medición.


	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de apoyo a estudiantes por financiación externa</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar las fuentes de financiación de la educación Superior.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa el porcentaje de los recursos financieros que son entregados a la Universidad por fuentes externas (Gobernación de Santander, Gobierno Nacional, Municipios, etc) como apoyo al funcionamiento o la inversión de la Sede U.I.S Socorro en una vigencia determinada y que <u>subsidian indirectamente los costos de matrícula de los estudiantes.</u>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	SIF	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Ingresos . fuentes . externas}}{\sum \text{Ingresos . propios .}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
18	25	28	30	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Tesorero Sede	Director Sede Tesorero Sede	Director Sede Tesorero Sede	Cinco (5) días hábiles después de finalización de matrículas financieras	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		FR-1	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de Rendimientos Financieros</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar las inversiones de los recursos financieros.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa la eficiencia administrativa para diversificar el portafolio de las inversiones de la Universidad con dineros provenientes de recursos propios y recursos administrados cuando se presenten excesos de liquidez y se puedan generar utilidades por los rendimientos financieros				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	SIF	Mensual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Rendimientos Financieros}}{\sum \text{Préstamos Total}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
4	5	6	8	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Tesorero Sede	Director Sede Tesorero Sede	Director Sede Tesorero Sede	Cinco (5) primeros días hábiles del mes	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		FR-2	Director Sede	No.0


SEDE U.I.S SOCORRO				
HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS				
cantidad de recursos financieros generados para el fondo patrimonial de la sedes regionales				
Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivo Estratégico	Gestionar recursos para apoyar los estudiantes de escasos recursos.			
Objetivos del Indicador				
Monitorear la gestión de la sede para fortalecer los recursos administrados a través del Fondo Patrimonial de las Sede Regionales de la Universidad y subsidiar matrículas de estudiantes de escasos recursos económico y excelente rendimiento académico teniendo en cuenta los parametros establecidos por el Acuerdo Superior.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia	
Pesos (\$)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de Cálculo				
$\sum$ Recursos .del .fondo .patrimonia l. para .la .Sede .Socorro				
Metas				
2008	2009	2010	2011	
\$5'000.000=	\$10'000.000=	\$15'000.000=	\$20'000.000=	
Responsable medición del indicador	Responsable fijación de la meta	Responsable logro de la meta	Plazo de entrega de información	
Tesorero Sede	Director Sede Tesorero Sede	Director Sede Tesorero Sede	Cinco (5) primero días hábiles del mes	
Alcance		Estado		
Sede U.I.S Socorro		Código	Revisado Por	Actualización
		FR-3	Director Sede	No.0

 Sede Socorro		<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
		<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
		<b>Grado de apropiación de recursos para el desarrollo humano de la comunidad</b>			
		<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Gestionar recursos para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria.				
<b>Objetivos del Indicador</b>					
Promover la realización de programas que beneficien directamente los integrantes de la comunidad universitaria en las áreas de promoción de la salud y promoción de la enfermedad, equidad de generos, salud sexual y reproductiva, combatir enfermedades de transmisión sexual y fomentar la <b>sostenibilidad ambiental</b>					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>		
Porcentaje	SIF	Mensual	Creciente		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\sum \text{Pr e sup uesto .para .programas .de.Desarrollo .Humano}}{\sum \text{Pr e sup uesto .Total .}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
0.4	0.8	1.2	2		
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>		
Coordinación de Bienestar Universitario	Tesorero Sede	Director Sede Coordinador de Bienestar Universitario	Cinco (5) primero días hábiles del mes		
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>			
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>	
		FR-4	Director Sede	No.0	


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de créditos estudiantiles aprobados</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Proporcionar acciones efectivas para la oferta de créditos estudiantiles con entidades de financiación de la educación superior			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Establecer convenios y acciones efectivas con entidades de financiamiento de la educación superior como bancos, fundaciones, cooperativas, Icetex, buscando que las mismas generen procesos eficientes y que favorezcan los intereses de los estudiantes de programas de pregrado, postgrado y educación continua.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	SIF	Mensual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Número .de.créditos .aprobados}}{\sum \text{Número .de.créditos .tramitados .}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
100	100	100	100	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Tesorero Sede	Tesorero Sede	Director Sede Tesorero	Cinco (5) primero días hábiles al inicio de cada programa académico	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		FR-5	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de Gastos de Funcionamiento</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Disminuir los gastos de funcionamiento			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Optimizar los procesos administrativos con el fin de reducir los gastos de funcionamiento, centrandose en austeridad en el gasto.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Egresos .por .funcionami ento}}{\text{Egresos .funcionami ento .total}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
70	68	66	65	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Tesorero Sede	Director de Sede	Coordinadores de Dependencias	Cinco (5) primero días hábiles de cada mes	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		FR-6	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Incremento de Ingresos por Matrículas Estudiantiles</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar la captación de ingresos por matrículas.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa la cantidad de recursos generados por la venta de servicios educativos de los programas de pregrado, postgrado y educación continuada ofrecidos en la sede UIS Socorro.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	SIF	Mensual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Ingresos .por .matrícula .reales}}{\sum \text{Ingresos .totales}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
57	60	62	65	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Tesorero Sede	Director de Sede	Director Tesorero Coordinador Académico	Cinco (5) primero días hábiles de cada mes	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		FR-7	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de proyectos implementados con financiación externa</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Gestionar recursos de co-financiación por medio de proyectos de investigación y extensión			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa el número de proyectos aprobados por entidades nacionales e internacionales que permitan la inserción de recursos que apoyen el desarrollo de proyectos de investigación y extensión, administrados por fondos especiales ó fondos de destinación específica de la Universidad.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Número de proyectos	B.P.P.I	Mensual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ Proyectos implementados				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
2	3	4	5	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador de Proyectos Especiales	Director de Sede	Coordinador de Proyectos Especiales Coordinador de Planta Física	Cinco (5) primeros días hábiles de cada mes	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		FR-8	Director Sede	No.0


SEDE U.I.S SOCORRO				
HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS				
Porcentaje de Bienes y Servicios Vendidos a la Comunidad				
Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivo Estratégico	Ofrecer bienes y servicios producidos en la Universidad a la región.			
Objetivos del Indicador				
Expresa la eficiencia de la venta de bienes o servicios diseñados y ofrecidos por la Universidad y adquiridos por entidades, organizaciones y empresas de la región.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia	
Porcentaje	B.P.P.I	Mensual	Creciente	
Método de Cálculo				
$\frac{\sum \text{Bienes .o.servicios .vendidos}}{\sum \text{Bienes .o.servicios .ofrecidos}} \times 100$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	
80	85	90	100	
Responsable medición del indicador	Responsable fijación de la meta	Responsable logro de la meta	Plazo de entrega de información	
Coordinador de Proyectos Especiales	Director de Sede	Coordinadores Dependencias	Cinco (5) primero días hábiles de cada mes	
Alcance		Estado		
Sede U.I.S Socorro		Código	Revisado Por	Actualización
		FR-9	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Grado de Satisfacción de Estudiantes</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Conocer el grado de satisfacción de los estudiantes por los servicios prestados			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Nivel de percepción del cliente (Estudiantes) respecto a la eficiencia de la Sede U.I.S Socorro en los procesos administrativos.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Buzón de reclamos	Semestral	Decreciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Total .Re clamos .Ad ministrativos}}{\text{Total .Re clamos}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
30	20	10	0	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Comité E.C.O	Director de Sede	Comité E.C.O	Cinco (5) primeros días hábiles después de finalizado el periodo evaluado.	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro Estudiantes trasladados a la sede central		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		CI-1	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Grado de satisfacción de clientes internos y externos</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar los procesos de relación con los clientes internos y externos			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Nivel de percepción del cliente interno y externo (Profesores, Administrativos y Proveedores) respecto a la eficiencia de la Sede U.I.S Socorro en los procesos administrativos.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Buzón de reclamos	Semestral	Decreciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Total .reclamos .ad ministrativos}}{\text{Total .reclamos}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
20	15	10	5	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Comité E.C.O	Director Sede	Comité E.C.O	Cinco (5) primero días hábiles del mes	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro Proveedores		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		CI-2	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de Jornadas para el Desarrollo Humano</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Realizar jornadas dirigidas al desarrollo humano de la comunidad			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa la cantidad de jornadas programadas por la Universidad, relacionadas con el Desarrollo Humano de la comunidad, es decir en áreas como: promoción de la salud y promoción de la enfermedad, equidad de generos, salud sexual y reproductiva, combatir enfermedades de <u>transmisión sexual y fomentar la sostenibilidad ambiental</u>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Número de Jornadas	Plan de Gestión	Mensual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ Jornadas Realizadas				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
7	10	12	15	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador de Bienestar Universitario	Director Sede Coordinador de Bienestar Universitario	Coordinador de Bienestar Universitario	Cinco (5) primero días hábiles del mes	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		CR-3	Director Sede	No.0


 Sede Socorro		<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
		<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
		<b>Número de actividades realizadas para los egresados</b>			
		<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un programa de seguimiento y apoyo a los egresados				
<b>Objetivos del Indicador</b>					
Expresa la cantidad de actividades programadas con el fin de integrar, apoyar, controlar y monitorear a los egresados de los diversos programas que se ofrecen en la sede, incluyendo estudiantas trasladados desde la Sede Socorro a la Sede Central.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>		
Número de actividades	Plan de Gestión	Mensual	Creciente		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\sum$ <i>Actividades realizadas con egresados</i>					
<b>Metas</b>					
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
2	5	8	10		
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>		
Coordinación de Bienestar Universitario	Director Sede Coordinador de Bienestar Universitario	Director Sede Coordinador de Bienestar Universitario	Cinco (5) primeros días hábiles del mes		
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>			
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>	
		CR-4	Director Sede	No.0	


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de Utilización de Medios de Información y Comunicación en Procesos Académicos</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer los medios de promoción, divulgación, mercadeo y publicidad de la información.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa la utilización y vinculación de medios de información y comunicación como herramientas modernas en los procesos de enseñanza aprendizajes de los programas académicos ofrecidos por la Sede U.I.S Socorro.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje.	CENTIC	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Medios Utilizados}}{\sum \text{Medios Existentes}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
70	100	100	100	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinación Académica	Coordinación Académica	Director Sede Coordinación Académica	Cinco (5) primeros días hábiles después de terminar cada programa académico	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		CR-5	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de Colegios en Articulación Con la U.I.S</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar la gestión académica de los colegios de la región mediante su articulación con programas ofrecidos por la Universidad.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa la cantidad de colegios de las provincias Comunera y de Guanenta, que se articulan con la Universidad para validar procesos de educación Técnica durante los grados Undecimo y Décimo del Bachillerato.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje.	Admisiones y Registro Académico	Anual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Número .de.colegios .en.articulaci ón}}{\text{Número .de.colegios .existentes .en.la.región}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
0	1	2	3	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinación Académica	Director de Sede	Coordinación Académica	Último día del primer mes del Año	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		CR-6	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de registros sistematizados</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Conformar bases de datos confiables y eficientes			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Es la relación entre el número de registros total administrados y el número de registros que pueden ser incluidos en algún sistema de información institucional.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje.	D.S.I	Mensual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Número .de.registros .sistematiz ados}}{\text{Número .total .de.registros}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
50	70	80	100	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador de Biblioteca	Director de Sede	Coordinador de Biblioteca	Cinco (5) primero días hábiles de cada mes	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		CR-7	Director Sede	No.0


	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de convenios firmados</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Conformar alianzas intra e interinstitucionales			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa la cantidad de convenios realizados por la Universidad con entidades, organismos gubernamentales y no gubernamentales, empresas, entidades territoriales, instituciones de educación media y superior con el objetivo de fortalecer la investigación y la extensión como aporte al desarrollo regional				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Número de convenios	Vicerrectoría de Investigación	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ Convenios Realizados				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
2	5	7	10	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinadores de Dependencia	Director de Sede	Coordinadores de Dependencia	Último día del primer mes del semestre.	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		CR-8	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de Procedimientos Implementados</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este indicador mide el grado de mejora de los procesos administrativos de la Sede U.I.S Socorro que han sido implementados eficientemente.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Auditorias Internas	Trimestral	Decreciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Número de procedimientos implementados}}{\text{Número total de procedimientos documentados de la sede}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
10	50	100		
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinadores de Dependencia	Director de Sede	Coordinadores de Dependencia	Cinco (5) días después del periodo evaluado.	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		PR-1	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de avance del M.E.C.I</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar el Modelo Estandar de Control Interno			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este indicados establece la forma para conocer el grado de avance en la implementación del Modelo Estandar del Control Interno en la Sede U.I.S Socorro				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Control Interno	Trimestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Número de actividades desarrolladas para la implementación del M.E.C.I}}{\text{Número de Actividade s Planeadas}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
20	50	100		
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador de Proyectos Especiales	Director Sede	Coordinador de Proyectos Especiales	Cinco (5) días habiles despues del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		PR-2	Director Sede	No.0


 Sede Socorro		<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
		<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
		<b>Porcentaje de Acciones Preventivas y Correctivas Implementadas</b>			
		<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un Sistema de Administración del Riesgo				
<b>Objetivos del Indicador</b>					
Indicador que expresa el grado de implementación de acciones para valorar el riesgo.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>		
Porcentaje	Control Interno	Trimestral	Creciente		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\# \text{ Acciones .Pr eventivas .y.Correctiva s Im plementada s}}{\# \text{ Total .de.Acciones .Encontrada s}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
0	50	100			
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>		
Oficina de Control Interno	Director de Sede	Coordinación de Dependencias	Cinco (5) primeros días hábiles despues del periodo establecido.		
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>			
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>	
		PR-3	Director Sede	No.0	


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de Eventos Culturales y Deportivos Realizadas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Diseñar programas de Bienestar para toda la comunidad			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de programas dirigidos a fortalecer el bienestar de la comunidad universitaria por medio de eventos culturales y deportivos.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Registros	Mensual	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\# \text{Eventos .Culturales .y.Sociales .Re alizados}}{\# \text{Eventos .programado s}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
70	100	100	100	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinación de Bienestar Universitario	Director de Sede	Coordinador Académico y Coordinador de Bienestar Universitario	Cinco (5) días hábiles despues del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		PR-4	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de TIC´s implementadas en procesos académicos</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Promover el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos académicos.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este indicador permite conocer el grado de vinculación de herramientas tecnológicas en procesos de enseñanza-aprendizaje en el desarrollo de los contenidos académicos de asignaturas y/o módulos de los programas ofrecidos por la Universidad.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Coordinación Académica	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\# \text{Asignaturas con TIC's en el proceso académico}}{\# \text{Asignaturas Totales}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
30	40	50	60	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Académico	Director de Sede	Coordinador Académico de Biblioteca y Técnico de Sistemas	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		PR-5	Director Sede	No.0


 Sede Socorro		<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
		<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
		<b>Porcentaje de actividades realizadas</b>			
		<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un sistema de administración de la información				
<b>Objetivos del Indicador</b>					
Mantener digitalizada toda la información recopilada en el desarrollo de procesos académicos y administrativos.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>		
Porcentaje	Registros	Trimestral	Creciente		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
20	60	100	100		
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>		
Coordinador de Biblioteca y Sistemas de Información.	Director de Sede	Coordinador de Biblioteca y Sistemas de Información.	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado		
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>			
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>	
		PR-6	Director Sede	No.0	


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de programas ofrecidos</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Ampliar la oferta de programas académicos de alta calidad y pertinencia en la región.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este indicador permite monitorear la oferta de programas académicos ofrecidos en la Sede U.I.S Socorro con características de formación por competencias y por ciclos propedeúticos.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Número de programas	Admisiones y Registro Académico	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ Programas Ofrecidos				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
0	3	5	5	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Académico	Director Sede	Coordinador Académico	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		PR-7	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de proyectos implementados</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Promover la vinculación de grupos de investigación y extensión a la región			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este indicador expresa el número de proyectos de investigación ó extensión desarrollados ya sea por la Universidad o por la constitución de alianzas interregionales o internacionales donde tenga participación la Universidad.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Número de proyectos	Vicerrectoría de Investigación	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ Proyectos implementados en la región				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
2	3	5	10	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Académico	Director de Sede	Coordinación Académico, de Bienestar, de proyectos especiales.	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		PR-8	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Grado de Satisfacción Laboral</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar el clima organizacional.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este indicador mide el grado de mejora en las relaciones interpersonales y laborales entre los integrantes del equipo administrativo de la sede y su nivel de compromiso con el mejoramiento continuo y los programas de clima organizacional.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Buzón de Sugerencias	Semestral	Decreciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Total .Quejas .y.Sugerencias.Funcionarios.Ad ministrativos .Por.Clima.Organizaci onal}}{\text{Total .Quejas .y.Re clamos .Funcionarios.Ad ministrativos}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
70	50	30	10	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinadores de Dependencia	Director de Sede	Coordinadores de Dependencia	Cinco (5) días después del periodo evaluado.	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		AI-1	Director Sede	No.0


 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de jornadas desarrolladas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar competencias en el personal administrativo.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Establecer por medio del indicadores el cumplimiento de programas para el desarrollo de los funcionarios administrativos de la sede a través del desarrollo de competencias básicas, laborales y específicas.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Número de Jornadas	Recursos Humanos	Trimestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ Capacitaciones realizadas				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
2	4	4	4	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Comité E.C.O	Director Sede	Comité E.C.O	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		AR-2	Director Sede	No.0

 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de personas vinculadas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Promover las habilidades y aptitudes extracurriculares a los integrantes de la comunidad			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Promover el desarrollo de las inteligencias múltiples entre los integrantes entre docentes y administrativos, con el animo de fortalecer el desarrollo humano de los integrantes de la comunidad.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>		<b>Tendencia</b>
Número de Personas	Registros Internos	Trimestral		Creciente
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ <i>Personas Vinculadas</i>				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
10	15	20	25	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Director de Sede	Director de Sede	Coordinadores de Dependencias	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		AR-3	Director Sede	No.0

 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de implementación de nuevas metodologías</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	:Actualizar estrategias de enseñanza-aprendizaje			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Verificar por medio del indicador el uso de nuevas metodologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados al interior del aula de clase en las asignaturas y/o módulos de los programas académicos ofertados en la sede U.I.S Socorro.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Admisiones y Registro Académico	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Número de asignaturas dictadas con nuevas metodologías}}{\text{Número total de asignaturas}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
10	15	20	25	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Académico	Director de Sede	Coordinador Académico, de Biblioteca y Sistemas	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		AI-4	Director Sede	No.0

 Sede Socorro	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Número de capacitaciones ofrecidas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Capacitar la población docente y estudiantil en el uso de tecnologías de la información y comunicación.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Este objetivo permite cuantificar el fomento del grado de utilización de tecnologías de información y comunicación en procesos de enseñanza-aprendizaje como herramienta para fomentar la competitividad en los estudiantes de la sede.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Número de Jornadas de Capacitación	Vicerrectoría Académica	Trimestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\sum$ Capacitaciones realizadas				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
1	4	4	4	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Académico	Director de Sede	Coordinador Académico de Biblioteca y Técnico de Sistemas	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		AR-5	Director Sede	No.0

 Sede Socorro		<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
		<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
		<b>Porcentaje de capacitaciones implementadas</b>			
		<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar competencias en el personal docente .				
<b>Objetivos del Indicador</b>					
El indicador permite medir porcentaje de cumplimiento en las capacitaciones dirigidas a mejorar las competencias pedagógicas de los docentes de la sede como política para mejorar la calidad y aumentar el rendimiento académico de los estudiantes.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>		
Porcentaje	Vicerrectoria Académica	Semestral	Creciente		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Número.de.capacitaciones.ofrecidas}}{\text{Número.de.capacitaaciones.programadas}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
100	100	100	100		
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>		
Coordinador Académico	Director de Sede	Coordinador Académico	Cinco (5) días hábiles despues del periodo evaluado		
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>			
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>	
		AR-6	Director Sede	No.0	

	<b>SEDE U.I.S SOCORRO</b>			
	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Porcentaje de organizaciones capacitadas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	X	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Diseñar programas de capacitación a empresas, instituciones y organizaciones de la región.			
<b>Objetivos del Indicador</b>				
Expresa las instituciones, empresas y organizaciones vinculadas con la universidad a través de programas de capacitación dirigidas con el fin de mejorar las competencias laborales y la competitividad empresarial.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia</b>	
Porcentaje	Admisiones y Registro Académico	Semestral	Creciente	
<b>Método de Cálculo</b>				
$\frac{\text{Número de organizaciones capacitadas}}{\text{Número de organizaciones existentes}} \times 100$				
<b>Metas</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
10	15	20	25	
<b>Responsable medición del indicador</b>	<b>Responsable fijación de la meta</b>	<b>Responsable logro de la meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Coordinador Académico	Director Sede	Coordinador Académico	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Sede U.I.S Socorro		<b>Código</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Actualización</b>
		AR-7	Director Sede	No.0