

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA  
*BALANCED SCORECARD***

**MÓNICA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2009**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA  
*BALANCED SCORECARD***

**MÓNICA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Ingeniera Industrial**

**Director  
Sergio Isnardo Muñoz Villarreal  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2009**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	3
1.1 OBJETIVOS .....	3
1.1.1 Objetivo General.....	3
1.1.2 Objetivos específicos.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 ALCANCE.....	5
1.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	6
1.4.1 Recopilación bibliográfica.....	6
1.4.2 Conformación del Comité estratégico. ....	6
1.4.3 Diagnóstico organizacional. ....	7
1.4.4 Determinación de los factores críticos de éxito.....	7
1.4.5 Diseño de la estrategia.....	8
1.4.6 Diseño del cuadro de mando integral.....	8
1.4.7 Diseño de la herramienta de apoyo del cuadro de mando integral. ...	9
1.4.8 Elaboración del plan de comunicación.....	9
1.5 MARCO CONCEPTUAL .....	9
1.5.1 <i>Balanced Scorecard</i> (Cuadro de Mando Integral).....	9
1.5.2 Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i> .....	12

2	PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS	14
2.1	GENERALIDADES .....	14
2.2	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO .....	16
2.2.1	Administración de la Compensación Salarial. ....	18
2.2.2	Desarrollo Humano Organizacional.....	19
2.2.3	Salud ocupacional. ....	20
2.2.4	Asuntos Personal Administrativo.....	21
2.2.5	Asuntos Personal Docente. ....	22
2.2.6	Formación del Personal.....	23
2.2.7	Asuntos Pensionales. ....	24
3	MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	26
3.1	MARCO ESTRATÉGICO .....	27
3.1.1	Conformación del comité estratégico. ....	27
3.1.2	Misión.....	28
3.1.3	Visión. ....	30
3.1.4	Valores institucionales.....	31
3.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	33
3.2.1	Diagnóstico interno. ....	33
3.2.2	Diagnóstico externo. ....	46
3.3	DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	54
4	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	62

4.1	MODELO DE GESTIÓN.....	62
4.1.1	Foco del modelo de gestión .....	64
4.1.2	Líneas estratégicas de impulso .....	65
4.2	DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	67
4.2.1	Perspectiva de Impacto en la Universidad. ....	68
4.2.2	Perspectiva del Cliente.....	69
4.2.3	Perspectiva Financiera .....	70
4.2.4	Perspectiva de Procesos Internos.....	69
4.2.5	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento .....	71
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	72
4.4	MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..	89
5	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	92
5.1	SISTEMA DE INDICADORES.....	92
5.2	METAS .....	96
5.3	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	97
5.4	MATRIZ ESTRATÉGICA .....	98
5.5	RANGOS DE TOLERANCIA Y SEMAFORIZACIÓN.....	100
6	DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO .....	102
7.	LOS ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA CREACIÓN DE VALOR .....	105

8. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN .....	108
8.1 AVANCES EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	111
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES .....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	118

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
Figura 2. Estructura organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS.....	16
Figura 3. Mapa del Proceso de Talento Humano .....	17
Figura 4. Mapa de los subprocesos de Talento Humano .....	18
Figura 5. Modelo EFQM de excelencia.....	36
Figura 6. Modelos EFQM, peso porcentual de cada criterio .....	37
Figura 7. Matriz DOFA División de Recursos Humanos UIS.....	56
Figura 8. Clasificación de los factores según su naturaleza .....	59
Figura 9. Metodología para la construcción del modelo de gestión .....	63
Figura 10. Modelo de Gestión de la División de Recursos Humanos UIS .....	64
Figura 11. Estructura para la construcción del Mapa Estratégico de la División de Recursos Humanos.....	88
Figura 12. Mapa Estratégico División de Recursos Humanos UIS .....	91
Figura 13. Semáforos de alerta División de Recursos Humanos UIS.....	101
Figura 14. Representación gráfica de la tendencia de los indicadores del Cuadro de Mando Integral .....	103
Figura 15. Herramienta informática de apoyo.....	104
Figura 16. Folleto de introducción al <i>Balanced Scorecard</i> .....	112
Figura 17. Afiches valores institucionales y actividad grupal .....	113

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Radar de Autoevaluación inicial División de Recursos Humanos .....	38
Gráfica 2. Plano cartesiano relación Motricidad-Dependencia.....	60

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valores de motricidad y dependencia variables DOFA .....	58
Tabla 2. Listado de clasificación de variables según su naturaleza .....	61
Tabla 3. Relación de indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral ....	94
Tabla 4. Cuadro de Mando Integral o Matriz Estratégica División de Recursos Humanos UIS .....	99

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS – AGENTES FACILITADORES.....	121
ANEXO B. CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS – RESULTADOS .....	124
ANEXO C. FUNDAMENTACIÓN VARIABLES DOFA .....	127
ANEXO D. MATRIZ RELACIONAL VARIABLES DOFA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	130
ANEXO E. DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO. ....	131
ANEXO F. FICHAS TÉCNICAS SISTEMA DE INDICADORES .....	135
ANEXO G. FICHAS TÉCNICAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	176
ANEXO H. CARTERA DE CAPITAL HUMANO .....	185
ANEXO I. CARTERA DE CAPITAL DE INFORMACIÓN .....	186

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS, SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA *BALANCED SCORECARD*.♦

**Autor:** Mónica Hernández Rodríguez♦♦

**Palabras clave:** *Balanced Scorecard*, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Mapas Estratégicos, Indicadores de Resultado, Indicadores de Actuación, Iniciativas Estratégicas.

### Descripción

Este documento presenta una descripción detallada del diseño de un sistema de gestión estratégica para la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander, utilizando la metodología del *Balanced Scorecard*.

El diseño de dicho sistema de gestión se inició con la revisión del marco estratégico de la División, es decir, su misión, su visión y sus valores institucionales. A continuación se realizó un diagnóstico tanto interno como externo, que permitió identificar las variables para la construcción de una matriz DOFA y la elaboración de un análisis estructural, concluyendo con la identificación de los factores críticos de éxito. Éstos sirvieron como punto de partida para la construcción del modelo de gestión, la definición de cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*, la determinación de los objetivos estratégicos y la construcción del mapa estratégico.

Con base en lo anterior, se establecieron indicadores de resultados e indicadores de actuación, y se establecieron metas para cada uno de ellos. Asimismo, se diseñaron las Iniciativas estratégicas, las cuales apalancan la consecución de los objetivos estratégicos.

Finalmente, se configuró en Microsoft Office Excel una herramienta informática de apoyo para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se identificaron los activos intangibles requeridos por la División de Recursos Humanos y se describieron las actividades y mecanismos para comunicar el Cuadro de Mando Integral a toda la División.

---

♦ Trabajo de Grado

♦♦ Universidad Industrial de Santander, Facultad de ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director. Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal.

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR THE HUMAN RESOURCES DIVISION OF THE UIS, SUPPORTED ON THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY<sup>♦</sup>

**Author:** Mónica Hernández Rodríguez<sup>♦♦</sup>

**Key words:** *Balanced Scorecard*, Strategy, Perspectives, Strategic Objectives, Strategic Maps, Lag Indicators, Lead Indicators, Strategic Initiatives.

### Description

This document presents a detailed description of the design of a strategic management system for the Human Resources Division of the Universidad Industrial de Santander, using the Balanced Scorecard methodology.

The design of the mentioned management system began with the strategic framework revision, which includes mission, vision and institutional values. Afterwards, a diagnosis was made both internally and externally, which enabled the identification of variables for the construction of a SWOT matrix and the development of a structural analysis, concluding with the identification of critical success factors. These was the starting point for building the management model, the definition of each of the Balanced Scorecard perspectives, the description of strategic objectives and for building the strategic map.

Based on the previous it was established outcome measures (lagging indicators), performance drivers (leading indicators) and targets for each of them. In addition, it was designed strategic initiatives, which leverage the achievement of strategic objectives.

Finally, it was used Microsoft Office Excel to design a computer science supporting tool to monitor the performance of the strategic objectives, the intangible actives required by the Division of Human Resources were identified and the activities and mechanisms for communicating the Balanced Scorecard to the entire Division were described.

---

<sup>♦</sup> Graduate Thesis Project

<sup>♦♦</sup> Physical Mechanical Engineering Faculty, School of Industrial and Enterprising Studies. Director, Eng .Sergio Isnardo Muñoz Villareal.

## GLOSARIO

**ACTIVOS INTANGIBLES:** Los activos intangibles son la fuente más importante de ventajas competitivas sostenidas para una organización, si son gestionados eficientemente. Incluye conocimiento de los trabajadores, valores, aptitudes y actitudes, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo, entre otros.

**BALANCED SCORECARD (BSC):** sistema de gestión estratégico que traduce la visión y la estrategia en un conjunto de objetivos planteados desde (4) cuatro perspectivas. Es traducido al español como Cuadro de Mando Integral (CMI).

**DOFA:** herramienta metodológica que permite identificar debilidades y fortalezas al interior de una organización, así como amenazas y oportunidades en el contexto externo de la misma. Todo esto con el fin de determinar los factores clave de éxito de la organización.

**ESTRATEGIA:** conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo para cumplir a cabalidad su Visión y maximizar la posibilidad de su éxito futuro.

**FACTOR CLAVE DE ÉXITO:** actividades clave cuyo resultado o rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de una organización.

**INDICADORES DE RESULTADO:** reflejan los resultados de la actuación pasada y proporcionan información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente.

**INDICADORES DE ACTUACIÓN:** reflejan el desempeño de la organización y poseen una relación causa efecto con los indicadores de resultado ya que apalancan su consecución.

**INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** Programas o planes de acción requeridos para lograr los objetivos estratégicos.

**LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO:** Plasman los ejes principales o temas del desarrollo futuro de una organización, que deben desarrollarse y concretarse con la ayuda del Cuadro de Mando Integral.

**MAPA ESTRATÉGICO:** representación gráfica que muestra de manera clara las relaciones causa-efecto existentes entre las cuatro perspectiva. Debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.

**MODELO DE GESTIÓN:** representa las diferentes líneas estratégicas de impulso que se deben desarrollar para alcanzar la visión de una organización.

**MODELO EFQM:** modelo de excelencia europeo basado en la autoevaluación. Consta de nueve criterios agrupados en dos grandes bloques para medir la excelencia de una organización. El primero de estos es el de los agentes facilitadores (liderazgo, política y estrategia, personas, procesos y alianzas y recursos) y el segundo está formado por los resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados claves).

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** propósito. Indica a dónde quiere llegar y lo que quiere lograr una organización.

**PERSPECTIVA:** punto de vista desde el cual se observa el funcionamiento de una organización y se plantean los objetivos estratégicos. Las perspectivas planteadas

por el *Balanced Scorecard* son: Clientes, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

**RELACIÓN CAUSAL:** Se define causa a un hecho que al producirse ocasiona una reacción específica denominada efecto. La relación causa-efecto asocia estos dos conceptos de manera lógica; y es uno de los elementos fundamentales del BSC.

**UAA:** Sigla utilizada para referirse a las Unidades Académicas Administrativas.



## INTRODUCCIÓN

Día a día los activos intangibles, dentro de los cuales se encuentra el talento humano de toda organización, toman más relevancia, pues éstos han demostrado ser una de las mayores fuentes de ventaja competitiva para cualquier organización. En este sentido, la medición del funcionamiento de la División de Recursos Humanos y su contribución a la actividad empresarial como departamento estratégico, emergen como tema clave.

El presente trabajo de grado tiene como propósito fundamental diseñar un sistema de gestión estratégica para la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander, que permita monitorear y verificar el cumplimiento de la estrategia establecida, mediante la metodología *Balanced Scorecard* y formular el plan de comunicación.

Si bien es cierto que la influencia de la División de Recursos Humanos en el funcionamiento y desempeño de una organización es difícilmente medible, el Cuadro de Mando Integral (CMI) representa una herramienta importante, que permite diseñar y poner en práctica una estrategia de Recursos Humanos más efectiva.

La metodología del *Balanced Scorecard* no sólo permite tener una visión exacta sobre los objetivos de una organización y los pasos a seguir para alcanzarlos, sino que traduce la estrategia y misión en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que más que un sistema de indicadores, funcionan como un sistema de gestión y medición estratégica. Buscando un enfoque equilibrado, el Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro (4) perspectivas o puntos de vista, a saber: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, de acuerdo a cada organización se pueden necesitar

una o más perspectivas adicionales, o incluso ser modificado el orden según su prioridad. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral para la División de Recursos Humanos contempló una nueva perspectiva llamada Perspectiva de Impacto en la Universidad.

Finalmente cabe resaltar que el Cuadro de Mando Integral funciona como una poderosa herramienta de comunicación. Comunicar el sistema de gestión estratégica permite tener una mayor comprensión por parte de cada miembro de la División sobre la estrategia, incentivándolo a actuar en concordancia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, asegurando el logro de la estrategia.

La estructura del presente trabajo contempla, en los capítulos uno (1) y dos (2), las especificaciones generales del proyecto y la descripción de la División de Recursos Humanos, respectivamente. En el capítulo tres (3) se establece el marco estratégico y se realiza el diagnóstico organizacional de la División, lo cual sirve como punto de partida para definir sus directrices estratégicas presentadas en el capítulo cuatro (4). Lo anterior conlleva a la construcción del Cuadro de Mando Integral, aspecto que se desarrolla en el capítulo cinco (5).

Por otra parte, el capítulo seis (6) hace referencia a la herramienta informática de apoyo diseñada para soportar el sistema de indicadores, seguido de la descripción de los activos intangibles necesarios para la generación de ventajas competitivas sostenibles de que trata el capítulo siete (7) y el diseño del plan de comunicación formulado en el capítulo ocho (8). Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes que se considera deben incluirse en el presente trabajo de grado.

## 1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo General.

Diseñar un sistema de gestión estratégica para la División de Recursos Humanos de la UIS, que permita monitorear y verificar el cumplimiento de la estrategia establecida, mediante la metodología *Balanced Scorecard* y formular el Plan de comunicación.

#### 1.1.2 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis, tanto interno como externo de la División de Recursos Humanos, con el fin de identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, que servirán como base para la definición de la estrategia organizacional.
- Diseñar y representar la estrategia organizacional en mapas estratégicos que permitan visualizar las relaciones causales entre los objetivos de cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard* en la División.
- Diseñar la Matriz Estratégica después de plantear un conjunto de indicadores de resultado e inductores de actuación, sus metas e iniciativas estratégicas, a partir de los objetivos planteados.

- Estructurar las fichas técnicas para el sistema de indicadores que permitan apoyar el control y seguimiento de los objetivos planteados.
- Configurar una herramienta informática que procese la información necesaria para poder monitorear el cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Diseñar un plan de comunicación que fije las bases para la apropiación del Cuadro de Mando Integral, como sistema de gestión, al interior de la División de Recursos Humanos.
- Realizar talleres y reuniones con el grupo de Talento Humano, con el fin de introducir el concepto de *Balanced Scorecard* e informar sobre la realización de un nuevo proyecto sobre dicho tema al interior de la División.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La Universidad Industrial de Santander está constantemente desarrollando proyectos que ayuden al mejoramiento de su gestión. Uno de éstos fue la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en los procesos de apoyo de la Universidad, la cual hoy se encuentra certificada con la norma ISO 9001:2000.

Por otra parte, las organizaciones actuales se enfrentan cotidianamente a entornos complejos y muy cambiantes que requieren flexibilidad, innovación y rapidez, lo cual les exige tener un total entendimiento de su estrategia, objetivos y de los métodos que deben utilizar para lograrlos.

Ahora bien, la ventaja competitiva radica básicamente en los recursos internos de una organización y en las capacidades de sus individuos, razón por la cual, surge la necesidad de un manejo cada vez más eficiente de la División de Recursos Humanos de la Universidad.

Es necesario darle proyección al proceso de Talento Humano en el marco Universitario, teniendo como referencia los cambios que se están dando en el mundo en entidades tanto de orden público como privado; se debe tener una herramienta de control y dirección que le permita a la División tomar decisiones acertadas y en el momento preciso, para optimizar los esfuerzos y asegurar los resultados esperados.

Adicionalmente se requiere alinear los objetivos de todos los subprocesos de Talento Humano en el corto, mediano y largo plazo, de tal forma que vayan de la mano con los planteamientos establecidos en el SGC y que se fortalezca el proceso de Talento Humano para que tenga una influencia estratégica y ayude a la creación de valor al interior de la Universidad.

Es aquí donde el concepto de Cuadro de Mando Integral, como instrumento de información y control de la gestión empresarial, entra a jugar un papel muy importante, ya que permite enriquecer el control de la gestión de todo tipo de organización, pública o privada, incluyendo a cualquier universidad.

### **1.3 ALCANCE**

Diseñar un sistema de gestión estratégica para la División de Recursos Humanos de la UIS empleando la metodología *Balanced Scorecard (BSC)*, esto implica realizar un diagnóstico organizacional de la División, diseñar el mapa

estratégico, elaborar el cuadro de mando integral, establecer las iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos planteados, elaborar las fichas técnicas del sistema de indicadores, configurar la herramienta de apoyo del Cuadro de Mando Integral y diseñar el plan de comunicación.

## **1.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

### **1.4.1 Recopilación bibliográfica.**

Esta etapa tuvo como propósito principal la búsqueda, clasificación y análisis de información relacionada con la metodología *Balanced Scorecard*, herramientas alternativas de gestión, diseño de herramientas informáticas e información referente a la División de Recursos Humanos, que permitió efectuar un diagnóstico de la situación en la cual se encontraba la División en ese momento.

Se consultaron fuentes de información primaria y secundaria; las primeras hacen referencia a toda la información existente al interior de la División y las segundas hacen mención a libros técnicos, trabajos de grado, revistas especializadas y páginas web.

### **1.4.2 Conformación del Comité estratégico.**

En el desarrollo de esta etapa se conformó un comité estratégico con personal clave al interior de la División de Recursos Humanos, el cual apoyó las actividades ineludibles para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Dicho comité

participó de manera activa en la formulación de la estrategia, construcción de objetivos estratégicos y diseño del sistema de indicadores, entre otros, mediante talleres y reuniones de trabajo.

#### **1.4.3 Diagnóstico organizacional.**

Se realizó un diagnóstico interno con base en el modelo EFQM, que permitió identificar las fortalezas y debilidades presentes en la División de Recursos Humanos al iniciar el proyecto, que hicieron posible definir los puntos fuertes y los aspectos a mejorar en la División. Asimismo, se analizó el entorno externo con el fin de identificar las amenazas y oportunidades presentes, desde el punto de vista de cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*.

#### **1.4.4 Determinación de los factores críticos de éxito.**

Una vez realizado el diagnóstico organizacional, inició el proceso de determinación de los factores críticos de éxito. Para su determinación se tomaron las variables halladas en el diagnóstico organizacional, con las cuales se realizó en primer lugar, una matriz DOFA y en segundo lugar, un análisis estructural de los factores hallados en dicha matriz. Con esto se obtuvo el insumo principal para determinar un excelente diseño del modelo de gestión.

#### **1.4.5 Diseño de la estrategia.**

Se analizaron detenidamente los factores críticos de éxito obtenidos en el paso anterior, ya que estos permiten la formulación de la estrategia y la definición de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*.

La definición de la estrategia se llevó a cabo en conjunto con personal clave dentro de la División de Recursos Humanos, ya que ésta es el punto de partida para el diseño de los demás componentes estratégicos del cuadro de mando.

Ahora bien, para conceptualizar la estrategia, se construyó el mapa estratégico, el cual muestra las relaciones causa efecto entre los objetivos y las cuatro (4) perspectivas existentes.

#### **1.4.6 Diseño del cuadro de mando integral.**

Esta etapa implicó la elaboración de todos los componentes que conforman el Cuadro de Mando Integral.

Se asignaron indicadores de resultados e inductores (indicadores de actuación) a los objetivos del mapa estratégico y se establecieron metas para cada uno de éstos en un periodo determinado.

Adicionalmente se diseñaron las Iniciativas estratégicas, las cuales muestran la descripción de actividades, responsable, fechas y presupuesto, entre otros, y son las que apalancan la consecución de indicadores, que en últimas informarán si los objetivos planteados se están cumpliendo.

Cada uno de los elementos mencionados cuenta con su respectiva ficha técnica para apoyar el control y seguimiento de los indicadores estratégicos.

#### **1.4.7 Diseño de la herramienta de apoyo del cuadro de mando integral.**

Se configuró una herramienta informática que permite registrar y procesar la información requerida por el sistema de gestión, para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Adicionalmente, se llevó a cabo una capacitación con el comité estratégico en el manejo de esta herramienta.

#### **1.4.8 Elaboración del plan de comunicación.**

En esta etapa se desarrolló el plan de comunicación para el Cuadro de Mando. Este plan incluye la forma en que los objetivos e indicadores estratégicos van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el Cuadro de Mando Integral a toda la División.

### **1.5 MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.5.1 *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral).**

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del *Tableau de Bord* creado por los

ingenieros franceses y constituyó un gran aporte para la función de control de las empresas. Sin embargo, estos cuadros de mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no estaban relacionados entre sí. Además, se echaba de menos un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto. Esto reducía enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y del control de la gestión.

En 1992, apareció el Cuadro de Mando Integral o CMI (*Balanced Scorecard*, en inglés) de la mano del profesor Robert S Kaplan y su colega David P Norton. Al principio se trataba de un sistema de indicadores más completo que los que se habían planteado hasta ese momento. Sin duda, el CMI iba mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales. A diferencia de los cuadros de mando existentes hasta ese momento, el CMI considera todos los factores clave de éxito de una empresa. Pero además, el CMI se diseña con la participación activa de la mayor parte de los directivos de la empresa y, por tanto, se basa en la implicación de un número importante de personas. De esta forma, cuando apareció el CMI ya no se trataba de una herramienta útil para la información y el control, sino que también era de gran utilidad para la coordinación de las personas y para la motivación.

A los pocos años se empezó a poner de manifiesto que el CMI también era de gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa y para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos. En la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implemente correctamente. De hecho, el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia sino en cómo garantizar que la estrategia será implementada con éxito.

El CMI es un sistema de gestión estratégico que traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de objetivos, medidos a través de indicadores y que van de la mano con unas iniciativas estratégicas que apalancan

el logro de los objetivos y permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Entre las principales oportunidades del CMI cabe destacar las siguientes:

- El CMI pretende traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la empresa, así sean conscientes de la visión, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Así pues, la dirección de la empresa debe traducir la visión en estrategia, la cual debe tener sentido para todos los empleados de la compañía. La estrategia hay que comunicarla a toda la organización y para alcanzar este objetivo el CMI puede ser de gran ayuda.
- También sirve para que los objetivos del empleado sean coherentes con los de la propia empresa. En este sentido, el CMI ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización.
- El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Las estrategias que eran validas cuando fueron diseñadas pueden perder su valor ya que la realidad cambia.

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores, el CMI además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear objetivos de organización y empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorara continuamente y rediseñar la estrategia.

### **1.5.2 Perspectivas del *Balanced Scorecard*.**

El Cuadro de Mando Integral se sustenta en cuatro (4) perspectivas que analizan una organización tanto desde el punto de vista financiero como del no financiero, estas perspectivas son: (ver Figura 1)

- **Perspectiva Financiera.**

Refleja la visión de los accionistas. Recoge indicadores que muestran la estabilidad financiera y el valor de la organización, que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico agregado. Para una empresa lucrativa, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

- **Perspectiva del Cliente.**

Mide las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tienen sobre la organización. Tiene en cuenta los factores más importantes que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

- **Perspectiva de Procesos Internos.**

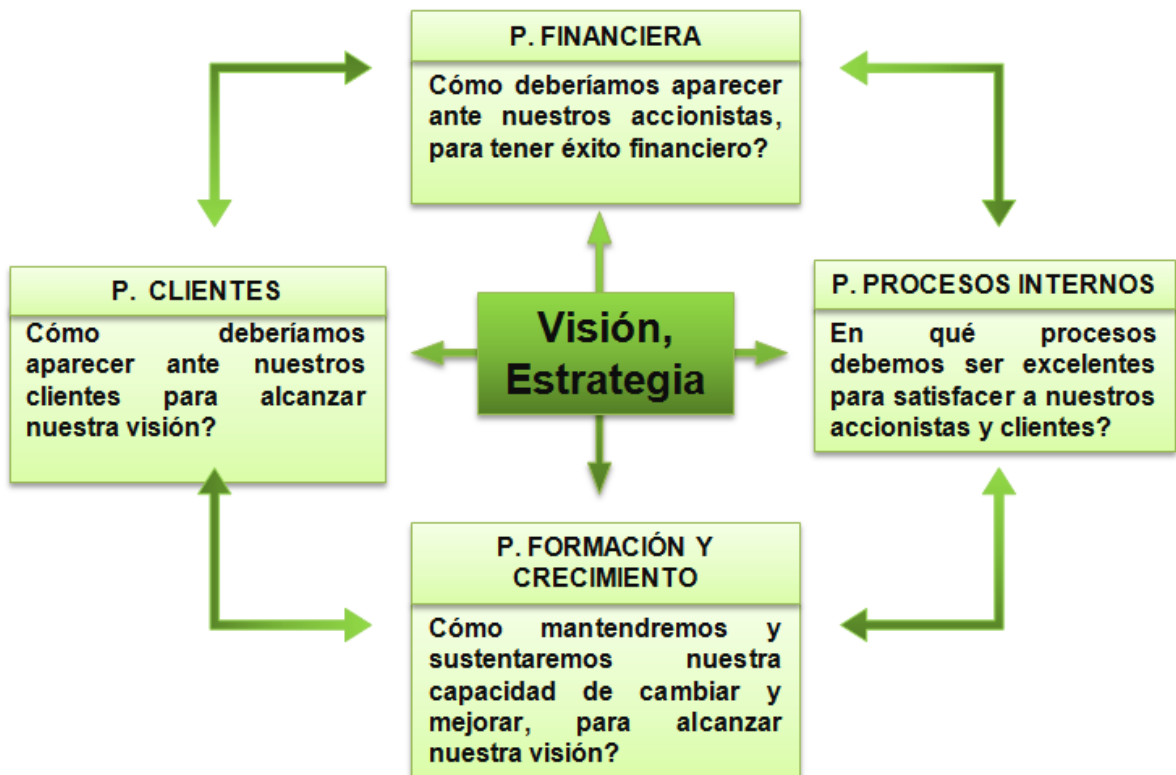
En esta perspectiva se identifican los procesos clave de la organización, los cuales se deben realizar con excelencia. En ellos se debe trabajar para poder lograr que los productos y/o servicios de la organización realmente se ajusten a las necesidades y exigencias de los clientes, para poderles garantizar su satisfacción.

- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.**

Es la cuarta perspectiva que se plantea. Refleja e impulsa la innovación y el aprendizaje organizacional. Hay que lograr Aprendizaje y crecimiento en tres (3) áreas: Personas, Sistemas y Clima Organizacional.

A pesar de que estas son las cuatro (4) perspectivas más genéricas pueden existir más de acuerdo con la naturaleza de cada organización, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

**Figura 1. Perspectivas del *Balanced Scorecard*.**



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 22.

## 2 PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS

### 2.1 GENERALIDADES

La *Universidad Industrial de Santander* (UIS)<sup>1</sup> se constituyó mediante las ordenanzas número 41 de 1940 y 83 de 1944, respectivamente emanadas de la Asamblea Departamental de Santander, las que fueron reglamentadas por la Gobernación de Santander mediante el Decreto 1300 de junio 30 de 1982.

La UIS<sup>2</sup>, institución oficial, del orden departamental, está encaminada fundamentalmente a la formación del hombre, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

Como institución académica de educación superior enmarca su estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades que conjugan los campos del conocimiento en los que la Universidad adelanta las actividades de docencia, investigación y extensión.

Las Facultades son Unidades Académicas y Administrativas (UAA) que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto de orientar, planificar, fomentar, coordinar, integrar y evaluar actividades de las Escuelas y Departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas y criterios emanados del Consejo Superior -máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad- y del

---

<sup>1</sup> CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander (1994). Disponible en: [https://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/sec\\_general/Nov19\\_ESTATUTO\\_GRAL.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/sec_general/Nov19_ESTATUTO_GRAL.pdf).

<sup>2</sup> *Ibidem*.

Consejo Académico -máxima autoridad académica-.

En 1981, la Universidad Industrial de Santander, en uso de sus atribuciones legales y en especial las que le confirió el Artículo 59, literal b. del Decreto-Ley 80 de 1980 de la Presidencia de la República, acordó expedir su Estatuto General.

En el Estatuto General de 1981 se habla por primera vez de que la Universidad tendrá un Vicerrector Administrativo, quien será de libre nombramiento y remoción del rector de acuerdo, con la ratificación del Consejo Superior. De esta manera desaparecía el cargo de Rector Asistente.

La *Vicerrectoría Administrativa*<sup>3</sup> se concibe como un ente que coordina un equipo de trabajo y, que intenta con base en esa dinámica atender las necesidades programadas y urgentes de todas las UAA de la Universidad.

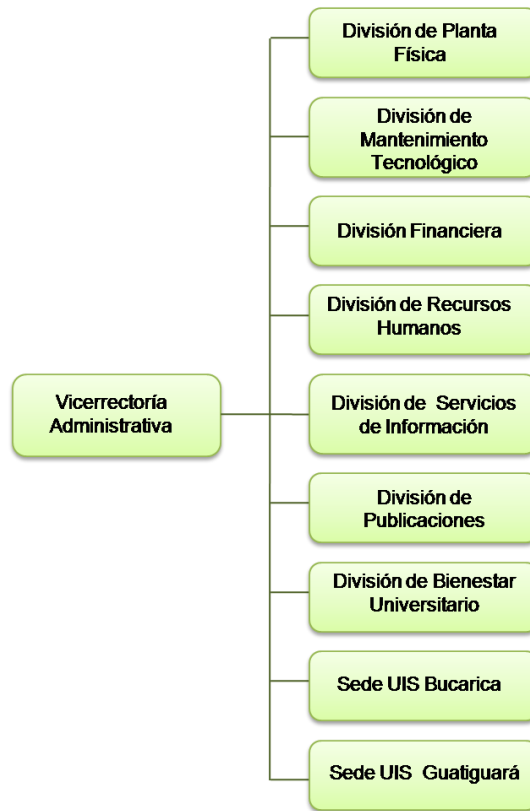
El Acuerdo No. 057 de septiembre 7 de 1994, por el cual se reforma la Estructura Organizacional de la Universidad Industrial de Santander, establece que:

El Vicerrector Administrativo es quien dirige el funcionamiento y desarrollo de las siguientes divisiones: Financiera, Publicaciones, Planta Física, Mantenimiento Tecnológico, Servicios de Información, Recursos Humanos y Bienestar Universitario (ver Figura 2), y coordina los procesos de modernización institucional en apoyo integral a la actividad académica. Adscrito a la Vicerrectoría Administrativa está el programa Estampilla Pro-UIS, quien responde por la gestión ante las autoridades del eficiente recaudo proveniente de la estampilla y por el control operativo y contable de estos recursos.

---

<sup>3</sup>Vicerrectoría Administrativa. 2008. Disponible en:  
<https://www.uis.edu.co/portal/administracion/viceadmin/viceadmin.html>

**Figura 2. Estructura organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS.**



Fuente: Acuerdo No. 057 DE 1994 (septiembre 7) CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Figura elaborada por la autora.

## **2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO**

La División de Recursos Humanos lleva a cabo el Procesos de Talento Humano, el cual es el encargado de coordinar y apoyar las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la misión institucional. (Ver Figura 3)

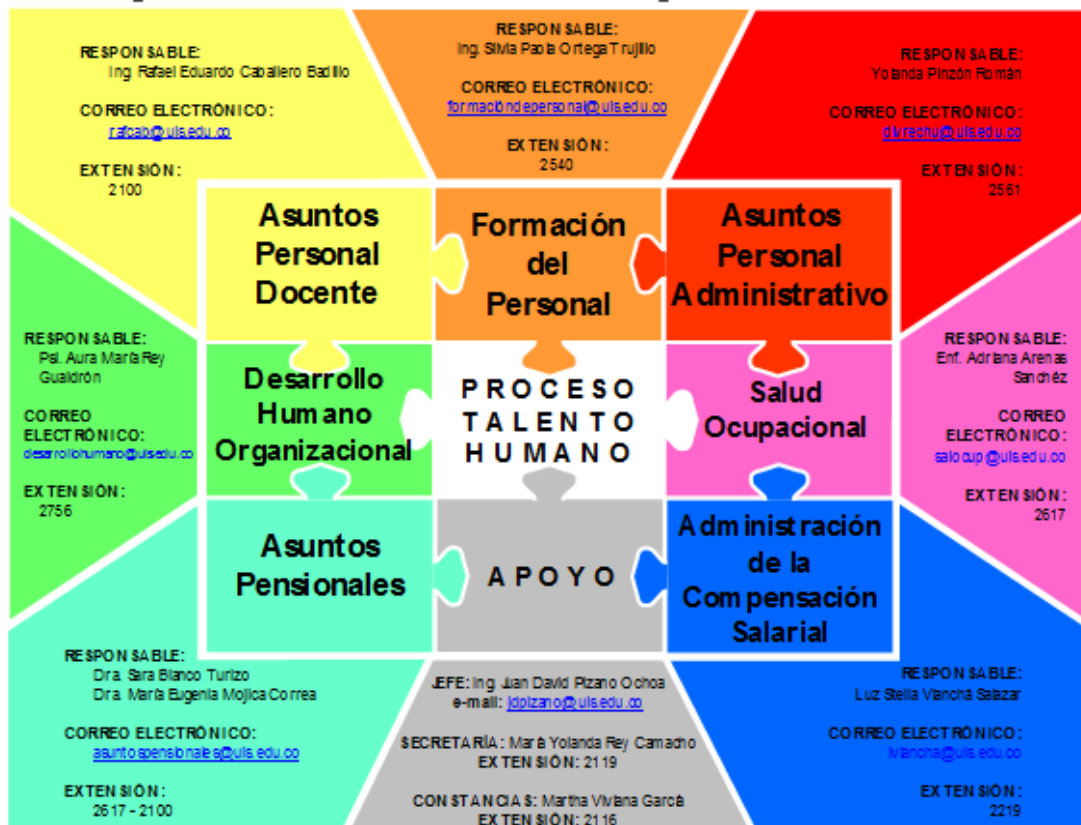
**Figura 3. Mapa del Proceso de Talento Humano.**



Fuente: JURADO CABALLERO, Camila. y OSAMA PINTO, Germán Alfonso. DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC-ISO 9 001:2 000, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007. p. 69.

Para llevar a cabo su objetivo el Proceso de Talento Humano está conformado por siete (7) subprocesos: Administración de la compensación salarial, Desarrollo humano organizacional, Formación de personal, Salud ocupacional, Asuntos de personal administrativo, asuntos de personal docente y Asuntos pensionales (ver Figura 4).

**Figura 4. Mapa de los subprocesos de Talento Humano.**



Fuente: PROCESO DE TALENTO HUMANO. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). 2008

### 2.2.1 Administración de la Compensación Salarial.

Su objetivo es mantener y asegurar un sistema de compensación, que haga efectivas las directrices universitarias en cuanto a la remuneración salarial del Talento Humano, desde la recepción de novedades y registro en el sistema de Información de Recursos Humanos hasta la liquidación de la remuneración salarial para docentes, empleados públicos, trabajadores oficiales de planta,

docentes cátedra, jubilados, personas vinculadas por carta de oferta, estudiantes de posgrado becados y estudiantes de pregrado con auxiliatura.

Las principales actividades que realiza el subproceso Administración de la Compensación Salarial son:

- Procesar las novedades y modificaciones que se presenten, con el fin de generar la información necesaria para la liquidación y pago oportuno de: auxilias estudiantiles, becas de posgrado de sostenimientos, mesadas adicionales de pensionados, cesantías parciales con retroactividad, primas, cesantías ley 50 de 1990, prestaciones sociales del personal vinculado, contrato de docentes cátedra, retroactivos, nómina general, nómina de docentes cátedra, nómina de pensionados y nómina servicios prestados.
- Expedir los certificados de ingresos y retenciones del personal vinculado, personal jubilado, docentes hora cátedra, personal por servicios prestados y personal retirado de conformidad a los parámetros establecidos por ley.
- Atender y orientar a los beneficiarios en relación con los servicios prestados, realizar órdenes de pago y suministrar historias contables.

### **2.2.2 Desarrollo Humano Organizacional.**

Promueve acciones de bienestar en el personal docente y administrativo con el fin de favorecer en ellos la calidad de vida, el mejoramiento del clima organizacional y la construcción de comunidad, enfocándose en actividades de desarrollo físico, desarrollo psico-afectivo, desarrollo sociocultural y clima organizacional, dirigidas al personal docente y administrativo.

Las actividades principales del subproceso Desarrollo Humano Organizacional son:

- Establecer mesas de mediación, que contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales, mediante el diálogo y el encuentro de la comunidad universitaria.
- Realizar sistemáticamente un estudio de clima organizacional al interior de la Universidad. Se lleva a cabo una primera medición con el fin de establecer un diagnóstico, seguido de aplicaciones posteriores que permiten realizar una evaluación de su variación y de la eficacia de los planes de intervención estructurados.
- Establecer y realizar un programa de acondicionamiento físico, que promueva una actitud positiva frente al cuidado del cuerpo y ofrezca estrategias que permitan adoptar estilos de vida saludables.
- Promover mecanismos efectivos de prevención, evaluación y seguimiento de conductas de acoso laboral, que contribuyan al buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo, de acuerdo a lo establecido en la ley 1010 de 2006, ley de Acoso Laboral.

### **2.2.3 Salud ocupacional.**

Tiene como fin gestionar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de trabajo saludable para los funcionarios de la Universidad Industrial de Santander mediante el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional, desde su

actualización hasta la evaluación de su ejecución, atendiendo al personal de planta de la Universidad Industrial de Santander y las instalaciones donde laboran.

Las principales actividades realizadas por el subproceso de Salud Ocupacional son:

- Realizar, ejecutar y evaluar el programa de Salud ocupacional (PSO), es decir, los Subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo; y de Higiene y Seguridad Industrial.
- Atender las diferentes solicitudes realizadas a la Coordinación de Salud Ocupacional.
- Analizar estadísticas de enfermedades comunes, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

#### **2.2.4 Asuntos Personal Administrativo.**

Atiende y coordina las actividades relacionadas con el personal administrativo que de acuerdo a la reglamentación vigente, la División de Recursos Humanos debe administrar, desde la selección hasta la atención de los diferentes asuntos administrativos que puedan presentarse durante la permanencia en la Universidad del personal administrativo de planta (Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales).

Las principales actividades realizadas por el subproceso Asuntos Personal Administrativo son:

- Realizar concursos de ascenso (Empleados Públicos No Profesionales y Trabajadores Oficiales) y concursos abiertos (Personal Administrativo en general).
- Realizar el ascenso de empleados públicos profesionales.
- Atender y dar trámite a las diferentes situaciones administrativas que se presenten; dentro de éstas se encuentran: tramitar vacaciones, realizar encargos, tramitar promociones personal administrativo no profesional y trabajadores oficiales, tramitar comisiones, trasladar personal, tramitar licencias, formalizar renunciaciones, tramitar auxilios funerarios, tramitar compra de dotación y elementos de protección personal.
- Apoyar al Comité de Relaciones Laborales y al Comité de Evaluación Administrativa.
- Evaluar el desempeño al personal administrativo.

### **2.2.5 Asuntos Personal Docente.**

Se encarga de atender y coordinar las actividades relacionadas con el personal docente y que, de acuerdo a la reglamentación vigente, la Vicerrectoría Académica y la División de Recursos Humanos deben administrar. Esto aplica a las actividades que tienen correspondencia con el personal docente de planta y horas cátedra, tales como selección, comisiones, asignación de puntos, evaluación, tenencias, hojas de vida, y demás situaciones administrativas.

Las actividades principales del subproceso Asuntos Personal Docente son:

- Garantizar la aplicación de criterios institucionales para la selección y contratación de docentes en la modalidad general y especial, jóvenes talentos y cátedra.
- Realizar la legalización, el seguimiento y el control a las actividades de los docentes de la Universidad en comisión de estudio y en año sabático, remuneradas o no remuneradas.
- Realizar la evaluación de la productividad académica y la respectiva asignación de puntaje para el personal docente de la universidad.
- Atender, tramitar y registrar los permisos, licencias ordinarias y las vacaciones del personal docente de la Universidad.
- Evaluar el desempeño del docente en el ejercicio de sus actividades misionales (docencia, investigación y extensión), ya sea durante su primer año de servicios, o durante su periodo de estabilidad o tenencia en la Universidad, y definir su vinculación definitiva o continuidad en la Universidad.

#### **2.2.6 Formación del Personal.**

Área encargada de la formación y capacitación de todo el personal, tanto administrativo como docente, con relación a las necesidades y exigencias del cargo a desempeñar.

Las principales actividades que realiza el subproceso Formación del Personal son:

- Identificar las necesidades de formación presentes en las diferentes UAA.
- Desarrollar y actualizar del plan de formación establecido.
- Ejecutar el plan de formación.
- Evaluar la reacción y el aprendizaje de los participantes en el plan de formación y la eficacia del mismo.

### **2.2.7 Asuntos Pensionales.**

Gestiona y tramita los asuntos pensionales conforme a la legislación vigente y demás disposiciones de la Universidad Industrial de Santander, desde el cumplimiento de requisitos legales y convencionales para el reconocimiento de la pensión de empleados oficiales vinculados a la UIS, hasta la finalización de la relación legal con la Universidad.

Las principales actividades realizadas por el subproceso de Asuntos Pensionales son:

- Planear emisión de bonos pensionales y el trámite y pago mensual del pasivo pensional según las fechas apropiadas.
- Prestar la asesoría necesaria a los funcionarios de la Universidad que estén próximos a pensionarse.

- Reconocer pensiones a Trabajadores Oficiales.
- Realizar trámite documental y legal para el reconocimiento, pago y/o cobro de cuotas partes pensionales. Así como revisar las cuotas partes cobradas por las entidades que reconocen y pagan pensiones de jubilación a exfuncionarios de la Universidad.
- Consolidar la información para el pago mensual del pasivo pensional y autorizar el pago del pasivo pensional desde la fiduciaria.
- Realizar el trámite correspondiente para establecer pensiones compartidas entre la Universidad Industrial de Santander y las AFP's.
- Gestionar ante el Ministerio de Hacienda el reembolso de cesantías pagadas al personal con efectos retroactivos.
- Realizar el trámite para el reconocimiento y pago de auxilios funerarios.
- Revisión de expedientes de pensiones reconocidas a exfuncionarios de la Universidad

### **3 MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Cuando una organización toma la decisión de adoptar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, como es el caso de la División de Recursos Humanos, lo primero que ésta debe hacer es una revisión o definición de su misión, visión y valores institucionales, ya que éstos son la base de la organización y van a definir el camino a seguir, pues son el punto de partida para la elaboración de la estrategia. Sin embargo, estos no son los únicos factores que se deben considerar. Para que la estrategia formulada sea más que un simple ideal, también es precioso conocer a profundidad las capacidades y posibilidades de la organización, es decir, es necesario realizar un diagnóstico estratégico que de claridad sobre la organización.

Por otro lado, si se quiere que la elaboración del CMI se lleve a cabo exitosamente, es fundamental el compromiso y participación del personal al interior de la organización; es necesario la creación de un equipo comprometido, que apoye las actividades principales para su construcción. Dicho equipo se denomina comité estratégico.

El presente capítulo contempla, en primer lugar, el marco estratégico, en el cual se define el comité estratégico para la División de Recursos Humanos y se definieron su misión y visión. A continuación, El diagnóstico organizacional, el cual se divide en un diagnóstico interno, que evalúa el funcionamiento de la División desde diferentes puntos de vista; y uno externo, que considera los factores legales, económicos, sociales y tecnológicos que influyen directa o indirectamente en la misma. Finalmente, una matriz DOFA, construida a partir de las variables halladas en el diagnóstico organizacional, que permite identificar y clasificar las Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas presentes en la División de Recursos Humanos.

### **3.1 MARCO ESTRATÉGICO**

En ciertas organizaciones las declaraciones de la misión y la visión se elaboran como un formalismo y no tienen significado alguno ni representan un compromiso real. Sin embargo, las organizaciones que realizan sus declaraciones de misión y visión conscientemente, las revisan de manera sistemática y los consideran un documento vital, que ayuda a construir una cultura organizacional, obtienen grandes beneficios.

No obstante, hay otros aspectos a considerar cuando se habla de la cultura de una organización; los valores institucionales y el compromiso y disposición de los empleados son fundamentales para que ésta exista.

A continuación la definición de la misión, la declaración de la visión, la descripción de los valores institucionales y la conformación del comité estratégico.

#### **3.1.1 Conformación del comité estratégico.**

El comité estratégico fue conformado por personal clave al interior de la División de Recursos Humanos. Sus miembros participaron de manera activa durante todo el proceso de elaboración del CMI y apoyaron las actividades necesarias para su construcción. Este comité está conformado por:

- Juan David Pizano Ochoa, Jefe de la División de Recursos Humanos.
- Luz Stella Vianchá Salazar, Responsable subproceso Administración de la Compensación Salarial.
- Adriana Arenas Sánchez, Responsable subproceso Salud Ocupacional.

- Yolanda Pinzón, Responsable subproceso Asuntos Personal Administrativo.
- Silvia Paola Ortega Trujillo, Responsable subproceso Formación del Personal.
- Rafael Eduardo Caballero Badillo, Responsable subproceso Asuntos Personal Docente.
- Aura María Rey Gualdrón, Responsable subproceso Desarrollo Humano Organizacional.
- Sara Blanco Turizo, Responsable subproceso Asuntos Pensionales.

### **3.1.2 Misión.**

La declaración de la misión ilustra el propósito o razones para existir de una organización; revela su razón de ser. Responde a las preguntas porqué existe la organización y para qué resultado final se hace tanto esfuerzo.

“una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su carta de incorporación. Se define por la misión de la empresa. Sólo una clara definición de la misión y el propósito de la organización hace posible unos objetivos empresariales claros y realistas”<sup>4</sup>

William R. King y David I. Cleland, profesores de la Universidad de Pittsburgh, recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:<sup>5</sup>

- Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.

---

<sup>4</sup> Peter Ferdinand Drucker, 1973

<sup>5</sup> WILLIAM R.KING, DAVID L. CLELAND. *Strategic Planning and Management Handbook, Edited by Illustrated. Van Nostrand Reinhold Co., 1987*

- Proporcionar una base o norma para distribuir los recursos de la empresa.
- Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
- Facilitar la traducción de los objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
- Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

Adicionalmente, la elaboración de una declaración de la misión es importante porque puntos de vista divergentes entre los directivos se revelan y resuelven a través del proceso. La División de Recursos Humanos, no contaba con la declaración de su misión; sin embargo, si estaba establecido el objetivo del Proceso de Talento Humano, el cual se elaboró conjuntamente con todos los líderes de los subprocesos durante el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la División, y éste se puede asimilar a la misión. Por tanto, la misión para la División de Recursos Humanos es:

***Coordinar y apoyar las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la misión institucional.***

Cuando la misión es comunicada a toda la organización y asumida por la misma, ésta es una fuente de motivación y ayuda a consolidar valores; en este sentido, la declaración de la misión se debe comunicar a toda la División. En el capítulo ocho

(8) se describe con mayor profundidad las actividades y mecanismos por medio de los cuales se puede informar sobre la nueva misión.

### **3.1.3 Visión.**

La visión de una organización responde a las preguntas qué queremos ser y a dónde queremos llegar. Puede definirse como una situación posible y a la vez deseable para toda la organización. Es la descripción de cómo queremos que sea nuestra organización en el futuro.

Para que la visión marque el rumbo de una organización y tenga un verdadero sentido, ésta debe evocar una imagen mental clara y positiva del futuro, ser motivante e idealista, dar sentido a los cambios, encajar con la cultura de la organización, animar al compromiso, dar significado a las actividades diarias e invitar a la acción. Además, la visión debe ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización.

Los directivos, como líderes de una organización, son los encargados de crear y poner en práctica la visión de la misma. Para la declaración de la visión de la División de Recursos Humanos se elaboró un folleto que contenía información relacionada con el tema, y se les solicitó a los miembros del comité estratégico que lo leyeran atentamente y prepararan una declaración de la visión para la División. Entonces se organizó una reunión en donde se debatió ampliamente acerca de las declaraciones redactadas por los miembros del comité. Se combinaron, modificaron y eliminaron algunas partes hasta que se logró consenso y por consiguiente, la declaración final de la visión.

La visión sobre la cual se logro es consenso con los líderes de la División es:

***En el 2018 la División de Recursos Humanos consolidará un grupo humano competente y con alto sentido de pertenencia y compromiso, que contribuya al mejoramiento de los resultados globales y la competitividad de la Universidad. Será la división líder en el desarrollo y crecimiento constante de sus integrantes; reconocida por contar con talento humano motivado y altamente calificado, que posea las competencias requeridas y las herramientas tecnológicas adecuadas para desempeñar una labor de excelente calidad, asegurando la plena satisfacción de sus beneficiarios.***

La socialización de la visión es tan importante como su formulación, pues ésta, compartida por todos los miembros de la organización, también es un elemento de motivación y proporciona a la organización un sentido de dirección único y consistente para el futuro. Por lo tanto, ésta se debe comunicar efectivamente a todos los miembros de la División de Recursos Humanos. El capítulo ocho (8) propone actividades y mecanismos para comunicar la visión.

#### **3.1.4 Valores institucionales.**

Son las concepciones compartidas de lo que es importante, y por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por todos los miembros de la organización, influyen en su comportamiento y orienta sus acciones y decisiones.

La División de Recursos Humanos, al estar contenida dentro de la universidad, no creyó conveniente la búsqueda de nuevos valores institucionales; los esfuerzos se encaminaron hacia el conocimiento, interiorización y apropiación de los valores ya definidos por la universidad dentro del Proyecto Institucional. Con este propósito se realizaron pequeños afiches con los diferentes valores, en donde éstos se ejemplificaron con frases celebres que invitaban a la reflexión.

Dichos afiches fueron repartidos a los empleados de la División; y se realizó una actividad grupal en donde cada empleado reflexionó sobre la importancia del valor que le correspondió y la aplicación que este tiene en su puesto de trabajo. Estos valores son:

- **Ética:** se refiere a los fundamentos de lo que se considera bueno, debido o moralmente correcto.
- **Solidaridad:** colaboración mutua de personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento. Surge a partir del apoyo desinteresado que ofrece cada persona.
- **Creatividad:** facultad que permite la generación de ideas, objetos, enfoques y soluciones novedosas partiendo de información ya conocida. Ser creativo es adaptar la realidad, transformarla o mejorarla a su beneficio aún cuando esta sea adversa.
- **Tolerancia:** actitud de respeto hacia las opiniones, ideas o actitudes de los demás, aunque no coincidan con las propias.
- **Responsabilidad:** procurar que nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos, así como reconocer y asumir las consecuencias de nuestros actos.
- **Compromiso con el trabajo:** intensidad con la que una persona se identifica e involucra con su trabajo.
- **Cuidado del medio ambiente:** procurar y crear mecanismos que beneficien y permitan estar en armonía con los recursos naturales.

## **3.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para la elaboración del modelo de gestión, es precioso conocer de dónde se parte y cuáles son los factores a favor y en contra para la organización. Este diagnóstico considera tanto el entorno interno, como el entorno externo de la División, permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en la misma.

### **3.2.1 Diagnóstico interno.**

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o privado y permite evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. Cuenta con nueve (9) criterios agrupados en dos grandes grupos: Agentes Facilitadores y Resultados. El Liderazgo, las Personas, la Política y Estrategia, las Alianzas y Recursos y los Procesos, son los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, los cuales analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los Resultados en las Personas, en los clientes, en la sociedad y los Resultados Clave, son los criterios del grupo de Resultado, que reflejan los resultados que se están alcanzando (Ver Figura 5).

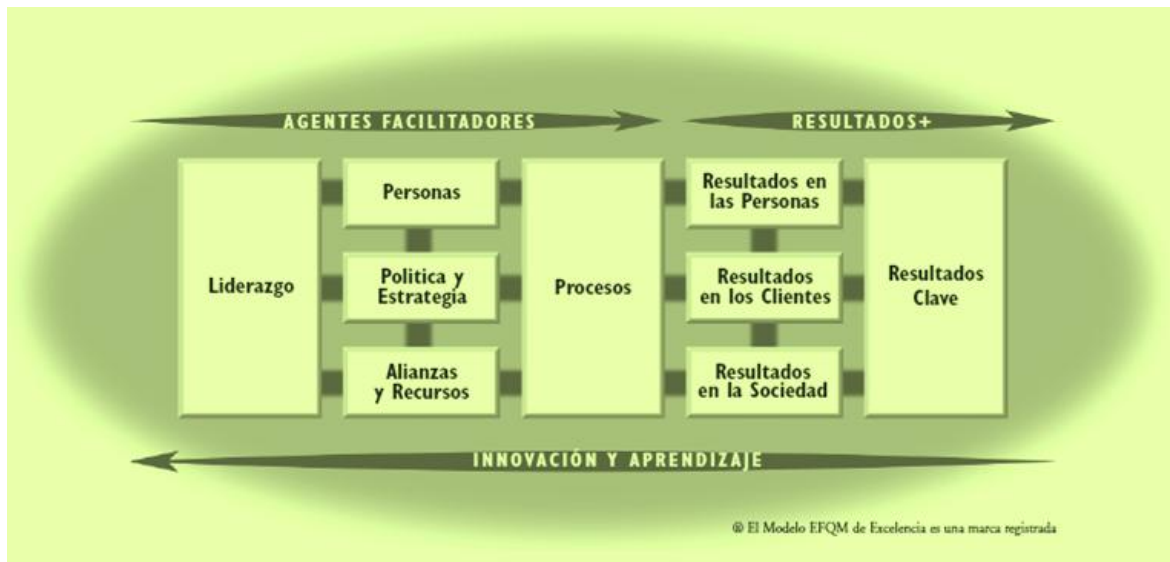
A continuación se define cada uno de los criterios del Modelo.

- Liderazgo: los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan el logro de la misión y la visión, promueven los valores necesarios para el éxito y los materializan mediante acciones y comportamientos adecuados. Son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando es necesario, son capaces de reorientar la dirección de la organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.
- Personas: las Organizaciones Excelentes se preocupan por las personas que las integran, por esto gestionan, desarrollan y hacen que surja todo el de éstas, tanto a nivel individual como de equipos. Promueven la justicia y equidad e involucran y delegan responsabilidades a todo el personal. Comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas de tal forma que estén motivadas e incrementen su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
- Política y Estrategia: las Organizaciones Excelentes definen, divulgan e implantan su misión, visión y valores institucionales, desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para que la estrategia se haga realidad.
- Alianzas y Recursos: las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas y recursos internos para dar soporte a su política y estrategia y asegurar el eficaz funcionamiento de sus procesos. Buscan equilibrio y armonía entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.
- Procesos: las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos buscando la satisfacción de sus clientes y demás grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Actúan de manera más efectiva

cuando todas sus actividades se comprenden y gestionan de manera sistemática.

- Resultados en las Personas: las Organizaciones Excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes; miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a éstos. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, por lo tanto orientan todos sus esfuerzos hacia el logro de las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Resultados en los Clientes: las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades dentro de la organización que fomentan la participación de todos.
- Resultados en la Sociedad: las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad; adoptan un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en conjunto.
- Resultados Clave: las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave dentro de su política y estrategia. La excelencia de estos elementos se puede medir mediante la consecución de los objetivos definidos en la planificación de la organización.

**Figura 5. Modelo EFQM de excelencia.**



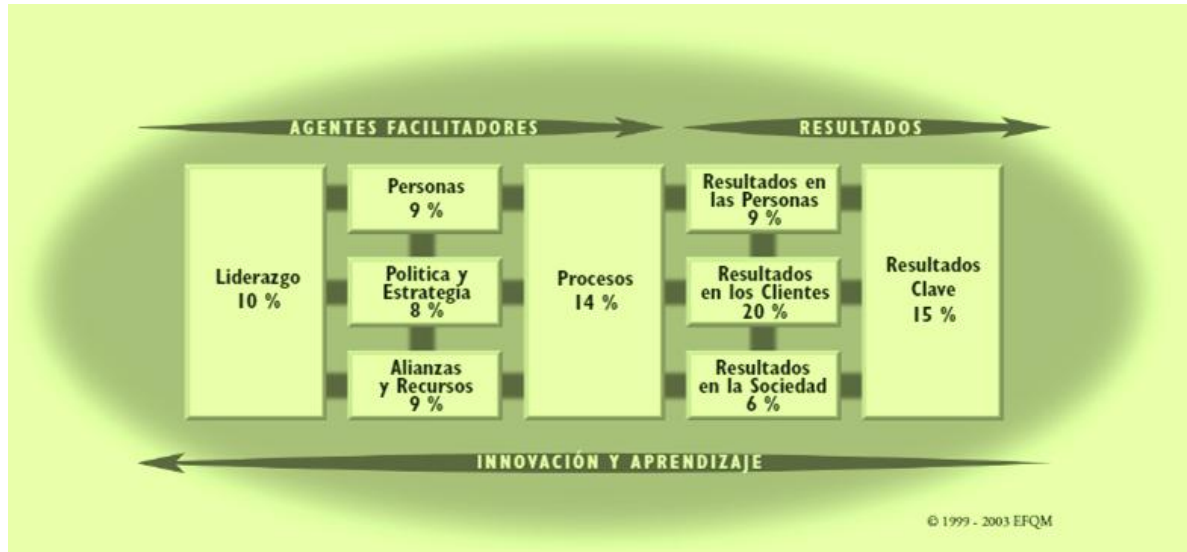
Fuente: FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD, EFQM. Introducción a la Excelencia, 2003. P. 5.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de la organización. La Autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia, que permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora al interior de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se utilizó el Modelo EFQM para realizar el diagnóstico interno de la División de Recursos Humanos. Tomando como base lo establecido por el Modelo se definió un cuestionario adaptado a la naturaleza y realidad de la División de Recursos Humanos (Ver ANEXOS A y B). Se realizó una reunión en donde se explico al comité estratégico cual era el propósito de dicho cuestionario, se aclaró cómo debía diligenciarse y se les pidió que lo hicieran. Los miembros del comité evaluaron cada uno de los criterios del Modelo EFQM de excelencia, permitiendo de esta manera conocer la percepción

que tienen respecto a éstos.

**Figura 6. Modelo EFQM, peso porcentual de cada criterio.**



Fuente: FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD, EFQM. Introducción a la Excelencia, 2003. P. 12.

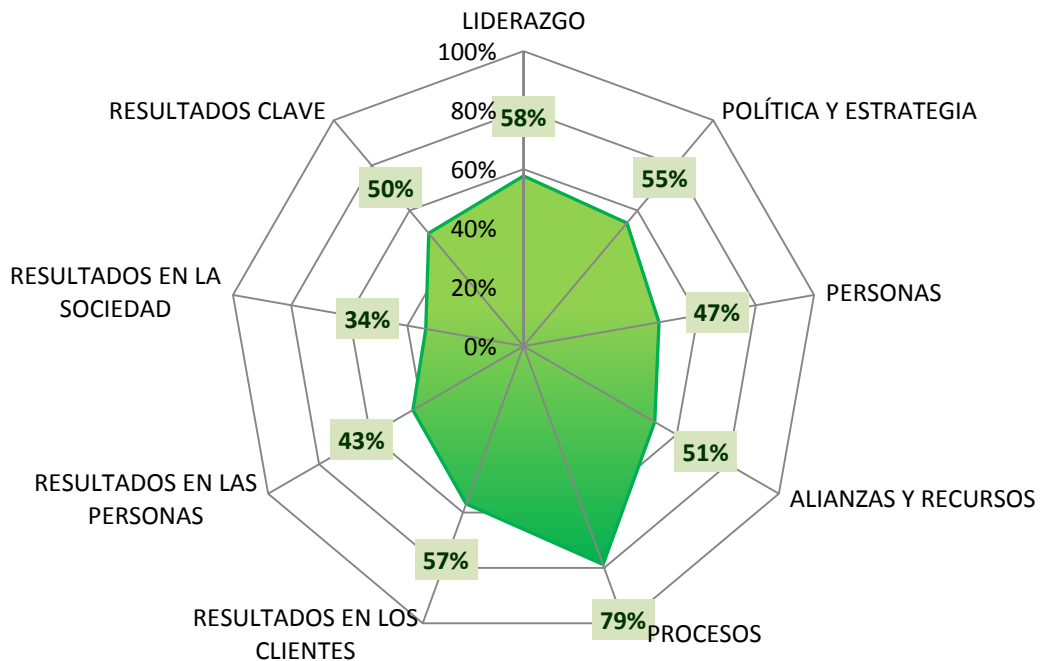
A continuación se tabuló, valoró y analizó la información recolectada a través de las encuestas. Se le asignó a cada criterio un peso o porcentaje diferente de acuerdo con las recomendaciones del modelo EFQM (Ver Figura 6). Utilizando Microsoft Office Excel fue posible realizar un análisis de los resultados de manera integral, sobre las percepciones de los funcionarios en relación con los aspectos indagados. En la siguiente gráfica en forma de radar se puede visualizar la puntuación obtenida por cada uno de los criterios evaluados, en la escala de cero (0) a cien (100); el área sombreada indica la situación presente en la División de Recursos Humanos.

Para efectos de la evaluación y análisis de los resultados, se definió la siguiente escala de calificación:

- 100% - 80% → sobresaliente.
- 79% - 60 % → aceptable.
- 59% - 0% → bajo.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, es necesario implementar acciones de mejora a nivel del Liderazgo, la Política y estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos, los Resultados en los Clientes, los Resultados en las Personas, los Resultados en la Sociedad y los resultados clave, ya que estos obtuvieron una puntuación baja; y en menor medida, en los procesos, pues su calificación fue aceptable. Se espera que en la medida en que avance el proyecto, se vea una mejora en dichos aspectos.

**Gráfica 1. Radar de Autoevaluación inicial de la División de Recursos Humanos.**



Fuente: Datos procesados por la autora.

Una vez obtenidos los resultados se realizó una reunión con los miembros del comité estratégico con el fin de obtener una valoración más detallada, en donde se indagó sobre el por qué de las puntuaciones asignadas. De esta manera fue posible homogeneizar los puntos de vista divergentes evidenciados por las puntuaciones asignadas, e identificar los puntos fuertes, las áreas de mejora y los planes de acción para cada criterio. A continuación se presentan los aspectos más relevantes hallados a partir de la puntuación obtenida y de su correspondiente análisis.

## ■ LIDERAZGO

- No existía al interior de la División la declaración de la misión, visión, ni valores institucionales; sólo estaba establecido el objetivo del Proceso de Talento Humano, el cual se elaboró conjuntamente y se puede asimilar a la misión. Sin embargo, dentro del desarrollo del Marco Estratégico para la División, se declaró su misión, visión y valores institucionales; y se está trabajando en su socialización.
- La División cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que permite monitorear el desempeño de sus subprocesos, y por tanto, mejorar los resultados globales. Por su lado, los líderes de los subprocesos y el jefe de la División se involucran personalmente, demuestran compromiso y favorecen a la mejora continua de éste sistema.
- La División de Recursos Humanos utiliza diferentes mecanismos para interactuar con sus beneficiarios. Dentro de éstos se encuentran: encuestas diligenciadas por los directores de las diferentes escuelas para dar a conocer las necesidades y expectativas en cuanto a formación, encuesta de satisfacción del cliente, el estudio de clima organizacional y el módulo de QRS (quejas, reclamos y sugerencias), que puede ser utilizado vía internet.

- Actualmente el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional está trabajando en un proyecto, mediante el cual busca la interiorización y apropiación de los valores institucionales establecido por la Universidad en el proyecto institucional, no sólo al interior de la División, sino en toda la Universidad.
- Se perciben fallas en la comunicación formal al interior de la División, falta agilidad para garantizar que la información llegue a manos de todos oportunamente. Se han buscado mecanismos para facilitar esto, no obstante, no han funcionado de la mejor manera, por lo cual se sigue indagando sobre nuevas posibilidades.
- Los líderes de los subprocesos y el jefe de la División apoyan a los empleados de manera permanente, mediante reuniones de subprocesos y reunión del comité primario, respectivamente; en donde se abordan temas de interés, se hace una revisión de la planeación de actividades que se realiza al iniciar el año y se brinda apoyo a quien así lo requiera.
- La División está actualizándose de manera permanente y adopta los cambios necesarios para adaptar a la División al entorno constantemente cambiante.

## ■ POLÍTICA Y ESTRATEGIA

- El Plan de Gestión Anual se realiza empíricamente, de manera muy general y no todos los subprocesos están incluidos en éste; sin embargo, cada subproceso realiza un plan de actividades, en el cual se tienen en cuenta los indicadores del subproceso y las expectativas de sus clientes; además, contiene acciones de mejora.

- El plan de actividades se revisa periódicamente, permitiendo su actualización de ser necesario. Esto se hace mensualmente, durante la reunión del comité primario, el cual está integrado por el jefe de la División y los líderes de los subprocesos.
- Existen al interior de la División Procesos Clave que despliegan y comunican tanto el Plan de Gestión Anual, como el plan de actividades.

## ■ PERSONAS

- Aunque existe un plan de formación al interior de la División, éste no siempre es pertinente con las verdaderas necesidades para el crecimiento profesional y para incrementar las habilidades y capacidades de las personas que integran la División. Por otro lado, muchas veces los cursos de formación ofrecidos por la División no son aprovechados por sus empleados, ya que la falta de tiempo no lo permite. Adicionalmente, se debe resaltar la falta de una cultura de formación por parte del personal administrativo.
- El dialogo existente con/entre los empleados de la División se considerado bastante bueno y se utiliza de manera eficiente.
- Dentro de la Universidad no se manejan políticas de incentivos monetarios; no obstante, se puede idear un plan de recompensas y reconocimiento al interior de la División para premiar la productividad, que no sea de tipo económico, y que permita motivar al personal hacia “la cultura de enfoque en los resultados y premios por la productividad”

## ■ ALIANZAS Y RECURSOS

- Aunque la División ha identificado las UAA con las cuales se relaciona e

interactúa permanentemente y ha desarrollado, en lo posible, acuerdos de colaboración con éstas, actualmente se presentan muchos problemas de comunicación y colaboración. Se puede decir que no se están aprovechando las sinergias, especialmente con la División Financiera y con la División de Servicios de Información, por lo cual se procurará reforzar la comunicación con éstas.

- La División realiza una excelente gestión de los recursos financieros aprobados y asignados por la Universidad, para el desarrollo de sus actividades.
- La División cuenta con las instalaciones y materiales adecuados, que le permiten desarrollar sus labores diarias de la mejor manera, y a los cuales se les da un manejo idóneo, asegurando su conservación y buen funcionamiento. Sin embargo, hay una falencia en cuanto a equipos informáticos, pues en algunos subprocesos estos no son suficientes o se cuenta con computadores muy anticuados y lentos, que resultan casi obsoletos para el cumplimiento de las labores cotidianas.
- Al interior de la División se maneja el sistema de información de Recursos Humanos; sin embargo, éste presenta varias fallas debido a su falta de dinamismo y confiabilidad; pues es muy rígido, se cae constantemente, cuenta con tiempos de respuesta considerablemente lentos y con módulos deficientes, que no se están utilizando actualmente. Además, se evidencia una necesidad mayor de apoyo técnico por parte de la División de Servicios de Información.
- Por otro lado, existen herramientas de Microsoft Office que no son utilizadas frecuentemente por el personal de la División, y pueden agilizar considerablemente el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- Adicionalmente, algunos subprocesos cuentan con software que no aprovechan

al máximo o en su defecto, no utilizan del todo. Esto gracias al desconocimiento en cuanto a su funcionamiento, como es el caso del software adquirido para el estudio de clima organizacional; porque son poco funcionales, como son los de panorama de riesgos e indicadores de accidentalidad; o finalmente, porque no cuenta con la licencia requerida para su utilización, como el software PESO (Programa Estadístico Salud Ocupacional).

## ■ PROCESOS

- Durante el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la División de Recursos Humanos, se identificaron, diseñaron y documentaron sus procesos clave. actualmente, la División cuenta con siete (7) subprocesos, lo cuales ya fueron descritos anteriormente.
- Cada subproceso cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permiten evaluar su desempeño.
- Por tanto la División está orientada hacia la mejora continua, revisa periódicamente el desempeño de sus subprocesos, tomando las acciones necesarias a fin de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes.
- Como mecanismo para recopilar información sobre los beneficiarios del Proceso de Talento Humano, se utiliza una encuesta de satisfacción en donde se indaga sobre el servicio prestado, se pide una evaluación del mismo, mencionar los aspectos de insatisfacción, si los hubo, y sugerencias para mejorar. Esto permite tomar las acciones necesarias para optimizar el servicio, generando valor para el proceso.

## ▀ RESULTADOS EN LOS CLIENTES

- Si bien la División cuenta con la encuesta de satisfacción para evaluar sus servicios, que puede, de alguna manera, dar una idea de la imagen de la División ante sus clientes y de los aspectos más significativos y que mas aprecian los beneficiarios, no existe un mecanismo específico que permita medir estos aspectos con claridad.
- La División cuenta con indicadores que miden periódicamente el grado de satisfacción de sus clientes y tiene en cuenta sus resultados para plantear nuevas alternativas que le permita mejorar su servicio. Sin embargo, las mediciones de estos indicadores no se comparan con los de otras universidades o UAA; no existe un comparativo externo que permita conocer el rendimiento de la División respecto a otras entidades.
- La División ha identificado los procesos con los que están relacionados los aspectos más significativos para sus clientes, plantea objetivos en relación con esto y los mide periódicamente a través de indicadores.

## ▀ RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- Existe un mecanismo al interior de la División llamado buzón de sugerencias interno, que permite a sus empleados expresar propuestas e ideas valiosas que pueden mejorar el procesos y el entorno laboral; sin embargo, este no ha sido muy utilizado.
- Por otro lado, durante el desarrollo del estudio de clima organizacional, se midió a través de ocho (8) variables la percepción que tiene los empleados en relación con el ambiente laboral. En el caso del Proceso de Talento Humano, esta medición se ha realizado en dos (2) oportunidades y los resultados han

sido socializados y comparados con la primera medición. Asimismo, se establecieron planes de intervención que buscan el mejoramiento en el clima organizacional. Aunque el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional compara los resultados obtenidos por todas las UAA, estos no se conocen al interior de la División.

- La División realiza mediciones respecto a la efectividad de los programas de capacitaciones por medio de tres mecanismos; en primer lugar, una encuesta de satisfacción de los participantes, seguido de una evaluación realizada por el tutor y, al cabo de seis (6) meses, una evaluación que pretende conocer la efectividad de la capacitación realizada. De esta manera es posible conocer cómo los programas le ayudan a los empleados a mejorar sus competencias laborales y personales
- No se evalúa el desempeño de las personas al interior de la División. Valdría la pena que esta actividad se realizara por medio de la autoevaluación en cada subproceso, en las reuniones periódicas que estos realizan.
- La División no cuenta con indicadores que permitan conocer información relacionada con las sugerencias e iniciativas presentadas por el personal y puestas en práctica.

## **RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

- La División no utiliza mecanismos para medir cuál es la opinión de la comunidad respecto al proceso de Talento Humano ni la influencia que se tiene sobre éste, tampoco fija objetivos o metas respecto al tema.
- No se llevan a cabo actividades que involucran a la comunidad para difundir información relevante para ésta, adicionalmente, la página de internet de la

División cuenta con información completamente desactualizada, no sólo en cuanto a información general del Proceso de Talento Humano, sino también referente a emails, teléfonos y extensiones allí publicados.

- Aunque la División ha adoptado principios de reciclaje, control de consumo de energía y otras medidas que ayuden a proteger el medio ambiente, aun falta mucho camino que recorrer en este tema, especialmente en cuanto al consumo del papel.

## ▀ RESULTADOS CLAVE

- La División define objetivos y mide de manera periódica y sistemática la eficiencia y eficacia de sus subprocesos y evalúa los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados. En caso del incumplimiento de los objetivos, se indaga acerca de las posibles causas y se establecen acciones de mejora. Sin embargo, los resultados obtenidos no se comparan con los de otras UAA o universidades, para con base en ello, adoptar mejores prácticas para ser más eficiente y eficaz.

Es importante hacer énfasis en que si bien los resultados obtenidos por medio del cuestionario aplicado son una fotografía de la División de Recursos Humanos y muestran lo que piensan los integrantes del comité estratégico respecto a los criterios indagados, éstos no dejan de tener un componente subjetivo.

### **3.2.2 Diagnóstico externo.**

Para la elaboración del diagnóstico externo se consideraron los factores o variables de carácter político, económico, social y tecnológico, más relevantes

para la División y que tienen un impacto en la formulación de la o las estrategias para la misma.

## ■ POLÍTICO LEGALES

Existe gran cantidad y diversidad de reglamentación tanto interna como externa, que es constantemente cambiante y rige el funcionamiento de la División. Por tanto, una modificación en esta normatividad, genera cambios inmediatos en los planes, políticas y funcionamiento de la División y afecta la cotidianidad de su labor. Esto implica que se debe estar indagando, monitoreando y estudiando permanentemente dicho marco legal.

### **Legislación Interna.**

- Actualmente la Universidad se encuentra adelantando la actualización de reglamentación interna, como el manual de funciones y el reglamento administrativo; documentos que no habían sido modificados desde su creación.

El Acuerdo 053 del 21 de julio de 1982 del Consejo Superior, definió la estructura orgánica de la Universidad Industrial de Santander. Con base en esto, la Resolución 267 del 22 de julio de 1982, aprobó el manual de funciones para los cargos directivos, ejecutivos y asesores, contemplados en dicha estructura.

En 1993, por medio de los Acuerdos 067 y 081 del Consejo Superior y la Resolución 1097, se aprobó el manual de funciones para los empleados públicos no profesionales, para los trabajadores oficiales y para los cargos administrativos profesionales, respectivamente.

En 1994, a través del Acuerdo 057 del Consejo Superior, se reformó la estructura orgánica de la Universidad Industrial de Santander. A partir de este momento, se han venido realizando actos administrativos para hacer actualizaciones parciales del manual de funciones; sin embargo, éste nunca se actualizó en su totalidad de acuerdo con esta nueva estructura.

El manual de funciones indica las funciones y actividades que deben cumplir los miembros de la Universidad y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Asimismo, identifica los diferentes requisitos existentes de cada cargo, el perfil y competencias que debe tener quien lo desempeñe.

Por su parte, el reglamento administrativo fue creado por el Acuerdo 074 de 1980 del Consejo Superior y establece, de conformidad con las Leyes, Acuerdos, Resoluciones y demás disposiciones vigentes, la administración del personal de empleados de carácter administrativo que presta sus servicios a la Universidad Industrial de Santander, establecimiento público del orden Departamental<sup>6</sup>

- Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018. La Universidad Industrial de Santander, consciente de la necesidad de establecer las dimensiones, los factores claves del desarrollo institucional, los compromisos y la disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y funciones misionales durante el periodo 2008 – 2018, ha formulado el Plan de Desarrollo Institucional. Para ello se ha contado con la participación de los actores del desarrollo institucional, de manera que sus objetivos y metas para el horizonte

---

<sup>6</sup> Acuerdo 074 de 1980, CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Reglamento del Personal Administrativo Profesional UIS. p. 1.

acordado sean compartidos, y su gestión en la organización sea facilitada de manera armónica y eficaz<sup>7</sup>

La formulación del Plan de Desarrollo Institucional, como instrumento de planificación estratégica para la Universidad, ha contemplado un horizonte a largo plazo, en el que se establecen compromisos claros, realizables y de impacto en el desarrollo institucional y regional. En este sentido, el Plan de Desarrollo Institucional se considera un elemento que facilita la orientación de la planeación anual presupuestal y de programación de la gestión coherente con los objetivos de desarrollo planteados, estableciendo lineamientos estratégicos que organicen y asignen de forma adecuada los recursos.

El Plan Estratégico Institucional para el periodo 2008-2018, contempla cinco (5) perspectivas o dimensiones del desarrollo institucional, a saber: 1. la dimensión académica. 2. La dimensión del talento humano. 3. La dimensión del bienestar universitario. 4. La dimensión de relación con la comunidad internacional, nacional y regional. 5. La dimensión administrativa y financiera.

A continuación se transcribe la definición de la dimensión del Talento Humano, para el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2008-2018.<sup>8</sup>

El talento humano de la Universidad debe orientar sus actividades al logro de las funciones misionales.

Para ello, el personal académico debe ser competente para la investigación, la docencia y la extensión, lo cual supone en él altas capacidades de gestión, excelente nivel educativo, en su gran mayoría con formación doctoral y posdoctoral.

---

<sup>7</sup>UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018, aspectos estratégicos, Bucaramanga 2007. p. 1.

<sup>8</sup> UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Op. Cit. P. 46, 47.

La Universidad buscará en todos sus procesos la formación de excelencia de su personal académico, con capacidad de atender las necesidades de la región y el país, pues es consciente del reto que impone el logro de una sociedad del conocimiento, fundamentalmente en lo relacionado con la capacidad de innovación y competencia de los agentes del desarrollo nacional.

En este sentido, se buscará desarrollar al máximo las capacidades tanto de los profesores como del personal administrativo y de apoyo, pues todos constituyen elemento fundamental en el desarrollo de las actividades misionales.

En aras de lograr que el talento humano que labora en la Universidad se caracterice por su excelencia, compromiso y voluntad de servicio y superación, la institución es consciente de la necesidad de desplegar un amplio abanico de posibilidades de capacitación en áreas como la planeación estratégica, calidad, evaluación y rendición de cuentas. Todo esto generará una cultura de gestión de calidad en todos los procesos del modelo educativo.

### **Legislación Externa.**

- La legislación existente referente a factores salariales y prestacionales afecta directamente el funcionamiento de la División. Los Decretos expedidos anualmente por el gobierno de aumentos salariales nacionales anuales, primas legales, incremento en cesantías y pensiones de jubilación, deben ser aplicados a los funcionarios de la Universidad. Por lo tanto, una vez expedidos, la División debe realizar de inmediato los cambios necesarios en el sistema de información de recursos humanos, para poder realizar el nuevo cálculo de factores salariales y prestacionales, de manera que se ajuste a la nueva legislación.

- La legislación en cuanto a salud ocupacional es otro factor a considerar. Esta reglamentación se ha venido modificando a través de los años y actualmente, existen decretos, leyes y resoluciones que condicionan este aspecto. A continuación se menciona la reglamentación más significativa en cuanto a salud ocupacional.
  - ✓ DECRETO NÚMERO 0614 DE 1984 (marzo 14), por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.
  - ✓ DECRETO NÚMERO 1295 DE 1994 (Junio 22), Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
  - ✓ DECRETO 917 DE 1999 (mayo 28), Por el cual se modifica el Decreto 692 de 1995.
  - ✓ LEY 9 DE 1979 (enero 24), por la cual se dictan Medidas Sanitarias.
  - ✓ LEY NÚMERO 100 DE 1993 (Diciembre 23), Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
  - ✓ LEY 776 DE 2002 (diciembre 17), Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
  - ✓ RESOLUCIÓN NÚMERO 02400 DE 1979 (mayo 22), por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
  - ✓ RESOLUCIÓN 1016 DE 1989 (marzo 31), Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
  - ✓ CIRCULAR UNIFICADA 2004 DE 1979, por la cual se unifican las instrucciones para la vigilancia, control y administración del sistema general de riesgos profesionales.

- En cuanto al Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional, cabe resaltar las siguientes leyes:
  - ✓ ACUERDO 03 de 1995, Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Afecta directamente los procedimientos de mesas de mediación, estudio de clima organizacional y acondicionamientos físico.
  - ✓ LEY 1010 DE 2006 (Enero 23), por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Esta ley trajo consigo cambios al interior del subproceso de Desarrollo Humano Organizacional, por tanto fue necesario la creación de un comité de convivencia laboral; esta ley aplica para la intervención de casos de acoso laboral por dicho comité.
- Por su parte, la legislación existente en cuanto al subproceso de asuntos pensionales es bastante extensa y cambiante, y puede llegar a modificar parcial o completamente los procedimientos establecidos en dicho subproceso. Las leyes y decretos expedidos por el gobierno sobre las normas de las pensiones, la emisión, rendición y demás condiciones de los bonos pensionales, el cobro y pago de cuotas partes, el trámite de cobro coactivo y las normas tributarias, entre otros, deben ser acatadas inmediatamente por parte de la División, realizando los cambios requeridos para que así sea.

## ■ ECONÓMICOS

Los diferentes factores de carácter económico como la inflación, el crecimiento económico y las políticas monetarias, entre otros, no influyen de manera directa en el funcionamiento de la División de Recursos Humanos. Sin embargo, se debe contemplar el presupuesto anual asignado a la División, por parte de la Universidad.

## ■ SOCIO CULTURALES

- Las relaciones existentes entre la División de Recursos Humanos y los diferentes actores, que de una u otra manera intervienen o tienen contacto con el Proceso de Talento Humano (UAA, Asociación Sindical, Asociación de Secretarías y ARPAUIS, entre otros) influyen positiva o negativamente en la División, facilitando o dificultando el desarrollo de actividades, ya que la colaboración de éstos es indispensable para la ejecución de ciertas actividades llevadas a cabo por el Proceso de Talento Humano.
- Las protestas llevadas a cabo bien sea por la asociación sindical, o por los estudiantes de la Universidad, concluyen en su mayoría en el cierre y, en ocasiones, en disturbios al interior de la misma. Como resultado se obtiene una interrupción en el desarrollo de las actividades diarias de la Universidad y, por tanto, de la División. Ésta situación genera un retraso en el plan de actividades, imposibilitando la respuesta oportuna a los clientes.
- Existe en la Universidad dificultad en la comunicación de sus dependencias. En algunas ocasiones, la información no llega oportunamente debido a fallas en el flujo de información entre sus diferentes UAA, generando incumplimiento en las fechas de entrega.

## ■ TECNOLÓGICOS

- La Universidad ha optado por desarrollo de software propios, de tal manera que el sistema de información de recursos humanos ha sido creado por la Universidad; sin embargo, la División debe estar a la vanguardia de nuevos desarrollos tecnológicos que puedan aparecer y contribuyan al mejoramiento de su funcionamiento. Además, se deben considerar los software específicos que pueden apoyar a cada subproceso. Es importante tener en cuenta que los

avances tecnológicos se dan permanentemente en la actualidad, pues vivimos en una era de revolución tecnológica.

Por último, es necesario hacer énfasis en la deficiencia que se presenta en cuanto al soporte técnico proporcionado por parte de la División de Servicios de Información.

- El SENA, a través de su portal de internet <http://www.senavirtual.edu.co>, ofrece cursos de formación virtual gratuitos en diferentes áreas del conocimiento. Existe gran variedad de cursos que permiten mejorar y desarrollar nuevas competencias, conocimientos y estrategias de aprendizaje; además al ser virtual, hay mayor flexibilidad, no sólo en los horarios de estudio, sino en el lugar, pues es posible estudiar desde cualquier lugar donde exista conexión a Internet.
- Existen diferentes páginas en internet que ofrecen estudios, información en general y herramientas relacionadas con la gestión y desarrollo del talento humano, dentro de las cuales cabe destacar la página <http://www.gestionhumana.com>, con la cual la Universidad cuenta con una suscripción.

### **3.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores críticos de éxito son considerados las actividades clave cuyo resultado o rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de una organización. Para su identificación es necesario realizar, en primer lugar, la matriz DOFA y en segundo lugar, un análisis estructural de los factores hallados en dicha matriz.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico de gran utilidad que permite resumir y ordenar los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, según debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y sirve como base para la formulación de la estrategia.

La DOFA, utilizada como una herramienta de análisis y reflexión, permite realizar cruces o combinaciones lógicas entre sus cuadrantes, que generan los primeros avances en la identificación de los factores críticos de éxito. Es necesario preguntarse cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo neutralizar una amenaza y cómo superar una debilidad. Es así como se origina una aproximación inicial a la formulación de la o las estrategias para la organización; se debe tener siempre presente que éstas deben ser ante todo acciones posibles.

La Figura 7 muestra la matriz DOFA generada para la División de Recursos Humanos, la cual está compuesta por 25 variables; la fundamentación de sus variables se encuentra en el ANEXO C. Para la construcción de esta matriz se tuvieron en cuenta los aspectos más relevantes hallados en el diagnóstico organizacional, que tienen un impacto positivo o negativo en el logro de la visión planteada para la División.

**Figura 7. Matriz DOFA División de Recursos Humanos UIS.**

	Positivos	Negativos
Origen Interno	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>2. Gestión y planeación de las actividades.</li> <li>3. Sistema de indicadores.</li> <li>4. Sistema de Información de Recursos Humanos</li> <li>5. Encuesta de satisfacción.</li> <li>6. Buzón de sugerencias interno</li> <li>7. Campaña de apropiación de valores.</li> <li>8. Estudio de clima organizacional.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fallas en la comunicación interna.</li> <li>2. Formación del personal.</li> <li>3. Evaluación del personal y plan de reconocimientos y estímulos</li> <li>4. Soporte al sistema de información de Recursos Humanos</li> <li>5. Inducción y reinducción del personal.</li> </ol>
Origen Externo	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de las relaciones internas-externas.</li> <li>2. Contenido y herramientas páginas de internet.</li> <li>3. Formación virtual del SENA.</li> <li>4. Sentido de pertenencia y compromiso</li> <li>5. Introducción de nuevos desarrollos tecnológicos.</li> <li>6. Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.</li> <li>7. Actualización del Manual de Funciones de la Universidad</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas de orden público al interior de la Universidad.</li> <li>2. Problemas de comunicación interdependencias.</li> <li>3. Cultura Tecnológica.</li> <li>4. Cultura del personal frente a las capacitaciones</li> <li>5. Presupuesto asignado</li> </ol>

Fuente: Datos procesados por la autora.

Por su parte, el análisis estructural es una técnica que permite evidenciar las interrelaciones entre las variables que conforman un sistema. En este sentido, los factores o variables que componen una organización no son estudiados independientemente los unos de los otros, sino según su integralidad con el

sistema, permitiendo visualizar la magnitud en la que un factor de los identificados en la matriz DOFA, influye sobre los demás. Entonces, es posible conocer cuales factores son determinantes o motrices y cuales son determinados o dependientes por las demás variables del sistema. Aquellos que determinan el comportamiento de los otros factores se denominan variables clave o factores críticos de éxito.

Con este propósito, se trasladaron las variables identificadas en la matriz DOFA a un cuadro de doble entrada, denominado Matriz Relacional, en donde los factores fueron enumerados de manera secuencial según oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, tanto vertical como horizontalmente (Ver ANEXO D). Esta matriz, elaborada en consenso con el jefe de la División de Recursos Humanos, permite visualizar la relación causa efecto existente entre los diferentes factores, mediante los números uno (1) y cero (0), en donde uno (1) indica que si existe relación directa y cero (0) que no existe. La sumatoria de los números por filas indica el número de veces que el factor *i* influyó sobre demás, o índice de motricidad; y la sumatoria por columnas indica el número de veces que el factor *j* ha sido influido por los restantes o índice de dependencia.

A continuación se tomó el total de cada fila y cada columna, se dividió por el total en la esquina inferior derecha de la matriz y se multiplicó por cien (100), para expresar el resultado en porcentaje. Aquellos factores con porcentaje más alto, tienen mayor carácter de motrices o dependientes. La Tabla 1 muestra el valor y el porcentaje de motricidad y dependencia, para cada factor.

Los resultados totales de motricidad y dependencia obtenidos por cada factor, se trasladaron a un plano cartesiano en donde el eje X mide la dependencia y el eje Y la motricidad. De acuerdo a su ubicación en el plano, los factores se clasificaron según su naturaleza en cuatro grandes zonas o cuadrantes: de poder, de conflicto, de autonomía y de salida (Ver Figura 8).

**Tabla 1. Valores de motricidad y dependencia variables DOFA.**

No.	FACTOR	MOTRICIDAD		DEPENDENCIA	
		Valor	%	Valor	%
1.	Calidad de las relaciones internas-externas.	6	3%	8	4%
2.	Contenido y herramientas páginas de internet.	15	7%	8	4%
3.	Formación virtual del SENA.	11	5%	8	4%
4.	Sentido de pertenencia y compromiso	10	5%	11	5%
5.	Introducción de nuevos desarrollos tecnológicos.	9	4%	7	3%
6.	Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.	7	3%	7	3%
7.	Actualización del Manual de Funciones de la Universidad	7	3%	1	0%
8.	Problemas de orden público al interior de la Universidad.	7	3%	3	1%
9.	Problemas de comunicación interdependencias.	8	4%	9	4%
10.	Cultura Tecnológica.	10	5%	9	4%
11.	Cultura del personal frente a las capacitaciones	11	5%	8	4%
12.	Presupuesto asignado	6	3%	7	3%
13.	Sistema de Gestión de Calidad.	11	5%	19	9%
14.	Gestión y planeación de las actividades.	13	6%	21	10%
15.	Sistema de indicadores.	6	3%	14	6%
16.	Sistema de Información de Recursos Humanos	10	5%	5	2%
17.	Encuesta de satisfacción.	9	4%	10	5%
18.	Buzón de sugerencias interno	7	3%	12	6%
19.	Campaña de apropiación de valores.	6	3%	5	2%
20.	Estudio de clima organizacional.	8	4%	7	3%
21.	Fallas en la comunicación interna.	8	4%	6	3%
22.	Formación del personal.	12	6%	16	7%
23.	Evaluación del personal y plan de reconocimientos y estímulos	5	2%	5	2%
24.	Soporte al sistema de información de Recursos Humanos	6	3%	1	0%
25.	Inducción y reinducción del personal.	8	4%	9	4%

Fuente: Datos procesados por la autora.

**Figura 8. Clasificación de los factores según su naturaleza.**

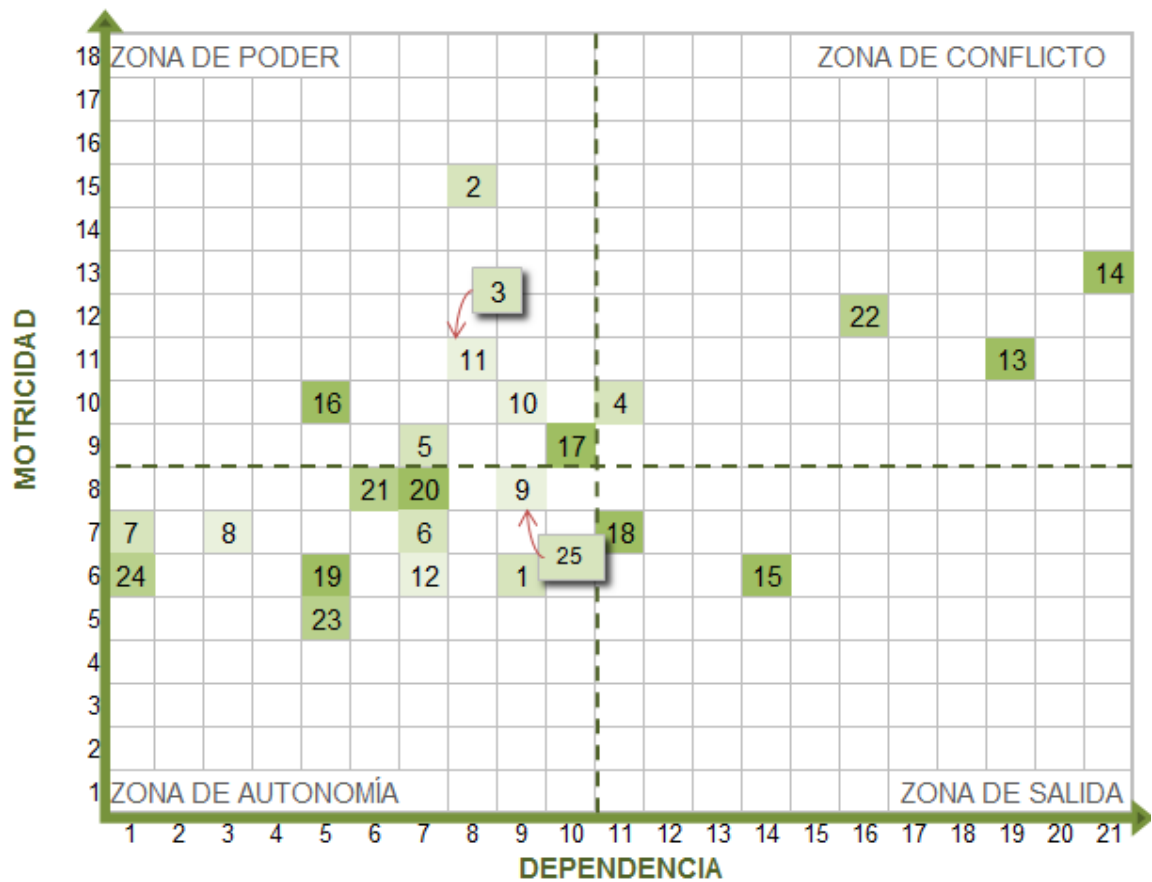


Fuente: BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. p. 63. Figura elaborada por la autora.

Los factores con alta motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de poder; son factores muy influyentes que condicionan el resto del sistema. Los factores con alta motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de conflicto; son factores de doble causalidad, pues son determinantes de otros factores pero, también son determinados por otros. Los factores con baja motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de autonomía, ya que no determinan ni son determinados por otros. Por último, aquellos con baja motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de salida; son el resultado o la consecuencia de los factores ubicados en la zona de poder y en la zona de conflicto.

La Gráfica 2 es un plano cartesiano en donde se encuentran contenidos los diferentes factores hallados en la matriz DOFA. Según su dependencia y motricidad se ubican en la zona de poder, de conflicto, de autonomía y de salida.

**Gráfica 2. Plano cartesiano relación Motricidad-Dependencia.**



O	OPORTUNIDADES	F	FORTALEZAS
A	AMENAZAS	D	DEBILIDADES

Fuente: Datos procesados por la autora.

La siguiente tabla presenta la clasificación de los factores según su naturaleza.

**Tabla 2. Listado de clasificación de variables según su naturaleza.**

No.	FACTOR	ZONA	DOFA
2	Contenido y herramientas página gestión humana.	PODER	O
3	Formación virtual del SENA.		O
5	Introducción de nuevos desarrollos tecnológicos.		O
10	Cultura tecnológica.		A
11	Cultura del personal frente a las capacitaciones.		A
16	Sistema de información de Recursos Humanos.		F
17	Encuesta de satisfacción.		F
4	Sentido de pertenencia y compromiso.	CONFLICTO	O
13	Sistema de gestión de calidad.		F
14	Gestión y planeación de las actividades.		F
22	Formación del personal.		D
1	Calidad de las relaciones internas-externas.	AUTONOMÍA	O
6	Plan de desarrollo institucional 2008-2018.		O
7	Actualización del Manual de Funciones de la Universidad.		O
8	Problemas de orden público al interior de la Universidad.		A
9	Problemas de comunicación interdependencias.		A
12	Presupuesto asignado.		A
19	Campaña de apropiación de valores.		F
20	Estudio de clima organizacional.		F
21	Fallas en la comunicación interna.		D
23	Evaluación del personal y plan de reconocimientos y estímulos.		D
24	soporte al sistema de información de Recursos Humanos.		D
25	Inducción y reinducción del personal.	D	
18	Buzón de sugerencias interno.	SALIDA	F
15	Sistema de indicadores.		F

Fuente: Datos procesados por la autora.

Los factores o variables críticos de éxito para la organización son, en primer lugar, aquellos que se encuentran en la zona de poder, y en segundo lugar, los contenidos en la zona de conflicto. Sin embargo, es importante señalar que estos no fueron los únicos factores utilizados para la elaboración de la estrategia de la División de Recursos Humanos; también se contemplaron algunas variables de la zona de autonomía y una variable de la zona de salida.

## **4 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es fundamental, para la construcción del Cuadro de Mando Integral, tener una comprensión total de lo que se quiere lograr por medio de éste. De acuerdo con lo anterior, es necesario definir claramente las directrices estratégicas que van a regir a la División de Recursos Humanos y, de esta manera, tener un punto de partida sólido para la construcción del CMI; la definición de la estrategia y su comprensión homogénea, aseguran la calidad del proceso.

La estrategia no es más que el conjunto de líneas estratégicas de impulso o ejes temáticos que orientan la actuación de una organización, con el fin de alcanzar su misión, visión y los objetivos planteados, en un horizonte determinado de tiempo. Para el caso de la División de Recursos Humanos, se definió un plazo máximo de 3 años, en el cual se deberán cumplir dichos propósitos.

Este capítulo abarca la construcción del modelo de gestión, la definición de cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*, la determinación de los objetivos estratégicos con sus relaciones causales y la construcción del mapa estratégico, para la División de Recursos Humanos.

### **4.1 MODELO DE GESTIÓN**

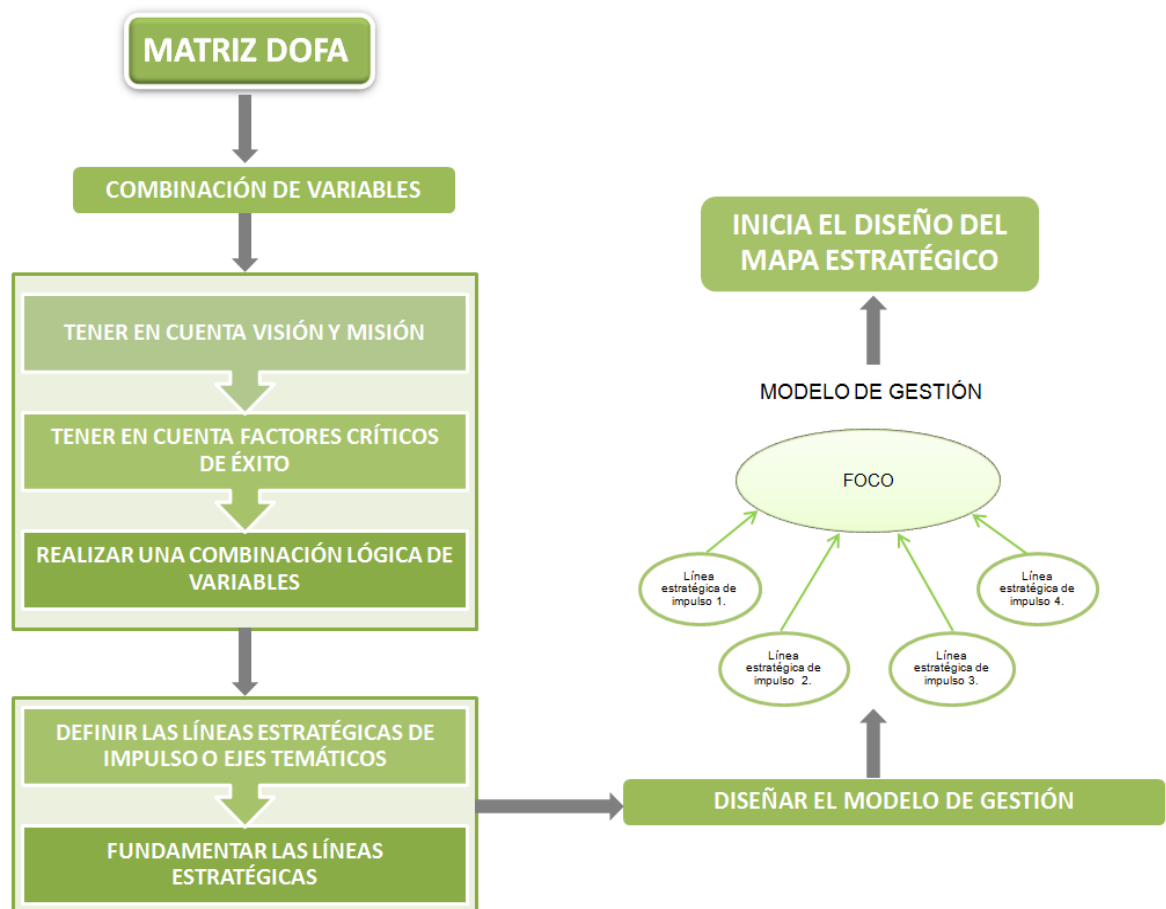
El modelo de gestión permite visualizar los diferentes ejes temáticos o líneas estratégicas de impulso que debe desarrollar una organización, para lograr un destino estratégico deseado en un horizonte de tiempo determinado.

La metodología utilizada para la elaboración del modelo de gestión de la División

de Recursos Humanos, tiene como base la matriz DOFA y los factores críticos de éxito identificados en el Capítulo 3, a partir de los cuales se realizó una combinación lógica de variables para definir las líneas estratégicas de impulso. Asimismo, se identificó el foco, el cual está contenido en la visión declarada para la División, y hacia el cual se encaminarán todos los esfuerzos. La Figura 9 es una representación gráfica de esta metodología.

La Figura 10 muestra el modelo de gestión para la División de Recursos Humanos, el cual consta de un foco o fin último y cuatro (4) líneas estratégicas de impulso.

**Figura 9. Metodología para la construcción del modelo de gestión.**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

#### 4.1.1 Foco del modelo de gestión

CONSOLIDAR UN GRUPO HUMANO COMPETENTE Y CON ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO, QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS GLOBALES Y LA COMPETITIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD. Es el foco formulado para el modelo de gestión de la División de Recursos Humanos. Por medio éste se pretende que el talento humano de la Universidad sea idóneo y cuente con las mejores aptitudes y actitudes para desempeñar sus cargos, al mismo tiempo que contribuyen al mejoramiento de la cultura organizacional.

**Figura 10. Modelo de Gestión División de Recursos Humanos UIS.**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

#### **4.1.2 Líneas estratégicas de impulso**

Las líneas estratégicas de impulso plasman los ejes principales o temas del desarrollo futuro de una organización, los cuales deben desarrollarse y concretarse con la ayuda del Cuadro de Mando Integral, para asegurar el logro del foco.

Las líneas estratégicas de impulso planteadas para la División de Recursos Humanos se describen a continuación. En el ANEXO E se presenta la documentación de éstas, en donde se encuentra su definición, argumentación, activador de la ejecución y objetivos vinculados.

- **Formación continua del personal de la UIS.**

Busca desarrollar y ejecutar planes continuos de formación y capacitación específicos, que contribuyan al mejoramiento de las habilidades y competencias requeridas por los funcionarios clave de la Universidad en los diferentes cargos. Esto implica identificar y analizar las necesidades de formación, para asegurar que ésta se lleve a cabo en las temáticas adecuadas.

Las variables contempladas para establecer esta línea estratégica de impulso son:

- ✓ Gestión y planeación de las actividades (F).
- ✓ Encuesta de satisfacción (F).
- ✓ Contenido y herramientas páginas de Internet (O).
- ✓ Formación virtual del SENA (O).
- ✓ Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018 (O).
- ✓ Actualización del Manual de Funciones de la Universidad (O).
- ✓ Cultura del personal frente a las capacitaciones (A).

- ✓ Formación del personal (D).
- ✓ Cultura Tecnológica (A).

- **Desarrollo y Reconocimiento de valores institucionales.**

Con el desarrollo de este eje temático se pretende promover un cambio en la cultural organizacional de la Universidad, al lograr que los funcionarios apliquen los valores institucionales, los traduzcan en conductas de actuación y los adopten como valores propios. Con este propósito, se debe estar capacitando y promocionando constantemente los valores institucionales, entre los funcionarios de la Universidad. Inicialmente, esta línea contempla únicamente el reconocimiento de los valores institucionales; sin embargo, se espera que en un futuro, estos también sean apropiados por parte de la comunidad universitaria.

Las variables contempladas para establecer esta línea estratégica de impulso son:

- ✓ Campaña de apropiación de valores (F).
- ✓ Sentido de pertenencia y compromiso (O).

- **Mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la UIS.**

Esta línea estratégica de impulso pretende favorecer la calidad de vida de los funcionarios de la Universidad, a través de espacios, herramientas y actividades que ofrezcan oportunidades de desarrollo integral en diferentes dimensiones del ser humano, a saber: socio-cultural, físico y psico-afectivo.

Las variables contempladas para establecer esta línea estratégica de impulso son:

- ✓ Estudio de clima organizacional (F).
- ✓ Calidad de las relaciones internas-externas (O).

- **Eficiencia en el manejo de los recursos y excelencia operacional.**

Este tema estratégico busca que exista una adecuada planificación y máximo aprovechamiento de los recursos asignados a la División; y garantizar el óptimo funcionamiento del Proceso de Talento Humano, incrementando la productividad operacional.

Las variables contempladas para establecer esta línea estratégica de impulso son:

- ✓ Sistema de Gestión de Calidad (F).
- ✓ Sistema de indicadores (F).
- ✓ Presupuesto asignado (A).
- ✓ Evaluación del personal y plan de reconocimientos y estímulos (D).

#### **4.2 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL *BALANCED SCORECARD* PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las perspectivas del *Balanced Scorecard*, sobre las cuales se construye el cuadro de Mando Integral, se deben definir previamente de acuerdo con la naturaleza de cada organización. De esta manera, es posible obtener una visión integral y balanceada de ésta.

Las cuatro (4) perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son necesarias y a la vez suficientes. Dependiendo de las circunstancias del sector, de la naturaleza del negocio y de la estrategia utilizada, se pueden necesitar una o más perspectivas, o su orden puede

cambiar.<sup>9</sup>

En las organizaciones gubernamentales o sin ánimo de lucro, la perspectiva del cliente pasa a tener una importancia especial, relegando en prelación a la perspectiva financiera, pues el fin último de estas organizaciones no es obtener mayores rendimientos financieros, sino satisfacer completamente a sus beneficiarios.

Para la elaboración del sistema de gestión estratégica de la División de Recursos Humanos, se consideró pertinente la creación de una nueva perspectiva denominada perspectiva de impacto en la Universidad.

A continuación se presenta la definición de la perspectiva de impacto en la Universidad, del cliente, de los procesos internos, financiera, y de aprendizaje y crecimiento, para la División de Recursos Humanos.

#### **4.2.1 Perspectiva de Impacto en la Universidad.**

Esta perspectiva contempla el impacto que se pretende generar en la Universidad, una vez la División de Recursos Humanos logre los objetivos planteados en las demás perspectivas.

Los resultados esperados son un aumento en la productividad e impulsar una cultura de alto desempeño orientada a los resultados.

---

<sup>9</sup>KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 48

#### 4.2.2 Perspectiva del Cliente

Las organizaciones deben realizar una segmentación que les permita definir claramente el grupo de clientes al cual se van a dirigir, y qué beneficios les van a ofrecer o cómo quieren que el cliente perciba a la empresa. En este sentido, la División de Recursos Humanos seleccionó dos segmentos de clientes y plantea una propuesta de valor para cada uno de ellos.

- **Segmento de clientes 1:** El primer segmento de clientes establecido por la División de Recursos Humanos cuenta a su vez con dos niveles. El primer nivel contempla a los directores de las UAA, jefes de sección, profesionales, supervisores y coordinadores de área, y se pretende desarrollar y fortalecer en ellos habilidades y competencias gerenciales y administrativas. Por su parte, el segundo nivel está compuesto por personal administrativo, técnico y operativo, y se busca fortalecer en ellos las habilidades técnicas requeridas para desempeñar su cargo.
- **Segmento de clientes 2:** Al ser temas institucionales los que se pretenden trabajar con el segundo segmento de clientes, éste incluye a toda la comunidad universitaria.

#### 4.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

En la perspectiva de los procesos internos se identifica los procesos clave de la organización, los cuales se deben realizar con excelencia; no se trata de hacer una lista de todos los procesos existentes en la organización, sino de hacer

énfasis en aquellos que tengan mayor relevancia y contribuyan al logro de la estrategia.

Para la definición de éstos procesos, se analizaron las líneas estratégicas de impulso establecidas para la División de Recursos Humanos, teniendo como resultado cuatro (4) procesos fundamentales, sobre los cuales la división debe centrar su atención, para la consecución de la estrategia.

- Formación continua del personal.
- Desarrollo y apropiación de valores institucionales.
- Mejoramiento de la calidad de vida.
- Excelencia operacional.

Es con estos procesos que será posible entregarle a cada segmento de clientes los atributos de la propuesta de valor esperados.

#### **4.2.4 Perspectiva Financiera**

De acuerdo con su naturaleza, la División de Recursos Humanos, si bien no busca la maximización de sus recursos financieros, necesita la optimización de éstos para prestar un excelente servicio. En este sentido, la perspectiva financiera se enfoca hacia la efectividad, eficiencia y transparencia en la utilización de los recursos asignados.

#### **4.2.5 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca la mejora continua de los activos intangibles de la organización, movilizándolos hacia la consecución de sus objetivos y creando valor para la misma.

Según Norton y Kaplan, existen tres (3) componentes de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia: Capital humano, capital de información y capital organizacional.<sup>10</sup>

- **Capital humano**

El capital humano se refiere a la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos por el personal de la organización, para apoyar la estrategia. Con base en esto, la División de Recursos Humano debe asegurar que las competencias y habilidades necesarias para lograr la estrategia, estén presentes en sus empleados. Entonces, es necesario establecer la brecha de competencias entre las capacidades actuales de los miembros de la División y las requeridas para desarrollar cada uno de los procesos internos establecidos.

- **Capital de información**

La disponibilidad estratégica del capital de información es fundamental, ya que la tecnología y sistemas de información permiten ofrecer un servicio de excelente calidad, al ofrecer información exacta, confiable y oportuna, que facilita el control y desarrollo eficiente de los procesos internos.

---

<sup>10</sup> KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. p. 239.

La División de Recursos Humanos debe analizar la tecnología y los sistemas de información disponibles que soportarían la estrategia desde el punto de vista tecnológico, identificar las necesidades futuras y ajustar la disponibilidad del capital de información de acuerdo con estas necesidades, de tal manera que los procesos internos identificados se desarrollen eficientemente.

- **Capital organizacional**

El capital organizacional se define como la capacidad que tiene una organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. En este sentido, la División de Recursos Humanos debe crear una cultura interna basada en la misión, visión, valores institucionales y la estrategia, obteniendo una visión compartida y unificada de la División, permitiendo el trabajo en equipo y en la misma dirección.

### **4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos son el núcleo o eje central del Cuadro de Mando Integral; la definición de éstos, para cada una de perspectivas del *Balanced Scorecard*, es el punto de partida para la determinación del conjunto de indicadores y demás elementos del Cuadro de Mando Integral. Los objetivos deben describir correctamente la estrategia planteada por la organización, por lo tanto, la calidad de los éstos es fundamental para la calidad de todo el CMI, y para la ejecución de la estrategia.

Con base en la definición de las perspectivas del *Balanced Scorecard* para la División de Recursos Humanos y las líneas estratégicas de impulso establecidas, se determinaron, en conjunto con el comité estratégico, 21 objetivos.

A continuación se describen los objetivos estratégicos a los cuales le apuntará la División de Recursos Humanos, durante los próximos 3 años. Éstos están agrupados de acuerdo con perspectivas del *Balanced Scorecard*.

- **PERSPECTIVA DE IMPACTO EN LA UNIVERSIDAD**

Una vez se hayan logrado los objetivos estratégicos establecidos por la División de Recursos Humanos en las demás perspectivas del *Balanced Scorecard*, se espera generar una contribución a la Universidad, en términos del desempeño, la competitividad de la misma.

- ✓ **Objetivo 1: Contribuir al aumento la competitividad de Universidad.**

La competitividad se puede definir como la capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición, respecto a organizaciones de su mismo sector.

Al cumplir los objetivos establecidos en las demás perspectivas del *Balanced Scorecard*, la División de Recursos Humanos, está contribuyendo a que mejore la competitividad de la Universidad. Cabe resaltar que la competitividad de la Universidad se ve afectada por el desempeño de todos sus procesos.

- ✓ **Objetivo 2: Impulsar una cultura de alto desempeño orientada a los resultados.**

Se pretende generar, al interior de la Universidad, una cultura de medición del desempeño organizacional que contribuya al mejoramiento continuo,

desarrollo y fortalecimiento de la misma.

Se espera que la comunidad universitaria sea consciente del impacto que generan sus resultados en la institución y que cada uno de sus miembros se preocupe por mejorar constantemente su propio rendimiento, así como innovar y crear nuevas formas de hacer sus tareas, obteniendo mejores resultados.

- **PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES**

Como resultado de unos procesos internos excelentes, se generan los atributos de la propuesta de valor para los clientes, los cuales van a tener un impacto sobre los mismos, generando valor agregado.

### **Resultados con los clientes**

Los resultados con los clientes se generan al cumplir con los atributos de la propuesta de valor. Se espera que al alcanzar los resultados de los clientes, se genere un impacto positivo en la Universidad, en términos del desempeño y los resultados globales.

Cabe resaltar que al medir los resultados con los clientes, se generan los datos necesarios para realizar *feedback*, el cual permite el mejoramiento de los procesos internos de la División.

- ✓ **Objetivo 1: Aumentar el sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios de la universidad.**

Al ofrecerle a los funcionarios de la Universidad un entorno laboral positivo, un grupo de líderes como agentes de cambio que apoye y guíe a

los funcionarios de la Universidad y al contribuir al desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad universitaria, se espera un mayor grado de pertenencia y compromiso por parte de los funcionarios de la Universidad.

✓ **Objetivo 2: Aumentar el grado de satisfacción y motivación de los funcionarios de la Universidad.**

Este objetivo tiene como propósito fundamental incrementar el nivel de satisfacción y motivación de los funcionarios de la Universidad. Al cumplir con la propuesta de valor establecida para los clientes, se espera que los funcionarios se sientan a gusto con su trabajo, que perciban que la Universidad, desde la División de Recursos Humanos, está aportando a su crecimiento personal y profesional, que esté a gusto con el servicio ofrecido por la División, y que sienta que entorno laboral ha mejorado.

**Atributos de la propuesta de valor para el cliente**

Por medio de los atributos de la propuesta de valor que se describen a continuación, se pretende lograr los objetivos de los resultados con los clientes mencionados anteriormente.

Los atributos de la propuesta de valor se medirán a través de encuestas a los funcionarios de la Universidad, indagando de manera objetiva si La División de Recursos Humanos los está cumpliendo. Cada atributo de la propuesta de valor debe ser percibido, validado y legitimado por los funcionarios de la Universidad.

✓ **Objetivo 1: Contribuir al desarrollo profesional y personal de los funcionarios de la Universidad.**

Al ofrecer oportunidades de desarrollo, que le permita a los funcionarios de la Universidad desarrollar sus habilidades y competencias; y charlas magistrales y talleres de crecimiento personal, la División de Recursos Humanos está apoyando y ayudando a los funcionarios para que se desarrollen profesional y personalmente, permitiéndoles alcanzar su potencial más alto.

Cabe resaltar que por medio de la gestión integral del desempeño se crea una cultura de auto responsabilidad y retroalimentación en doble vía; que estimula a las personas para que sean responsables de su propio desarrollo y desempeño y generar en ellos un compromiso real con el trabajo, que esté alineado con su proyecto de vida y expectativas personales y/o profesionales.

✓ **Objetivo 2: Consolidar un grupo de líderes como agentes de cambio, al servicio de la Universidad.**

De acuerdo con los principios de la administración, el liderazgo como función dentro de las organizaciones, es fundamental para la dirección efectiva de las mismas.

La necesidad de líderes dentro de las organizaciones es cada vez más evidente, ya que éstas están en constante crecimiento, volviéndose más complejas día a día. Por esto, para organizarse y actuar como una unidad, es necesario alinear los esfuerzos de sus integrantes, buscando que trabajen conjuntamente hacia el logro de la visión de la organización.

Por medio del liderazgo es posible influenciar a la gente para que voluntariamente y con entusiasmo trabaje en el logro de los objetivos del grupo.

Por medio del fortalecimiento de las competencias y habilidades gerenciales y administrativas del personal directivo de la Universidad y de sus dependencias, es posible que los directivos de la Universidad se desempeñen como líderes y sean capaces de:

- Adquirir y desarrollar las competencias críticas para promover y gestionar los cambios organizacionales, de manera que puedan llegar a ser un modelo a seguir por el resto del personal.
- Participar u potenciar el aprendizaje continuo tanto propio como de sus colaboradores.
- Implicar y hacer participar a todo el personal para que se comprometan con los objetivos organizacionales.

✓ **Objetivo 3: Generar un entorno laboral positivo.**

Si se cumplen los objetivos establecidos en los procesos internos referentes al mejoramiento del clima laboral, lo cual incluye el desarrollo físico, social y psico-afectivo de la comunidad universitaria, y propiciar un entorno laboral seguro, se cumple con el atributo de generar un entorno laboral positivo.

✓ **Objetivo 4: Ofrecer un servicio oportuno y de calidad.**

Asegurar la excelencia operacional permite brindar un servicio oportuno y de calidad. Por medio de este objetivo se pretende ofrecer asesoría integral a los clientes de la División de Recursos Humanos, lo cual incluye

un trato ágil, amable y cordial. Igualmente, involucra la entrega de información oportuna y veraz, por parte del Proceso de Talento Humano.

## • **PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

Los objetivos de la perspectiva de los procesos internos, además de estar agrupados según esta perspectiva, se encuentran clasificados de acuerdo a las líneas estratégicas de impulso definidas en el modelo de gestión de la División de Recursos Humanos.

### **Línea estratégica de impulso: Formación continua del personal de la UIS.**

- ✓ **Objetivo 1: Desarrollar y fortalecer continuamente las competencias y habilidades gerenciales y administrativas del personal directivo de la Universidad y de sus dependencias.**

Existen ciertas habilidades y competencias que el personal directivo de cualquier organización debe poseer, para poder desempeñarse exitosamente y conducir a su personal en la dirección de los objetivos y metas institucionales.

Hay tres grandes grupos de habilidades gerenciales y administrativas, que debe dominar un directivo para ser exitoso:<sup>11</sup>

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

---

<sup>11</sup> Habilidades directivas o Habilidades gerenciales, Consultado en : [http://www.degerencia.com/tema/habilidades\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales)

- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un directivo interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, pero muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. Dentro de este grupo de habilidades es importante resaltar el liderazgo.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Por medio de este objetivo se busca desarrollar y fortalecer estas habilidades y competencias en los directores de las UAA, jefes de sección, profesionales, supervisores y coordinadores de área de la Universidad.

- ✓ **Objetivo 2: Desarrollar y mejorar constantemente las habilidades técnicas en el personal de apoyo a la ejecución de la Universidad.**

Por medio de este objetivo se pretende capacitar y entrenar al personal administrativo, técnico y operativo de la Universidad, de acuerdo con las necesidades de formación de cada cargo, para asegurar el fortalecimiento de sus habilidades y capacidades técnicas. Asimismo, es necesario hacer seguimiento y control de los cursos ofrecidos, de tal manera que se asegure una excelente calidad en éstos.

**Línea estratégica de impulso: Desarrollo y reconocimiento de valores institucionales.**

- ✓ **Objetivo 1: Generar el reconocimiento de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.**

La cultura organizacional está compuesta básicamente por el conjunto de valores y patrones de comportamiento que diferencian a una organización

de otra. Sin embargo, en la mayoría de las oportunidades estos no son conocidos y mucho menos puestos en práctica al interior de la organización.

Para que los valores se legitimen en una organización, éstos deben estar presentes en todos sus miembros; hay que llevarlos a la práctica y aplicarlos en las actividades diarias que se realizan en los diferentes cargos.

Este objetivo promueve el reconocimiento de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria. Se deben promocionar permanentemente los valores institucionales, destacando su importancia, para generar un cambio positivo en la cultura institucional.

✓ **Objetivo 2: Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.**

Buscando que los valores institucionales sean puestos en práctica por parte de la comunidad universitaria, se pretende realizar talleres y actividades que permitan visualizar la aplicación de cada uno de los valores, en los diferentes puestos de trabajo. Asimismo, es necesario crear el manual de convivencia de la Universidad, con el fin de ofrecer a los funcionarios una guía de comportamiento, no solo al interior de la Universidad, sino en los diversos espacios en los que el ser humano se relaciona.

**Línea estratégica de impulso: Mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la UIS.**

- ✓ **Objetivo 1: Evaluar periódicamente el clima organizacional de la Universidad y realizar planes de intervención para el mejoramiento del mismo.**

El clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.<sup>12</sup>

Es muy importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar positiva o negativamente los resultados de una organización. Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para una organización.

Este objetivo busca realizar estudios sistemáticos de clima organizacional en las diferentes UAA y desarrollar programas de intervención que contribuyan a la existencia de un ambiente laboral favorable, en donde los empleados de la Universidad se sienta satisfechos.

Dentro de los planes de intervención a establecer, se deben tener en cuenta actividades físicas que permitan adoptar una actitud positiva frente al cuidado del cuerpo y adoptar estilos de vida saludables; generar

---

<sup>12</sup> RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México 1999.

espacios que permitan la integración de la comunidad universitaria; y promover el desarrollo psico-afectivo a través de charlas magistrales, talleres de desarrollo humano y orientación psicológica, entre otros.

- ✓ **Objetivo 2: Propiciar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de vida saludables.**

En el desarrollo de sus actividades laborales, los trabajadores están expuestos a factores de riesgo que pueden llegar a afectar su salud y productividad, si no se toman las medidas preventivas adecuadas que mitiguen sus efectos.

Es necesario proteger y promover la salud individual y colectiva de los funcionarios de la Universidad, a través de un programa multidisciplinario de salud ocupacional, que controle y reduzca las condiciones de riesgo existentes.

Cabe resaltar que el conocimiento y control de los riesgos laborales específicos de cada actividad es imprescindible para garantizar los derechos a la vida e integridad en el trabajo, que es el objetivo de todo sistema de seguridad social y específicamente del sistema de riesgos profesionales.

**Línea estratégica de impulso: Eficiencia en el manejo de los recursos y excelencia operacional.**

- ✓ **Objetivo 1: Implementar un sistema de gestión integral del desempeño.**

Por medio de este objetivo se pretende impulsar la gestión integral del

desempeño; proceso continuo que contribuye al mejoramiento del desempeño de la organización, incrementando la productividad y eficiencia, a través del desarrollo y mejoramiento de las competencias de sus empleados.

Por medio del control y seguimiento es posible conocer si los acuerdos de trabajo, es decir, metas, objetivos y/o resultados específicos que el empleado debe alcanzar en su cargo, se han logrado. Asimismo, se puede apreciar la evolución de las competencias requeridas para desarrollar los diferentes cargos eficientemente. Esto con el propósito de hacer retroalimentación con los empleados, en relación con su desempeño en un periodo de tiempo determinado.

Cabe resaltar que el sistema integral de gestión del desempeño promueve una cultura de responsabilidad y retroalimentación.

✓ **Objetivo 2: Administrar eficientemente el sistema de compensación salarial de la Universidad.**

Este objetivo busca la eficiencia del sistema de compensación salarial de la Universidad; por medio de un sistema de compensación salarial sólido y eficiente, es posible entregar información exacta y en el momento indicado, para realizar el pago oportuno a los funcionarios de la Universidad.

✓ **Objetivo 3: Asegurar la asertividad en la atención de los asuntos del personal docente, personal administrativo y pensionados.**

Por medio de este objetivo se busca la eficacia en la gestión, atención y trámite de los asuntos relacionados con el personal docente, personal

administrativo y pensionados de la Universidad, de acuerdo con la reglamentación vigente; permitiendo ofrecer información precisa y un trato cordial al atender al público, asegurando la prestación de un servicio oportuno y de calidad, que satisfaga a los clientes de la División de Recursos Humanos.

- ✓ **Objetivo 4: Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de Gestión de la Calidad, para incrementar la excelencia operacional.**

La División de Recursos Humanos cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad que le permite mejorar, evaluar y controlar su desempeño. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la gestión de calidad es un proceso en continuo mejoramiento, y esto representa el mayor reto para las organizaciones hoy en día.

Este objetivo pretende, en aras de una mayor productividad operacional y como apoyo a la ejecución de la estrategia, asegurar la mejora continua del SGC.

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- ✓ **Objetivo 1: Optimizar los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Recursos Humanos.**

La planificación financiera resulta fundamental para garantizar la efectividad, eficiencia y transparencia en la administración de los recursos financieros de una organización.

Este objetivo busca que la División de Recursos Humanos desarrolle un plan de inversión, de acuerdo con los proyectos a realizar y con el

presupuesto asignado, que permita optimizar y dar un uso adecuado a los recursos financieros asignados. En él se deben contemplar los recursos necesarios para cumplir los objetivos planteados en la perspectiva de los procesos internos, lo cual terminará impactando la perspectiva de los clientes.

## • **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las demás perspectivas del *Balanced Scorecard*.

### **Capital humano**

- ✓ **Objetivo 1: Desarrollar constantemente a todos los miembros de la División con base en las competencias estratégicas.**

Este objetivo busca asegurar que las habilidades, conocimientos y competencias, necesarias para poder cumplir con los objetivos planteados en las demás perspectivas, estén presentes en los miembros de la División de Recursos Humanos, y por lo tanto, tener éxito en la ejecución de la estrategia.

### **Capital de información**

- ✓ **Objetivo 1: Asegurar la disponibilidad de información exacta y coherente en toda la División, a través de los recursos tecnológicos existentes.**

Las herramientas tecnológicas permiten gestionar la información como un

recurso estratégico, el cual debe ser planificado y controlado, para que sea más efectivo. A través de éstas es posible la distribución oportuna, a todos los niveles de la División, de información exacta y rica en contenido, que facilite el control y desarrollo eficiente de las actividades estratégicas.

Este objetivo asegura que la infraestructura tecnológica y las aplicaciones informáticas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos establecidos, sean las adecuadas.

### **Capital organizacional**

- ✓ **Objetivo 1: Desarrollar, al interior de la División de Recursos Humanos, una cultura basada en su misión, visión, valores institucionales y estrategia.**

A causa de la elaboración del presente trabajo de grado, surgieron cambios en la misión y visión de la División, al mismo tiempo que se introdujeron los valores institucionales. Sin embargo, todo esto, al igual que la estrategia, no se podrá hacer realidad, a menos que los miembros de la División realmente los entiendan, los interioricen, los pongan en práctica y los hagan parte de su vida cotidiana. Por lo tanto, Este objetivo busca aumentar el grado de concienciación estratégica de los miembros de la División de Recursos Humanos.

Igualmente, este objetivo pretende impulsar el liderazgo ejecutivo de los funcionarios con nivel de mando de la División, buscando que éstos motiven e influyeran a su equipo de trabajo, para que se enfoquen en el desarrollo de la estrategia y en los resultados; y el trabajo en equipo, permitiendo compartir las mejores prácticas y aumentando el grado de colaboración entre los miembros de la División.

La cultura organizacional, vista como un recurso valorable, raro e imperfectamente imitable, puede convertirse en una fuente especial de ventajas competitivas sostenidas.<sup>13</sup>

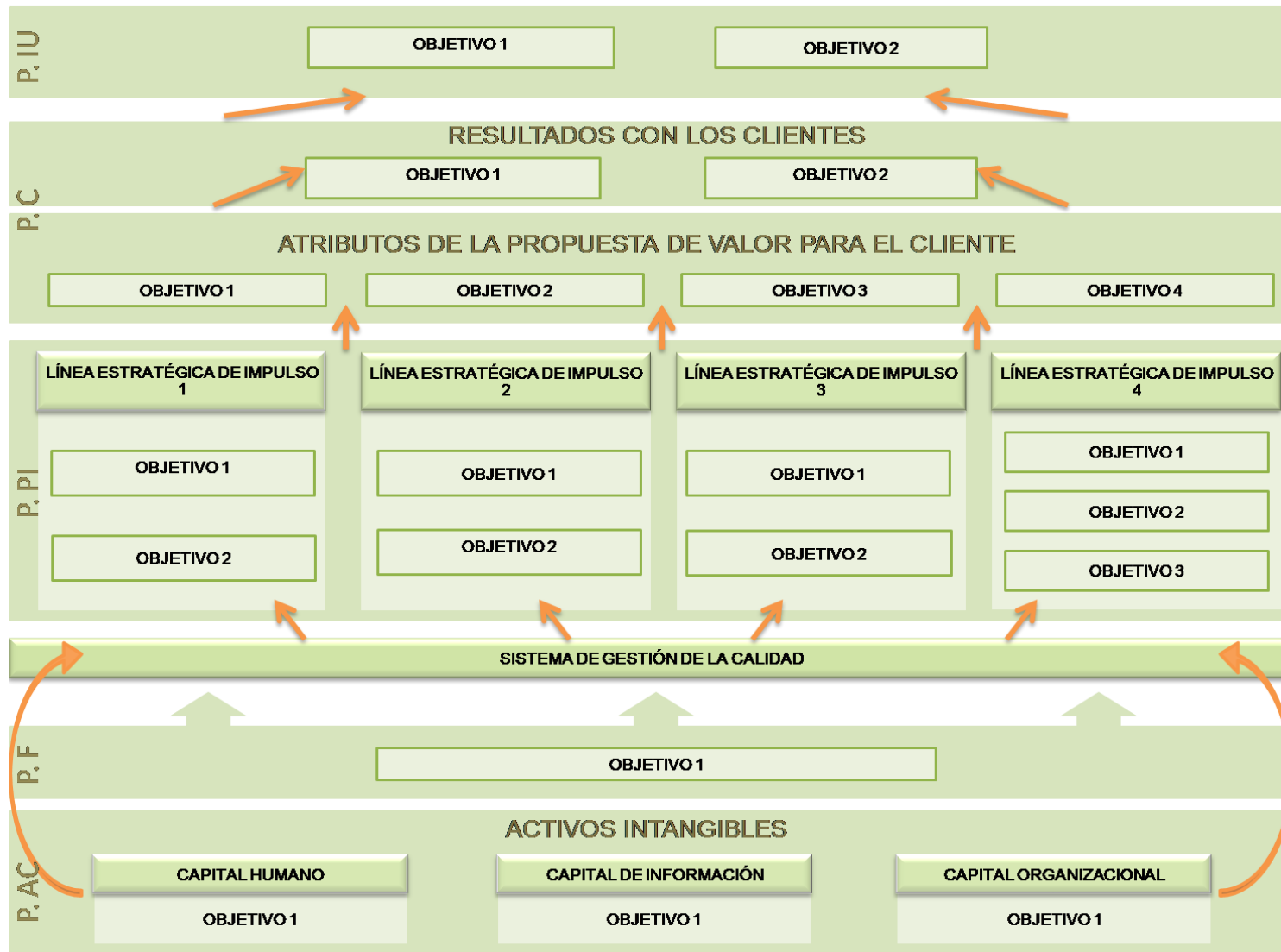
Con base en la definición de las líneas estratégicas de impulso, de las cinco (5) perspectivas para la División y los objetivos planteados para cada una de éstas, se define la estructura del Mapa Estratégico para la División de Recursos Humanos.

La Figura 11 muestra la estructura que se tendrá en cuenta para la construcción del Mapa Estratégico de la División.

---

<sup>13</sup> BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management (JofM), 1991.

Figura 11. Estructura para la construcción del Mapa Estratégico de la División de Recursos Humanos.



Fuente: Figura elaborada por la autora

#### 4.4 MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El Mapa Estratégico es quizás el aporte más significativo del *Balanced Scorecard*; por medio de éste es posible visualizar gráficamente las relaciones causa-efecto existentes entre los objetivos previamente establecidos para las cinco (5) perspectivas. De esta manera es posible entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de la organización en términos sencillos.

A través de la representación gráfica que proporciona el Mapa Estratégico, es posible se visualizar:

- El despliegue de la estrategia y sus líneas estratégicas de impulso en objetivos estratégicos.
- La agrupación de los objetivos estratégicos según las perspectivas contempladas.
- La interrelación de los objetivos estratégicos con indicadores, metas e iniciativas estratégicas, a través de las relaciones causales.

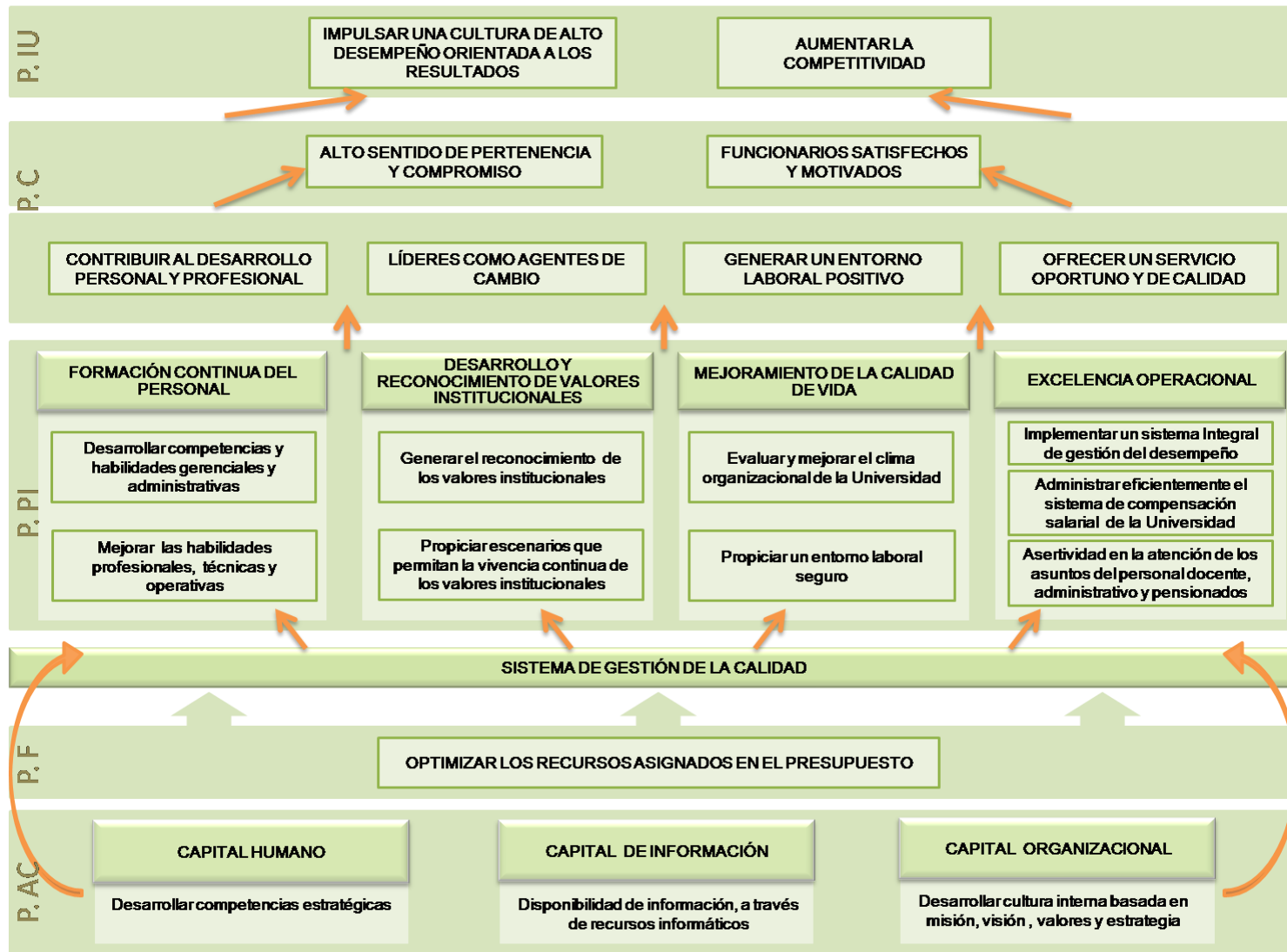
El mapa estratégico de la División de Recursos Humanos se lee de la siguiente manera:

Al lograr los objetivos establecidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, al desarrollar las competencias estratégicas de los empleados de la División, tener disponibilidad de información a través de recursos informáticos y lograr una cultura interna de trabajo en equipo y colaboración, que esté centrada en la estrategia, misión, visión y valores de la División; y al optimizar los recursos

asignados en el presupuesto, como se pretende en la perspectiva financiera; se apalancará, junto con el sistema de gestión de la calidad, los procesos de formación del personal, el desarrollo y reconocimiento de valores institucionales, el mejoramiento de la calidad de vida y la excelencia operacional. Si estos procesos se desarrollan eficientemente será posible cumplir con los atributos de la propuesta de valor, contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los funcionarios de la Universidad, formando un grupo de líderes como agentes de cambio, generando un entorno laboral positivo y ofreciendo un servicio oportuno y de calidad. Estos atributos conllevan a un mayor grado de pertenencia y compromiso por parte de los funcionarios de la Universidad y a un incremento el nivel de satisfacción de los mismos, que finalmente se verá reflejado en la competitividad de la Universidad y en el desempeño institucional.

La Figura 12 representa el Mapa Estratégico de la División.

Figura 12. Mapa Estratégico División de Recursos Humanos UIS.



Fuente: Figura elaborada por la autora.

## **5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El Cuadro de Mando Integral, como sistema de gestión estratégica, traduce la visión y estrategia de una organización en objetivos interconectados mediante relaciones causales, medidos a través de indicadores que permiten conocer qué tan bien se está implantando la estrategia, y vinculados a unos planes de acción que hacen posible alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización, fomentando el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación, al conducir a toda la organización hacia la consecución de la estrategia definida.

Para la construcción de la Matriz estratégica de la División de Recursos Humanos se asignaron indicadores de resultados e indicadores de actuación a los objetivos establecidos anteriormente, y se establecieron metas para cada uno de éstos. Asimismo, se diseñaron las Iniciativas estratégicas, las cuales apalancan la consecución de los objetivos estratégicos.

### **5.1 SISTEMA DE INDICADORES**

Un sistema de medición permite motivar a todos los miembros de una organización para que pongan en práctica la estrategia establecida exitosamente. Si se logra traducir efectivamente la estrategia en un sistema de indicadores, es posible comunicar los objetivos y las metas, lo que permite alinear todos los recursos y esfuerzos con la consecución de éstos. En este sentido, un Cuadro de Mando Integral exitoso es aquel que comunica de manera clara y concisa la estrategia, a través de un conjunto integrado de indicadores.

El CMI debe poseer una óptima combinación de indicadores del resultado e inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.<sup>14</sup>

Para la definición del sistema de indicadores se realizó una reunión con el comité estratégico, en donde se debatió acerca de los indicadores de resultado y de actuación, que mejor representaban el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos establecidos. Dicha discusión tuvo como resultado un sistema de 41 indicadores, de los cuales 21 son indicadores de resultado y 20 indicadores de actuación.

La Tabla 3 presenta un listado de los indicadores de resultados e inductores de actuación establecidos; cada uno con su respectivo código y perspectiva a la que pertenece.

El código generado para los indicadores está compuesto por dos letras y un número. La primera letra representa la perspectiva a la que el indicador pertenece, a saber: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento; la segunda letra indica el tipo de indicador, es decir, indicador de resultado o indicador de actuación; y finalmente, el número muestra una secuencia en los indicadores según tipo y perspectiva. A continuación, se presentan unos códigos a manera de ejemplo, para indicar la manera en que éstos deben leerse.

- IUR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de impacto de la Universidad.
- IUI-1: indicador de actuación número 1, de la perspectiva de impacto de la

---

<sup>14</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 164.

Universidad.

- CR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de los clientes.
- CI-1: indicador de actuación número 1, de la perspectiva de los clientes.
- PR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de los procesos internos.
- PI-1: indicador de actuación número 1, de la perspectiva de los procesos internos.
- FR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva financiera.
- FI-2: indicador de actuación número 1, de la perspectiva financiera.
- ACR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- ACI-1: indicador de actuación número 1, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 3. Relación de indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>TIPO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>PERSPECTIVA DE IMPACTO EN LA UNIVERSIDAD</b>		
IUR-1	Resultado	Eficacia de los procesos
IUR-2	Resultado	SUE
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>		
CR-1	Resultado	Grado de pertenencia y compromiso funcionarios UIS
CR-2	Resultado	Grado de satisfacción Funcionarios UIS
CI-1	Inductor	Grado de contribución al desarrollo profesional y personal
CI-2	Inductor	Grado de liderazgo ejecutivo
CI-3	Inductor	Oportunidad en el servicio
CI-4	Inductor	Índice de mejoramiento ECO
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>		
PR-1	Resultado	Eficacia de la formación-Diplomados

PI-1	Inductor	Porcentaje de cumplimiento Diplomados
PR-2	Resultado	Eficacia de la formación-Plan de formación
PI-2	Inductor	Porcentaje de cumplimiento del plan de formación semestral
PR-3	Resultado	Resultado del cuestionario "Reconocimiento de valores"
PR-4	Resultado	Número de actividades realizados para difundir valores
PR-5	Resultado	Número de funcionarios asistentes
PI-3	Inductor	Porcentaje de cumplimiento Programa Institucional somos UIS, somos gente de valor.
PR-6	Resultado	ECO (Estudio de Clima Organizacional)
PI-4	Inductor	Porcentaje de cumplimiento del programa ECO
PR-7	Resultado	Porcentaje de Zonas Seguras
PI-5	Inductor	Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 1
PI-6	Inductor	Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 2
PI-7	Inductor	Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 3
PI-8	Inductor	Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 4
PI-9	Inductor	Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 5
PR-8	Resultado	Oportunidad en liquidación de nóminas
PR-9	Resultado	Nivel de competencias
PI-10	Inductor	Cumplimiento del programa para estructurar y ejecutar un sistema integral de gestión del desempeño
PR-10	Resultado	Eficacia del subproceso Asuntos Personal Docente
PR-11	Resultado	Eficacia del subproceso Asuntos Personal Administrativo
PR-12	Resultado	Eficacia del subproceso Asuntos Pensionales
PR-13	Resultado	Eficacia del Proceso
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
FR-1	Resultado	Porcentaje de ejecución presupuestal
FI-1	Inductor	Ejecución presupuestal formación
FI-2	Inductor	Ejecución presupuestal desarrollo humano organizacional

FI-3	Inductor	Ejecución presupuestal salud ocupacional
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
ACR-1	Resultado	Nivel de competencias estratégicas
ACI-1	Inductor	Cumplimiento del programa de desarrollo de competencias
ACR-2	Resultado	Disponibilidad del capital de información
ACR-3	Resultado	Grado de alineación estratégica
ACI-2	Inductor	Tendencia de trabajo en equipo
ACI-3	Inductor	Tendencia de liderazgo ejecutivo

Fuente: Datos procesados por la autora.

Finalmente, se estructuro para cada uno de los indicadores establecidos, su ficha técnica, en donde está contenida toda su información relevante (Ver ANEXO F).

## 5.2 METAS

El propósito fundamental del la fijación de metas es tener un punto de comparación que permita establecer la calidad de los resultados obtenidos.

Si no existen metas, los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos estratégicos pierden su carácter de control, ya que no será posible identificar si los resultados obtenidos son satisfactorios o no. Se debe encontrar el nivel correcto de exigencia para la fijación de las metas; estas deben ser exigentes y ambiciosas, pero también creíbles, pues si son muy altas desmotivan y si son demasiado bajas no estimulan lo suficiente.

La fijación de las metas, para cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, se definió en consenso con el comité estratégico. Las metas

establecidas se pueden visualizar en las fichas técnicas de los indicadores y en la matriz estratégica de la División de Recursos Humanos.

Para algunos indicadores las metas de uno o más años quedaron por definir, ya que no se contaba con la información necesaria para poderlas establecer. Es responsabilidad del comité estratégico, junto con los responsables del logro del indicador, definir dichas metas.

### **5.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Muchas organizaciones centran toda su atención y esfuerzo en la fase primaria del CMI, es decir, la traducción de la visión y la estratégica en objetivos e indicadores. Sin embargo, una vez se han establecido los indicadores de resultado, los indicadores de actuación y sus respectivas metas, para las cuatro (4) perspectivas, se deben establecer los programas o planes de acción que harán posible la consecución de éstos y por ende, de los objetivos estratégicos, permitiendo que éstos dejen de ser un ideal lejano, y se conviertan en resultados tangibles para la organización.

Adicionalmente, las iniciativas estratégicas permiten alinear los esfuerzos de todo el personal de la organización, incentivándolos a trabajar unidos para lograr los objetivos estratégicos planteados.

Se establecieron, con la colaboración del comité estratégico, 9 iniciativas o acciones estratégicas para la División de Recursos Humanos.

- Plan de comunicación del sistema de gestión estratégica.
- Programa de desarrollo de competencias.

- Adecuación de las tecnologías de la información acorde con los requerimientos reales.
- Programa para estructurar y ejecutar un sistema integral de gestión del desempeño.
- Programa institucional somos UIS, somos gente de valor.
- Programa para el mejoramiento del clima organizacional eco – UIS.
- Programa zonas seguras y cultura de seguridad UIS.
- Plan de formación semestral.
- Programa de diplomados.

Cada una de las iniciativas estratégicas mencionadas anteriormente cuenta con una ficha técnica que la describe en detalle (Ver ANEXO G).

#### **5.4 MATRIZ ESTRATÉGICA**

La matriz estratégica puede ser concebida como una tabla resumen en la que se presentan los objetivos estratégicos, indicadores de resultado, indicadores de actuación, metas e iniciativas estratégicas establecidas.

A continuación se presenta la Matriz Estratégica o Cuadro de Mando Integral para la División de Recursos Humanos.

**Tabla 4. Cuadro de Mando Integral o Matriz Estratégica División de Recursos Humanos UIS.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO (EFECTO)	KPI=RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUÉ SE QUIERE LOGRAR?	INFORMA SI SE ESTÁ CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	AYUDA A FACILITAR EL RESULTADO (MUEVE POSITIVAMENTE EL KPI)	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN PUEDE CREAR PARA LOGRAR EL OBJETIVO
IMPACTO EN LA UNIVERSIDAD	IU-1 Impulsar una cultura de alto desempeño orientada a los resultados	IUR-1 Eficacia de los procesos	90%			
	IU-2 Aumentar la competitividad de la Universidad	IUR-1 SUE	Ubicarse dentro de la línea promedio			
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	C-1 Alto sentido de pertenencia y compromiso	CR-1 Grado de pertenencia y compromiso funcionarios UIS	4,1	CI-1 Grado de contribución al desarrollo profesional y personal	3,9	
				CI-2 Grado de liderazgo ejecutivo	75%	
	C-2 Funcionarios satisfechos y motivados	CR-2 Grado de satisfacción Funcionarios UIS	80%	CI-3 Oportunidad en el servicio	80%	
				CI-4 Índice de mejoramiento ECO	0,10%	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PI-1 Desarrollar competencias y habilidades gerenciales y administrativas	PR-1 Eficacia de la formación- Diplomados	80%	PI-1 Porcentaje de cumplimiento Diplomados	90%	IE P-1 Programa de Diplomados
	PI-2 Mejorar las habilidades profesionales, técnicas y operativas	PR-2 Eficacia de la formación- Plan de formación	80%	PI-2 Porcentaje de cumplimiento del plan de formación semestral	90%	IE P-2 Plan de formación semestral
	PI-3 Generar el reconocimiento de los valores institucionales	PR-3 Resultado del cuestionario "Reconocimiento de valores"	90%	PI-3 Porcentaje de cumplimiento programa institucional somos uis, somos gente de valor	90%	IE P-3 programa institucional somos uis, somos gente de valor
	PI-4 Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales	PR-4 Número de actividades realizadas para difundir valores PR-5 Número de funcionarios asistentes	10 Por definir			
	PI-5 Evaluar y mejorar el clima organizacional de la Universidad	PR-6 ECO (Estudio de Clima Organizacional)	4	PI-4 Porcentaje de cumplimiento del programa ECO	90%	IE P-4 Programa ECO
	PI-7 Propiciar un entorno laboral seguro	PR-7 Porcentaje de Zonas Seguras	40%	PI-5 Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 1	90%	IE P-5 Programa Zonas Seguras y cultura de seguridad
				PI-6 Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 2	90%	
				PI-7 Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 3	50%	
				PI-8 Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 4	50%	
				PI-9 Porcentaje de cumplimiento del programa para la Zona 5	50%	
PI-8 Administrar eficientemente el sistema de compensación salarial de la Universidad	PR-8 Oportunidad en liquidación de nóminas	95%				
PI-10 Implementar un sistema Integral de gestión del desempeño	PR-9 Nivel de competencias	80%	PI-10 Cumplimiento del programa para estructurar y ejecutar un sistema integral de gestión del desempeño	90%	IE P- Programa para estructurar y ejecutar un sistema integral de gestión del desempeño	

	PI-11 Asertividad en la atención de los asuntos del personal docente, administrativo y pensionados	PR-10 Eficacia del subproceso Asuntos Personal Docente	80%			
		PR-11 Eficacia del subproceso Asuntos Personal Administrativo	80%			
		PR-12 Eficacia del subproceso Asuntos Pensionales	80%			
	PI-12 Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de Gestión de la Calidad	PR-13 Eficacia del proceso de Talento Humano	80%			
PERSPECTIVA FINANCIERA	F-1 Optimizar los recursos asignados en el presupuesto	FR-1 Porcentaje de ejecución presupuestal	80%	FI-1 Ejecución presupuestal Formación	80%	
				FI-2 Ejecución presupuestal Desarrollo Humano Organizacional	80%	
				FI-3 Ejecución presupuestal Salud Ocupacional	80%	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC-1 Desarrollar competencias estratégicas	ACR-1 Nivel de competencias estratégicas	85%	ACI-1 Cumplimiento del programa de desarrollo de competencias	90%	IE AC-1 Programa de desarrollo de competencias
	AC-2 Disponibilidad de información, a través de recursos informáticos	ACR-2 Disponibilidad del capital de información	60%			IE AC-2 Adecuación de las tecnologías de la información acorde con los requerimientos reales
	AC-3 Desarrollar cultura interna basada en misión, visión, valores y estrategia	ACR-3 Grado de alineación estratégica	70%	ACI-2 Tendencia de trabajo en equipo	70%	IE AC-3 Plan de comunicación del sistema de gestión estratégica
			ACI-3 Tendencia de liderazgo ejecutivo	70%		

Fuente: Datos procesados por la autora.

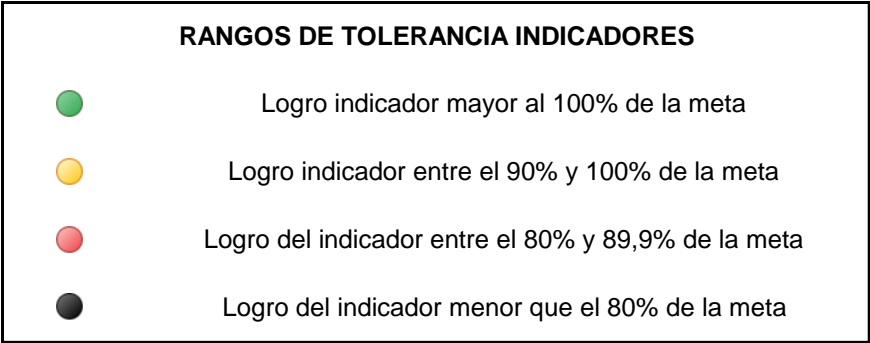
## 5.5 RANGOS DE TOLERANCIA Y SEMAFORIZACIÓN

Con el propósito de ejercer control y seguimiento sobre el sistema de gestión estratégica, se establecieron rangos o intervalos que permitan clasificar los resultados obtenidos por cada indicador, de acuerdo con el grado de cumplimiento de sus metas. Adicionalmente, los intervalos cuentan con colores alusivos a los de un semáforo, que facilitan el control visual del desempeño de la organización.

Los semáforos de alerta se pueden visualizar en la herramienta informática de apoyo, informando, gráficamente, el grado de cumplimiento de cada indicador.

La siguiente figura presenta los semáforos de alerta establecidos para División de Recursos Humanos.

**Figura 13. Semáforos de alerta División de Recursos Humanos.**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

## 6 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO

Uno de los factores clave de éxito para la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión estratégica, como el diseñado a lo largo de este proyecto en la División de Recursos Humanos, es una herramienta informática de apoyo, que soporte dicho sistema.

En este sentido, se utilizó Microsoft Office Excel para configurar una herramienta informática de apoyo, la cual se alimenta manualmente, que permite registrar y procesar la información requerida por el sistema de gestión, permitiendo monitorear de manera constante y detallada el cumplimiento de los objetivos estratégicos.




De esta manera, es posible la detección temprana de desviaciones o alteraciones que comprometerían el logro de la estrategia establecida, facilitando el proceso de toma de decisiones y posibilitando una actuación rápida, que permita realizar los ajustes necesarios para retomar el rumbo estratégico esperado.

Esta herramienta ofrece un ambiente amigable y muy intuitivo, que facilita su uso. Permite consolidar y visualizar la información correspondiente a los 3 años establecidos para el plan estratégico. Despliega el cuadro de mando para cada año, en donde se encuentra el marco estratégico con sus correspondientes objetivos e indicadores. Cada indicador contiene sus metas, logros y tendencias, permitiendo medir el grado de cumplimiento de los objetivos a la fecha. La información correspondiente al logro y tendencia, se puede visualizar gráficamente, de acuerdo con los rangos de tolerancia y semaforización establecidos, por medio de círculos y flechas con los colores de un semáforo (Ver Figura 14). Adicionalmente, al hacer click sobre la imagen alusiva, se puede

acceder al reporte gráfico y hoja de vida de cada indicador.

La hoja de cálculo de Excel se encuentra contenida en el CD de los anexos, en donde se puede consultar para verificar el correcto funcionamiento de ésta.

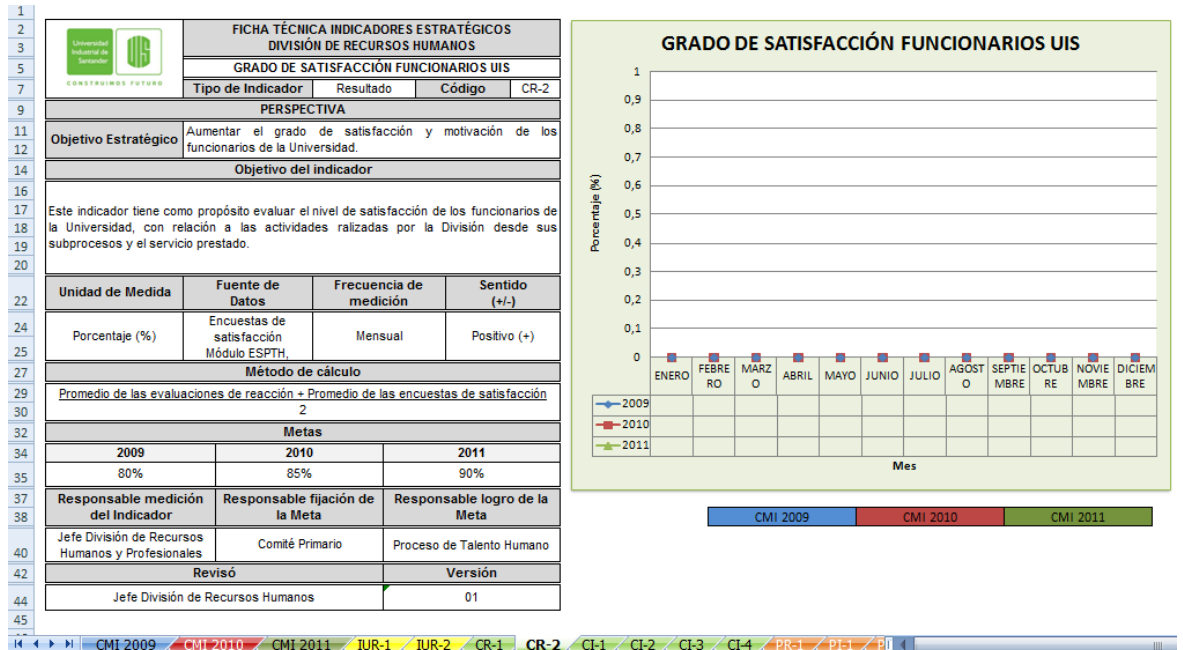
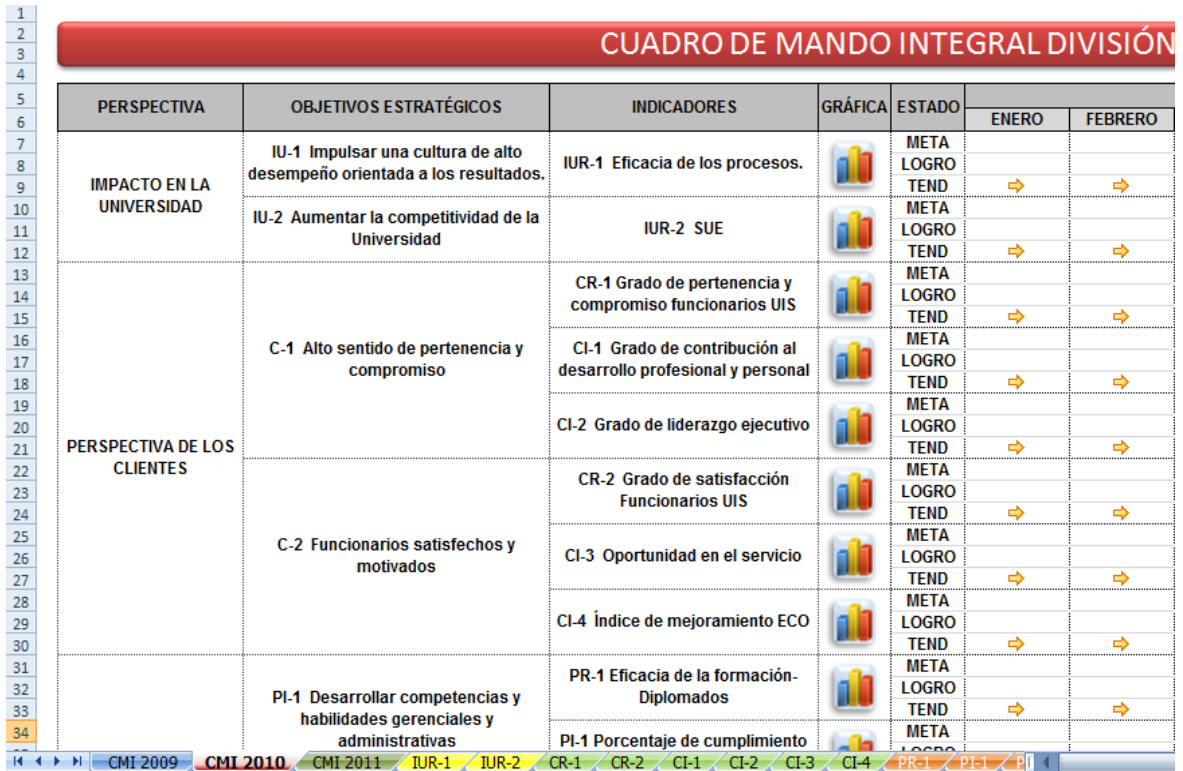
**Figura 14. Representación gráfica de la tendencia de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.**

TENDENCIA INDICADORES	
	Variación positiva del logro respecto al mes anterior.
	No hay variación del logro respecto al mes anterior.
	Variación negativa del logro respecto al mes anterior.

Fuente: Figura elaborada por la autora.

La Figura 15 muestra gráficamente el contenido de la herramienta descrita anteriormente.

Figura 15. Herramienta informática de apoyo.



Fuente: Herramienta informática de apoyo.

## 7. LOS ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA CREACIÓN DE VALOR

La cuarta perspectiva del *Balanced Scorecard*, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y la función que éstos tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías: capital humano, capital de información y capital organizacional.<sup>15</sup>

Cuando estas tres categorías de activos intangibles están alineados e integrados con la estrategia, es posible crear valor diferenciado y sustentable para la organización, pues ésta cuenta con grado elevado de preparación organizacional, que le permite movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

A continuación se describe detalladamente los activos intangibles con los que la División de Recursos Humanos debe contar, y se determina como medir la disponibilidad de cada uno de éstos, con el fin de mejorarlos, alinearlos e integrarlos para generar valor.

- **Capital humano**

El proceso de medir la disponibilidad del capital humano inicia con la identificación del perfil de competencias de las familias de puestos estratégicos, es decir, los conocimientos, habilidades y valores requeridos por el personal encargado de desarrollar cada uno de los procesos internos establecidos en el mapa estratégico de División de Recursos Humanos (Ver ANEXO H).

---

<sup>15</sup> KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. p. 41.

Con base en el perfil de competencias establecido es posible realizar un proceso de evaluación que permite identificar las capacidades existentes actualmente en la División, para cada una de las familias de puestos estratégicos. La diferencia entre el perfil de competencias y las capacidades actuales representa una brecha de competencias (gap), que define la disponibilidad del capital humano de la División. La iniciativa estratégica “Programa de desarrollo de competencias”, se estableció con el fin de eliminar esta brecha.

- **Capital de información**

El capital de información consiste en la infraestructura tecnológica y aplicaciones, que ponen la información y los conocimientos a disposición de toda la organización. Éste, al igual que el capital humano, se debe gestionar para que esté alineado con los procesos internos del mapa estratégico de la División de Recursos Humanos.

El proceso de medición inicia con la definición de la cartera del capital de información (Ver ANEXO I), la cual no es más que el conjunto de infraestructura tecnológica y aplicaciones del capital de información requeridas por cada familia de puestos estratégicos, para apoyar el desarrollo de los procesos internos. Con base en la cartera del capital de información se debe evaluar la situación actual de la División frente a las necesidades futuras, para establecer la disposición del capital de información. Para asegurar que éste es pertinente, se estableció la iniciativa estratégica “Adecuación de las tecnologías de la información acorde con los requerimientos reales”.

- **Capital organizacional**

Para completar esta alineación, es necesario desarrollar el capital organizacional definido como “la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el

proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia”.<sup>16</sup> Para contar con la cultura necesaria para la transformación organizacional, la División de Recursos Humanos debe contar con tres (3) elementos clave:

- ✓ **ALINEACIÓN ESTRATÉGICA:** conocimiento, internalización y puesta en práctica de la misión, la visión y los valores institucionales necesarios para ejecutar la estrategia.
- ✓ **LIDERAZGO EJECUTIVO:** la disponibilidad de líderes calificados para movilizar a la División hacia el logro de su estrategia.
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** compartir conocimientos y personas con potencial estratégico, para mejorar el conocimiento global.

Con la ejecución del plan de comunicación descrito en el capítulo 8, se espera desarrollar los elementos descritos anteriormente, logrando la claridad organizacional necesaria para ejecutar la estrategia establecida para la División de Recursos Humanos.

---

<sup>16</sup> KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. p. 322.

## 8. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Usualmente las organizaciones guardan su estrategia como un gran secreto, el cual sólo pueden conocer sus directivos; sin embargo, buscando un verdadero impacto y aprovechamiento del *Balanced Scorecard* como sistema de gestión estratégica de la División de Recursos Humanos, se diseñó un plan de comunicación que permita transmitir a todos los integrantes de la División la estrategia, involucrándolos en la ejecución de la misma, y permitiéndoles conocer como su trabajo contribuye al logro de ésta; finalmente, la comunicación es la clave para hacer de la estrategia el trabajo de todos.

La comunicación del sistema de gestión estratégica pretende una mayor comprensión por parte de cada miembro de la División sobre la estrategia, incentivándolo a actuar en concordancia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Las reuniones periódicas, los folletos o boletines, las carteleras de la organización o su página web, son algunos de los mecanismos de comunicación existentes utilizados para integrar el *Balanced Scorecard* en una organización. No obstante, sin importar cuales sean los mecanismos utilizados, es fundamental que la comunicación y formación del personal alrededor del CMI, se dé integral y periódicamente, presentando información relevante del avance de los objetivos, indicadores, metas, iniciativas y resultados obtenidos; permitiendo formar a todos los integrantes de la División con respecto a los componentes de la estrategia.

Cuando los directivos logran comunicar de una manera eficiente y acertada el CMI, el personal interioriza los objetivos como propios, entiende su impacto en la organización y se compromete a cumplir sus metas; entonces se consigue una mayor participación y las organizaciones funcionan mejor. En este sentido, es

importante utilizar un lenguaje universal, relevante, interesante y de fácil comprensión para todos.

A continuación se describen las actividades y los posibles mecanismos a utilizar para comunicar el CMI de la División de Recursos Humanos.

- **Introducción de los conceptos básicos de la metodología *Balanced Scorecard*.**

En primera instancia, es necesario familiarizar a todo el personal de la División con la terminología y principales elementos y conceptos del *Balanced Scorecard*; de lo contrario no se logrará una completa comprensión al comunicar el sistema de gestión estratégica de la División. Esto se puede lograr a través de capacitaciones.

- **Reuniones periódicas con el Comité Estratégico.**

El Comité Estratégico participó de manera activa en la formulación de la estrategia, construcción del mapa estratégico y diseño del sistema de indicadores, entre otros, mediante talleres y reuniones de trabajo. Sin embargo, ahí no terminan sus responsabilidades, es indispensable que éste se siga reuniendo para monitorear el CMI. Esto incluye fijación de nuevas metas, retroalimentación y participación activa en las iniciativas estratégicas. Adicionalmente, el comité estratégico debe comunicar el CMI a toda la División.

- **Socialización de la Misión, Visión y Valores institucionales.**

La Misión, Visión y Valores institucionales son el marco estratégico y representan la base de la organización. Al ser el punto de partida para la elaboración de la estrategia, es indispensable su conocimiento y total comprensión por parte de

todo el personal de la División. Se pueden comunicar por medio de afiches y utilizando la cartelera y página web de la División.

- **Socialización del Mapa Estratégico, Indicadores de Resultados e Inductores e Iniciativas Estratégicas.**

Realizar reuniones o talleres por medio de los cuales se explique detalladamente el Plan Estratégico de la División de Recursos Humanos a todos sus integrantes. Se debe llegar a lograr una comprensión total de las relaciones causales del mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas, logros, tendencia e iniciativas estratégicas.

- **Socialización de la herramienta informática de apoyo.**

Esta herramienta permitirá realizar un monitoreo constante del CMI de la División, por lo tanto, es fundamental darle un buen uso para lograr su máximo aprovechamiento. A través de una capacitación, inicialmente con el comité estratégico y con quien vaya a alimentar la herramienta, se deben transmitir sus funciones y modo de uso.

- **Capacitaciones y talleres vivenciales.**

Existe gran diversidad de temas y material que ayudan a mejorar la comprensión y disposición del personal hacia el *Balanced Scorecard*. En este sentido, se pueden realizar capacitaciones o talleres vivenciales, para llevar a cabo diferentes actividades, tales como presentar y discutir en conjunto artículos sobre casos exitosos de la aplicación de la metodología, analizar el impacto que ésta ha tenido en la División, estudiar los pasos que faltan para completar el ciclo y los beneficios que esto traería, realizar talleres sobre alineación estratégica, trabajo en equipo y liderazgo ejecutivo.

Una vez aplicado el plan de comunicación presentado anteriormente, se espera claridad sobre el sistema de gestión estratégica elaborado para la División, no sólo por partes del comité estratégico, sino por todo el personal de la División.

## **8.1 AVANCES EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN**

Aunque el alcance de este proyecto no contemplaba la ejecución del plan de comunicación, fue posible transmitir algunos de los resultados obtenidos en cada una de las etapas del proyecto. Sin embargo, hay que hacer énfasis en la importancia de continuar aplicando el plan de comunicación, para asegurar el total conocimiento, comprensión y puesta en marcha del sistema de gestión estratégica desarrollado para la División de Recursos Humanos.

- **Introducción de los conceptos básicos de la metodología *Balanced Scorecard*.**

En una primera aproximación con el personal de la División, se expuso el presente proyecto de grado y se anunció que se iba a llevar a cabo. Se entregó un folleto que contenía información básica respecto a la metodología *Balanced Scorecard*, sus perspectivas, las etapas necesarias para la realización del proyecto y un breve glosario (Ver Figura 16).

Adicionalmente, se realizó una reunión más extensa y profunda, con el comité estratégico, en donde se interiorizaron los primeros conceptos y se explicó, con más detalle, en que consistía el proyecto y cuál era la importancia de este comité.

**Figura 16. Folleto de introducción al *Balanced Scorecard*.**

<p><b>GLOSARIO</b></p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> es el conjunto de planes de acción que elabora una empresa con el fin de lograr su misión, visión y objetivos.</p> <p><b>MAPA ESTRATÉGICO:</b> Elemento diferenciador del BSC como sistema de gestión; estratégico que describe de manera clara y visual las relaciones causa-efecto entre las perspectivas y objetivos de una organización.</p> <p><b>MODELO EFQM:</b> Modelo europeo de excelencia basado en el concepto de la autoevaluación del desempeño organizacional. Califica el funcionamiento de sus agentes facilitadores (Estrategia, política y estrategia, personas, procesos y alianzas y recursos) y de sus resultados (en la sociedad, en los clientes, en las personas y en el rendimiento).</p> <p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:</b> Propósitos muy concretos de la situación futura deseada en una organización, es el hito principal en la construcción del mapa estratégico, seguido de sus relaciones causales.</p> <p><b>PERSPECTIVAS:</b> Dimensiones sobre las cuales se puede ver el funcionamiento estratégico de una organización. La metodología plantea cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de los procesos y de la Formación y aprendizaje.</p>	<p><b>INDICADORES DE RESULTADO:</b> Reflejan los logros de acciones pasadas y proporcionan información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente.</p> <p><b>INDICADORES DE ACTUACIÓN:</b> Reflejan el desempeño de la organización y poseen una relación causa-efecto con los indicadores de resultado ya que apalancan su consecución.</p> <p><b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:</b> Las actividades específicas o acciones emprendidas para lograr una meta estratégica, incluyendo los planes e hitos. Kaplan plantea el concepto de iniciativas como "los programas de acción".</p> <p><b>Es importante la colaboración de todo el personal de la División para que de este proyecto se lleve a cabo satisfactoriamente.</b></p> <p>Universidad Voluntar de Santander</p>	<p><b>BALANCED SCORECARD</b></p> <p><b>BSC</b></p> <p>El <i>Balanced Scorecard</i> o Cuadro de Mando Integral, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.</p> <p>El BSC se utiliza como un sistema de comunicación de información y de formación (sobre estrategia y sobre la empresa misma).</p> <p>El BSC no sustituye el proceso tradicional de Planificación Estratégica, más bien lo completa y ayuda a su comunicación e implementación.</p> 	<p><b>PERSPECTIVAS DEL BSC</b></p>  <p><b>Perspectiva del Cliente:</b> se identifica la necesidad y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo de la satisfacción que posee respecto a la organización. Sinde información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.</p> <p>La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categorías superiores<sup>®</sup> (Kaplan y Norton).</p> <p><b>Perspectiva Financiera:</b> histórica: muestra los indicadores financieros más utilizados, que son el reflejo de lo que está ocurriendo con el adecuado uso de los recursos que posee la organización.</p>	<p><b>Perspectiva Procesos Internos:</b> Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Son procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y poseen especial atención para que se lleven a cabo de forma perfecta, y así influyen a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.</p> <p><b>Perspectiva de Formación y Crecimiento:</b> es la perspectiva de más tema que ponera atención, sobre todo si se planean obtenerse resultados concretos a largo plazo. Aquí se identifica la estructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres (3) áreas: Personas, Sistemas y Clima Organizacional.</p> <p>Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.</p> <p>El BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su organización, para ayudarla a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver la organización en su totalidad<sup>®</sup> (Mario Vogel).</p>	<p><b>ETAPAS DEL PROYECTO BSC EN LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS</b></p> 
--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaborado por la autora.

• **Socialización de la Misión, Visión y Valores institucionales.**

Los valores institucionales se socializaron por medio de pequeños afiches con frases celebres que invitaban a la reflexión. Una vez repartidos a los integrantes de la División, se realizó una actividad grupal en donde cada uno reflexionó sobre la importancia del valor que le correspondió y la aplicación que este tiene en su puesto de trabajo.

La Figura 17 muestra algunos de los afiches mencionados, y la actividad grupal que se realizó.

Figura 17. Afiches Valores Institucionales y actividad grupal.



Fuente: Imágenes tomadas por la autora.

## CONCLUSIONES

- Con el diseño del sistema de gestión estratégica se consolidó una herramienta fundamental para el proceso de planificación estratégica y se establecieron las bases para fomentar una cultura de transformación organizacional al interior de la División de Recursos Humanos. La representación de la estrategia a través del CMI ofrece un gran soporte que permite tener presente el foco de la División, para no perder la orientación estratégica en medio del trabajo operativo diario.
- El diagnóstico organizacional de la División de Recursos Humanos fue una herramienta de gran utilidad, que permitió conocer cuál era el punto de partida de la División y cuáles eran los factores a favor y en contra, tanto internos como externos, para la definición y ejecución de la estrategia.
- Al desarrollar el modelo de gestión de la División de Recursos Humano se contó con una mayor claridad de la División, ya que fue posible visualizar su foco e identificar los diferentes ejes temáticos o líneas estratégicas de impulso que ésta debe desarrollar, para alcanzar su fin último.
- El mapa estratégico de la División le permite visualizar sus objetivos estratégicos desde cinco (5) perspectivas y la manera en que éstos están relacionados por medio de relaciones causales, lo cual le permitirá cuantificar y alinear activos intangibles tan relevantes como las personas, la tecnología e información, y la cultura organizacional, para obtener el mayor impacto posible.
- A través de los indicadores establecidos será posible obtener información importante y periódica de los objetivos estratégicos y de la efectividad de las

iniciativas planteadas. Lo anterior facilitará la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo, permitiendo una gestión más eficiente de la División de Recursos Humanos.

- La aplicación informática desarrollada permite registrar y procesar la información requerida por el sistema de gestión, permitiendo monitorear de manera constante y detallada el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de reportes gráficos y cuantitativos de los indicadores establecidos. Esta herramienta es de gran utilidad para la Jefatura de la División, ya que ofrece una visión consolidada y detallada del funcionamiento de la División, a través del tiempo.
- La puesta en práctica o implantación de la estrategia empieza por la educación e involucramiento de las personas que deben ejecutarla; sin embargo, además de comunicar el CMI a todos los miembros de la División, fomentando el conocimiento de la estrategia para poder ejecutarla y tener claridad organizacional, es indispensable trabajar para desarrollar y mejorar el trabajo en equipo y desarrollar a los líderes para que motiven e influyan en su equipo de trabajo de manera positiva.
- Al poner en práctica el plan de comunicación, se espera que se informe, de manera eficiente y acertada, a todo el personal de la División sobre el sistema de gestión estratégica desarrollado. De esta manera es posible que los funcionarios interioricen los objetivos, entiendan su impacto en la División y se comprometan con el logro de las metas.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda es que se empiece a utilizar el Cuadro de Mando Integral en el menor tiempo posible, poniendo en marcha las iniciativas estratégicas e iniciando la medición de los nuevos indicadores.
- Teniendo en cuenta que las estrategias no son estáticas, sino que están sometidas a ajustes continuados y desarrollos posteriores, y que el comité estratégico tiene la gran responsabilidad de convertir el CMI en un sistema de gestión eficiente, es necesario iniciar un proceso de *Feedback* estratégico, que permita comprobar, convalidar y finalmente modificar las hipótesis de la estrategia establecida si así se requiere. Se deben realizar reuniones mensuales para comparar la actuación de los indicadores en el corto plazo con respecto a las metas establecidas, y trimestrales para examinar las tendencias de los indicadores del CMI en un plazo más amplio. Lo anterior con el propósito de evaluar si la estrategia está funcionando, y en qué grado.
- Para que la estrategia tenga éxito es necesario involucrar y comprometer a todo el personal de la División con la misma. Una forma de hacerlo es informar periódicamente sobre el progreso de la estrategia, es decir, el logro de los indicadores, sus nuevas metas y el avance en la ejecución de las iniciativas. Con este propósito se recomienda realizar reuniones y talleres con el equipo de talento humano y diseñar un folleto o plegable de fácil comprensión, en donde esté contenida esta información.
- Con el diagnóstico interno de la División, por medio del Modelo EFQM, se inició un proceso de autoevaluación que permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora; sin embargo, en aras del mejoramiento continuo, se debe hacer de la autoevaluación un proceso repetitivo que permita conocer la

evolución de la División en los diferentes criterios del Modelo.

- Teniendo en cuenta el dinamismo del sistema de gestión, se recomienda contar, de manera permanente, con un estudiante auxiliar que se encargue de actualizar la información necesaria por el sistema y realizar las demás actividades necesarias para que éste funcione de manera óptima.
- Para lograr que la estrategia sea más expedita y transparente, se recomienda derivar descendiente los objetivos hacia los niveles inferiores. Utilizando el plan estratégico de la División cada subproceso debe traducir su estrategia en términos de sus propios modelos de gestión, Cuadros de Mando Integral y sistemas de gestión, alineando sus estrategias con la de la División, permitiendo mayor claridad organizacional.
- Al cabo de tres (3) años, horizonte de tiempo establecido para el plan estratégico de la División, el comité estratégico tiene la responsabilidad de iniciar, por segunda vez, el proceso para desarrollar un nuevo plan estratégico o actualizar el establecido; esto con el propósito de darle continuidad al CMI de la División.

## BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. ALIGNMENT, Cómo crear la Organización a la Estrategia a través del *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2005.
- Horváth & Partners, *Management Consultants*. Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.
- CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. ACUERDO No. 057 de 1994 (septiembre 7) por el cual se reforma la Estructura Organizacional de la Universidad Industrial de Santander.
- SIERRA MEJÍA, 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, 2007.
- JURADO CABALLERO, Camila. y OSAMA PINTO, Germán Alfonso. DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE

GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC-ISO 9 001:2 000, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007.

- BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado.

# **ANEXOS**

**ANEXO A. CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS - AGENTES FACILITADORES**

<b>1</b>	<b>LIDERAZGO:</b> Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan el logro de la misión y la visión, promueven los valores necesarios para el éxito y los materializan mediante acciones y comportamientos adecuados. Son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando es necesario, son capaces de reorientar la dirección de la organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.	
1a	¿Han sido definidos la misión, visión, valores y principios éticos de la que conforman la "Cultura" de la División, y han sido convenientemente divulgados a todos los empleados?	
1b	¿Promueven los directivos de la División el desarrollo, implantación y mejora continua de un Sistema de Gestión que permita, por medio de objetivos cuantificables, traducir la estrategia establecida y mejorar los resultados globales?	
1c	¿Los directivos de la División se involucran personalmente y mediante comportamientos adecuados dan ejemplo para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización?	
1d	¿Se relaciona la División con los diferentes actores del Proceso de Talento Humano para conocer sus necesidades y expectativas?	
1e	¿Se promueven actividades que creen y refuercen una cultura de Excelencia entre las personas de la División?	
1f	¿Mantienen los directivos de la División una comunicación fluida y bidireccional con sus empleados?	
1g	¿Apoyan los directivos a sus empleados de manera permanente y les ayudan si es necesario a conseguir sus objetivos?	
1h	¿Definen e impulsan los directivos los cambios necesarios para adaptar a la División al entorno constantemente cambiante?	
<b>2</b>	<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA:</b> Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.	
2a	En la definición de las políticas institucionales y el Plan de Gestión Anual ¿se consideran las Necesidades y Expectativas actuales y futuras de las UUA?	
2b	A la hora de formular las políticas institucionales y el Plan de Gestión anual ¿se tienen en cuenta los datos que arrojan los indicadores de gestión y se analiza su impacto?	

2c	Las políticas institucionales y el Plan de Gestión anual ¿se revisan periódicamente durante su desarrollo, permitiendo que sea posible su actualización de ser necesario?	
2d	¿Existen al interior de la División Procesos Clave que desplieguen y comuniquen la política y estrategia?	
3	<b>PERSONAS:</b> Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que surja todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos. Fomentan la justicia e igualdad e involucran y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.	
3a	¿Existe una planificación específica del desarrollo del talento humano, que esté alineado con la estrategia y el Plan de Gestión, y se revisa conjuntamente con el personal de la División?	
3b	¿El Plan de desarrollo del talento humano identifica y es pertinente con las verdaderas necesidades para el crecimiento profesional y mantenimiento del conocimiento y para incrementar las habilidades y capacidades de las personas que integran la División?	
3c	¿Se orientan los empleados de la División hacia el logro de sus objetivos, mediante la motivación y el reconocimiento, y se promueve su participación en acciones de mejora?	
3d	¿Existe al interior de la División una permanente y buena comunicación vertical y horizontal y un excelente dialogo con/entre sus empleados y se utiliza de manera eficiente?	
3e	Se lleva a cabo un plan de recompensas y reconocimiento para el personal que los motive hacia “la cultura de enfoque en los resultados y premios por la productividad”?	
4	<b>ALIANZAS Y RECURSOS:</b> Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.	
4a	¿La División desarrolla acuerdos de colaboración con aquellas unidades u entidades clave con las que se relaciona, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?	
4b	¿Está establecido al interior de la División un proceso que permita realizar una excelente gestión de los recursos económicos y financieros, alineado con el Plan operativo de la División y traducido en un Presupuesto Anual?	
4c	¿La División da un manejo adecuado a sus equipos, instalaciones y materiales, asegurando su conservación y funcionamiento?	

4d	¿Cuánta la División con las tecnologías adecuadas que le permitan desarrollar sus procesos clave con agilidad y eficiencia para cumplir las necesidades y exigencias de sus clientes?	
4e	¿Cuánta la División con sistemas de información que le permita adelantar una correcta gestión de la información y del conocimiento?	
<b>5</b>	<b>PROCESOS:</b> Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades se comprenden y gestionan de manera sistemática.	
5a	¿La División ha identificado, diseñado y documentado sus procesos clave, es decir, aquéllos indispensables para llevar a cabo su Plan de Gestión Anual?	
5b	¿Cuentan los procesos de la División con un sistema de indicadores de gestión por medio del cual se puedan establecer y evaluar el cumplimiento de sus objetivos?	
5c	¿La División, orientada hacia la mejora continua, revisa constantemente sus procesos, innovando en lo que sea necesario a fin de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes y partes interesadas?	
5d	¿La División recopila información y sugerencias de los principales clientes del Proceso de Talento Humano y las tiene en cuenta a la hora de definir nuevos servicios y actividades?	

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, Cuestionario elaborado por la autora.

**ANEXO B. CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS - RESULTADOS**

<b>6</b>	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES:</b> Las Organizaciones Excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes; miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a éstos. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, por lo tanto orientan todos sus esfuerzos hacia el logro de las necesidades y expectativas de sus clientes.	
6a	¿Mide la División la imagen general proyectada a sus clientes y grupos de interés?	
6b	¿Identifica la División cuáles son los aspectos más significativos y que más aprecian los clientes del proceso de Talento Humano?	
6c	¿Mide la División, periódicamente, el grado de satisfacción de sus clientes respecto a dichos aspectos más significativos y del servicio en general?	
6d	¿La División tiene en cuenta los resultados provenientes de los indicadores del grado de satisfacción de los clientes para definir nuevos objetivos q le permita mejorar su rendimiento?	
6e	¿Se utilizan los indicadores del grado de satisfacción de los clientes para comprar el servicio de la División con el prestado en otras universidades?	
6f	¿Ha identificado la División los procesos con los que están relacionados los aspectos más significativos para sus clientes y los indicadores existentes dentro de éstos procesos con los que exista relación alguna?	
6g	¿Se plantean objetivos y se miden periódicamente los resultados de los indicadores identificados en dichos procesos?	
<b>7</b>	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS:</b> Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades dentro de la organización que fomentan la participación de todos.	
7a	¿Identifica la División cuáles son los aspectos más significativos y que más afectan a sus empleados?	
7b	¿La División cuenta con mecanismos que le permite medir periódicamente el grado de satisfacción de sus empleados respecto a estos aspectos más significativos?	

7c	¿Se comparan los índices de satisfacción de los empleados con los de otras UAA o Universidades?	
7d	¿Mide la División el impacto que tienen los valores, la misión, visión, políticas y estrategia en sus empleados?	
7e	¿La División realiza mediciones respecto a la efectividad de los programas de desarrollo de personal y sobre cómo éstos le ayuda a sus empleados a mejorar sus competencias laborales y personales?	
7f	¿La División mide periódicamente y analizan indicadores respecto al desempeño de las personas y su productividad?	
7g	¿La División cuenta con indicadores que permitan conocer información relacionada con las sugerencias e iniciativas presentadas por el personal y puestas en práctica y el porcentaje de trabajadores que participan de equipos de trabajo?	
<b>8</b>	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD:</b> Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad; adoptan un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en conjunto.	
8a	¿Mide la División cuál es la opinión de la comunidad respecto al proceso de Talento Humano y la influencia sobre ésta?	
8b	¿Se fijan objetivos y metas respecto al impacto que desea tener la División en la comunidad?	
8c	¿La División lleva a cabo actividades que involucren a la comunidad para difundir información relevante para ésta?	
8d	¿Ha adoptado la División principios de reciclaje, control de consumo de energía y demás medidas que ayuden a proteger el medio ambiente?	
8e	¿La División ha identificado los procesos que están relacionados con la percepción social del proceso de Talento Humano y los indicadores presentes en dichos procesos que tienen alguna relación con ésta?	
<b>9</b>	<b>RESULTADOS CLAVE:</b> Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave dentro de su política y estrategia. La excelencia de estos elementos se puede medir mediante la consecución de los objetivos definidos en la planificación de la organización.	
9a	¿La División define objetivos y mide de manera periódica y sistemática la eficiencia y eficacia de sus procesos y sus Resultados Clave?	
9b	¿Mide la División los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos?	
9c	Si los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados no son los esperados, ¿se indaga acerca de las posibles causas y	

	diseñan planes de mejora?	
9d	¿Los objetivos son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?	
9e	¿Compara la División los resultados obtenidos con otras UAA o universidades y con base en ello adopta mejores prácticas para ser más eficiente y eficaz?	

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, Cuestionario elaborado por la autora.

## ANEXO C. FUNDAMENTACIÓN VARIABLES DOFA

No.	VARIABLE	FUNDAMENTACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>		
1	Sistema de Gestión de Calidad.	La División cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que permite monitorear el desempeño de sus subprocesos, y por tanto, mejorar sistemáticamente los resultados globales.
2	Gestión y planeación de las actividades.	Cada subproceso realiza un plan de actividades, en el cual se tienen en cuenta los indicadores del subproceso y las expectativas de sus clientes; además, contiene acciones de mejora. El plan de actividades se revisa periódicamente, permitiendo su actualización de ser necesario.
3	Sistema de indicadores.	La División está orientada hacia la mejora continua; cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permiten evaluar periódica y sistemáticamente el desempeño de sus subprocesos, tomando las acciones necesarias a fin de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes.
4	Sistema de Información de Recursos Humanos.	El Sistema de Información de Recursos Humanos simplifica y agiliza las diferentes actividades que se desarrollan diariamente al interior de la División. Sin embargo, hay que tener en cuenta las falencias que este presenta debido a su falta de dinamismo.
5	Encuesta de satisfacción.	Como mecanismo para recopilar información sobre los beneficiarios del Proceso de Talento Humano, se utiliza una encuesta de satisfacción que permite tomar las acciones necesarias para optimizar el servicio, generando valor para el proceso.
6	Buzón de sugerencias interno.	El buzón de sugerencias interno permite al personal de la División expresar propuestas e ideas valiosas que pueden mejorar el procesos y el entorno laboral; sin embargo, este no ha sido muy utilizado.
7	Campaña de apropiación de valores.	Actualmente el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional está trabajando en un proyecto, mediante el cual busca la interiorización y apropiación de los valores institucionales.
8	Estudio de Clima Organizacional.	Estudio de clima organizacional, que midió a través de ocho (8) variables la percepción que tiene los empleados en relación con el ambiente laboral. Esta medición se ha realizado en dos (2) oportunidades en la División de Recursos Humanos y los resultados han sido socializados y comparados entre sí. Asimismo, se establecieron planes de intervención que buscan el mejoramiento en el clima organizacional.
<b>DEBILIDADES</b>		
1	Fallas en la comunicación	Se perciben fallas en la comunicación formal al interior de la División, falta un poco de agilidad para garantizar que la

	interna.	información llegue a manos de todos oportunamente.
2	Formación del personal.	Aunque existe un plan de formación al interior de la División, éste no siempre es pertinente con las verdaderas necesidades de formación de las personas que integran la División. Por otro lado, muchas veces los cursos de formación ofrecidos por la División no son aprovechados por sus empleados, ya que la falta de tiempo no lo permite o debido a la falta de una cultura de formación por parte del personal.
3	Evaluación del personal y plan de reconocimientos y estímulos.	No se evalúa el desempeño de las personas al interior de la División ni existe un plan de estímulos y reconocimiento para premiar la productividad.
4	Soporte al sistema de información de Recursos Humanos	Se presentan muchos problemas de comunicación y colaboración con la División de servicios de información. La insuficiencia de apoyo técnico genera dificultades y demora a la hora de prestar un servicio de óptima calidad.
5	Inducción y reintroducción del personal.	Por tanto no se realiza una inducción al personal que va a ingresar a la División, estas no están plenamente capacitadas para empezar a funcionar. Se trabajan las personas ya sobre la marcha y no existe una cartilla o manual que contenga como es el funcionamiento de la División de tal forma que facilite este proceso.
<b>AMENAZAS</b>		
1	Problemas de orden público al interior de la Universidad.	El cierre de la Universidad por parte del sindicato o estudiantes genera una interrupción en el desarrollo de las actividades diarias de la Universidad y, por tanto, de la División. Se genera entonces retraso, impidiendo la respuesta oportuna a los clientes o imposibilitando la realización de actividades de formación o capacitación.
2	Problemas de comunicación interdependencias.	En algunas oportunidades, la información no llega oportunamente debido a las fallas existentes en el flujo de información entre las diferentes UAA de la Universidad.
3	Cultura tecnológica.	La falta de una cultura tecnológica por parte de los miembros de la Universidad, dificulta la agilidad en los procesos de la División de Recursos Humanos.
4	Cultura del personal frente a las capacitaciones.	Existe una gran falta de consciencia por parte de los funcionarios de la Universidad frente a las capacitaciones.
5	Presupuesto asignado.	La Universidad asigna el presupuesto anual para cada una de sus dependencias; sin embargo, este no es suficiente y es necesario recurrir a presupuestos adicionales, para asegurar el funcionamiento adecuado de la División de Recursos Humanos. Una disminución en este presupuesto afectaría profundamente el desempeño de la División.
<b>OPORTUNIDADES</b>		
1	Calidad de las relaciones	La calidad de las relaciones existentes entre la División y las asociaciones internas y externas a la Universidad influyen


	existentes.	negativa o positivamente en la División, facilitando o dificultando el desarrollo de actividades fundamentales.
2	Contenido y herramientas y página Gestión Humana.	La Universidad cuenta con una suscripción con la página de internet <a href="http://www.gestionhumana.com">http://www.gestionhumana.com</a> , la cual ofrece estudios, información en general y herramientas relacionadas con la gestión y desarrollo del talento humano.
3	Formación virtual del SENA.	El SENA, a través de su portal de internet <a href="http://www.senavirtual.edu.co">http://www.senavirtual.edu.co</a> , ofrece cursos de formación virtual en diferentes áreas.
4	Sentido de pertenencia y compromiso.	De acuerdo con el estudio de clima organizacional llevado a cabo en las diferentes dependencias de la Universidad, se puede afirmar, que en términos generales, los funcionarios tienen un alto el sentido de pertenencia y compromiso.
5	Introducción de nuevos desarrollos tecnológicos.	La División debe estar a la vanguardia de nuevos desarrollos tecnológicos que puedan aparecer y contribuyan al mejoramiento de su funcionamiento.
6	Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.	El Plan de Desarrollo Institucional se considera un elemento que facilita la orientación de la planeación anual presupuestal, estableciendo lineamientos estratégicos que organicen y asignen de forma adecuada los recursos. Este contempla, dentro de sus cinco (5) dimensiones, La dimensión del talento humano.
7	Actualización del Manual de Funciones de la Universidad.	Actualmente se está renovando el Manual de Funciones de la Universidad. El existente es completamente obsoleto, pues no se había modificado desde su creación.

Fuente: Datos procesados por la autora.


## ANEXO D. MATRIZ RELACIONAL VARIABLES DOFA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

FACTOR	A												L								D					MOTRICIDAD
	1. Calidad de las relaciones internas-externas.	2. Contenido y herramientas páginas de internet.	3. Formación virtual del SENA	4. Sentido de pertenencia y compromiso	5. Introducción de nuevos desarrollos tecnológicos.	6. Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.	7. Actualización del Manual de Funciones de la Universidad	8. Problemas de orden público al interior de la Universidad.	9. Problemas de comunicación interdependencias.	10. Cultura Tecnológica.	11. Cultura del personal frente a las capacitaciones	12. Presupuesto asignado	13. Sistema de Gestión de Calidad.	14. Gestión y planeación de las actividades.	15. Sistema de indicadores.	16. Sistema de Información de Recursos Humanos	17. Encuesta de satisfacción.	18. Buzón de sugerencias interno	19. Campaña de apropiación de valores.	20. Estudio de clima organizacional.	21. Fallas en la comunicación interna.	22. Formación del personal.	23. Evaluación del personal y plan de reconocimientos y estímulos	24. Soporte al sistema de información de Recursos Humanos	25. Inducción y reinducción del personal.	
1. Calidad de las relaciones internas-externas.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	6	3%
2. Contenido y herramientas páginas de internet.	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	15	7%
3. Formación virtual del SENA	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	11	5%
4. Sentido de pertenencia y compromiso	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	10	5%
5. Introducción de nuevos desarrollos tecnológicos.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	9	4%
6. Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7	3%
7. Actualización del Manual de Funciones de la Universidad	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	7	3%
8. Problemas de orden público al interior de la Universidad.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	7	3%
9. Problemas de comunicación interdependencias.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	8	4%
10. Cultura Tecnológica.	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	10	5%
11. Cultura del personal frente a las capacitaciones	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	11	5%
12. Presupuesto asignado	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	6	3%
13. Sistema de Gestión de Calidad.	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	11	5%
14. Gestión y planeación de las actividades.	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	13	6%
15. Sistema de indicadores.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6	3%
16. Sistema de Información de Recursos Humanos	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	10	5%
17. Encuesta de satisfacción.	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	9	4%
18. Buzón de sugerencias interno	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	7	3%
19. Campaña de apropiación de valores.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	3%
20. Estudio de clima organizacional.	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8	4%
21. Fallas en la comunicación interna.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	8	4%
22. Formación del personal.	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	12	6%
23. Evaluación del personal y plan de reconocimientos y estímulos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	2%
24. Soporte al sistema de información de Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6	3%
25. Inducción y reinducción del personal.	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	8	4%
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>216</b>
	4%	4%	4%	5%	3%	3%	0%	1%	4%	4%	4%	3%	9%	10%	6%	2%	5%	6%	2%	3%	3%	7%	2%	0%	4%	


## ANEXO E. DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL DE LA UIS</b>	
	<b>Tipo de Estrategia</b>	Estrategia de productividad
<b>DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Busca desarrollar y ejecutar planes continuos de formación y capacitación específicos, que contribuyan al mejoramiento de las habilidades y competencias requeridas por los funcionarios clave de la Universidad en los diferentes cargos. Esto implica identificar y analizar las necesidades de formación, para asegurar que ésta se lleve a cabo en las temáticas adecuadas.</p>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>La formación permite retener y desarrollar el personal de una organización, al adquirir y mejorar constantemente las habilidades que se han definido como necesarias para mejorar su desempeño actual y, por tanto, también agrega valor a la organización.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
<p>Subproceso de Formación del Personal.</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS CON LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y fortalecer continuamente las competencias y habilidades gerenciales y administrativas del personal directivo de la Universidad y de sus dependencias.</li> <li>• Desarrollar y mejorar constantemente las habilidades técnicas en el personal de apoyo a la ejecución de la Universidad.</li> </ul>		



Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO DE VALORES INSTITUCIONALES</b>	
	<b>Tipo de Estrategia</b>	Estrategia de productividad
<b>DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Con el desarrollo de este eje temático se pretende generar un cambio en la cultural organizacional de la Universidad, al lograr que los funcionarios apliquen los valores institucionales, los traduzcan en conductas de actuación y los adopten como valores propios. Con este propósito, se debe estar capacitando y promocionando constantemente la importancia de los valores, entre los funcionarios de la Universidad. Inicialmente, esta línea contempla únicamente el reconocimiento de los valores institucionales; sin embargo, se espera que en un futuro, estos también sean apropiados por parte de la comunidad universitaria.</p>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Cuando una organización logra que sus miembros interioricen e incorporen los valores institucionales dentro de su vida cotidiana, se pueden observar grandes beneficios tanto para las personas, como para la empresa, a nivel del desempeño laboral, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso institucional, la prevención y resolución de conflictos; y una mejora el comportamiento ético de los miembros de la organización, entre otros.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
<p>Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional.</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS CON LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el reconocimiento de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.</li> <li>• Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.</li> </ul>		

Fuente: Datos procesados por la autora.


 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UIS</b>	
	<b>Tipo de Estrategia</b>	Estrategia de productividad
<b>DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Esta línea estratégica de impulso pretende favorecer la calidad de vida de los funcionarios de la Universidad, a través de espacios, herramientas y actividades que ofrezcan oportunidades de desarrollo integral en diferentes dimensiones del ser humano, a saber: socio-cultural, físico y psico-afectivo.</p>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Teniendo en cuenta que el talento humano es fundamental en las organizaciones, éstas deben asumir estilos de dirección sensibles a las necesidades de sus funcionarios, que contribuyan a su crecimiento personal y a un desarrollo profesional más integral, lo cual repercute en los resultados globales de la organización.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
<p>Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional.</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS CON LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar periódicamente el clima organizacional de la Universidad y realizar planes de intervención para el mejoramiento del mismo.</li> <li>• Generar espacios que contribuyan al desarrollo físico, social y psico-afectivo de los funcionarios UIS.</li> </ul>		

Fuente: Datos procesados por la autora.


 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>EFICIENCIA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS Y EXCELENCIA OPERACIONAL</b>	
	Tipo de Estrategia	Estrategia de productividad
<b>DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Este tema estratégico busca que exista una adecuada planificación y máximo aprovechamiento de los recursos asignados a la División; y garantizar el óptimo funcionamiento del Proceso de Talento Humano, incrementando la productividad operacional.</p>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Teniendo en cuenta que la División de Recursos Humanos funciona con el presupuesto anual asignado por la Universidad, en fundamental realizar una excelente planeación de los recursos financieros para obtener su máximo aprovechamiento. Igualmente, se debe garantizar la efektividad operacional de la División, de tal manera que se logre la plena satisfacción de los Beneficiarios del proceso.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
<p>Proceso de Talento Humano.</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS CON LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de Gestión de la Calidad, para asegurar la excelencia operacional.</li> <li>• Optimizar los recursos financieros de la División de Recursos Humanos.</li> </ul>		

Fuente: Datos procesados por la autora.

## ANEXO F. FICHAS TÉCNICAS SISTEMA DE INDICADORES

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIAMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>EFICACIA DE LOS PROCESOS</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	IUR-1
<b>PERSPECTIVA DE IMPACTO EN LA UNIVERSIDAD</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Impulsar una cultura de alto desempeño orientada a los resultados.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
El propósito de este indicador es medir los resultados obtenidos por los diferentes procesos de la Universidad, desde la óptica de la eficacia de los mismos. Es necesario garantizar, en forma adecuada y pertinente, el apoyo al desarrollo de los procesos misionales de la UIS.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informe de Desempeño de los procesos	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Valor del indicador de eficacia de cada proceso} * 100}{\text{Número total de procesos}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	Por definir	Por definir		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Todos los procesos	La alta dirección	Todos los procesos		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>SUE</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	IUR-2
<b>PERSPECTIVA DE IMPACTO EN LA UNIVERSIDAD</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar la competitividad de la Universidad.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Gestionar y administrar la capacidad disponible de la Universidad para maximizar los resultados de los procesos misionales.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Ministerio de Educación Nacional	Anual	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
IC vs IRF IC vs IRI IC vs IRE			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
Ubicarse dentro de la línea promedio	Por definir	Por definir	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Ministerio de Educación Nacional	Ministerio de Educación Nacional	Procesos Misionales	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <b>Universidad Industrial de Santander</b> CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>GRADO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO FUNCIONARIOS UIS</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	CR-1
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar el sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios de la universidad.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Por medio de este indicador se evaluará el grado de pertenencia y compromiso de los funcionarios de la Universidad.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
-	Encuesta clima organizaional	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum \text{Nivel de Sentido de Pertenencia y Compromiso actual UAA}}{\text{Total de UAA con ECO}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
4,1	4,2	4,3	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional DHO	Comité Primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>GRADO DE SATISFACCIÓN FUNCIONARIOS UIS</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	CR-2
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar el grado de satisfacción y motivación de los funcionarios de la Universidad.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este indicador tiene como propósito evaluar el nivel de satisfacción de los funcionarios de la Universidad, con relación a las actividades realizadas por la División desde sus subprocesos y el servicio prestado.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Encuestas de satisfacción Módulo ESPTH, Informe del Plan de Formación Transversal	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Promedio de las evaluaciones de reacción} + \text{Promedio de las encuestas de satisfacción}}{2}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
80%	85%	90%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe División de Recursos Humanos y Profesionales	Comité Primario	Proceso de Talento Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>GRADO DE CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	CI-1
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Contribuir al desarrollo profesional y personal de los funcionarios de la Universidad.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
El propósito de este indicador es medir la percepción que tienen los funcionarios de la Universidad, sobre la contribución a su desarrollo profesional y personal.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
-	Encuesta clima organizacional	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Nivel Desarrollo Personal UAA}}{\text{Total de UAA con ECO}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
3,9	4	4,1		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional DHO	Comité primario	Proceso de Talento Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>GRADO DE LIDERAZGO EJECUTIVO</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	CI-2
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar un grupo de líderes como agentes de cambio, al servicio de la Universidad.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Este inductor medirá, a través de instrumentos aplicados, la forma como mejora el liderazgo ejecutivo de los funcionarios con nivel de mando de las UAA de la Universidad, desde la óptica de cómo motivan e influyen en el comportamiento de su equipo de trabajo para que se enfoquen en el desarrollo de la estrategia de la División y en los resultados.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Herramienta Liderazgo ejecutivo	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\Sigma$ puntaje obtenido al aplicar herramienta de liderazgo ejecutivo por las UAA Total de UAA a las que se les aplicó la herramienta			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
75%	80%	85%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Subproceso DHO	Comité Primario	Diferentes UAA y Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	CI-3
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Ofrecer un servicio oportuno y de calidad.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
El propósito de este indicador es medir la oportunidad en la entrega o prestación de los servicios ofrecidos por la División de Recursos Humanos.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Módulo APA, APD, AP, plan de actividades de ACS, reporte de constancias expedidas	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Asuntos atendidos oportunamente} * 100}{\text{Total asuntos recibidos}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
80%	85%	90%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesionales APA, APD, AP, ACS	Comité Primario	Subprocesos APA, APD, AP y ACS		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>ÍNDICE DE MEJORAMIENTO ECO</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	CI-4
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Generar un entorno laboral positivo.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Por medio de esta inductor será posible conocer el grado de mejoramiento del clima laboral en las diferentes UAA de la Universidad.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
-	Informes de clima organizacional de las UAA	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
Clima organizacional UAA última medición - Clima organizacional UAA medición anterior			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
0,1	0,1	0,1	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional DHO	Comité primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>EFICACIA DE LA FORMACIÓN - DIPLOMADOS</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar y fortalecer continuamente las competencias y habilidades gerenciales y administrativas del personal directivo de la Universidad y de sus dependencias.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Medir la eficacia (reacción y aprendizaje) de los diplomados realizados para el personal directivo de la Universidad y de sus dependencias.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento Diplomados	Anual	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum \text{Promedio eficacia actividades} * 20}{\text{Total de actividades}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
80%	85%	90%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional FP	Comité primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>
Jefe División de Recursos Humanos			01

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PROCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DIPLOMADOS</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-1
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar y fortalecer continuamente las competencias y habilidades gerenciales y administrativas del personal directivo de la Universidad y de sus dependencias.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este inductor es posible conocer el grado de cumplimiento de los diplomados establecidos para el personal directivo de la Universidad y de sus dependencias.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento Diplomados	Anual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Número de diplomados ejecutados} * 100}{\text{Total de diplomados programados}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Subproceso Formación del Personal	Comité primario	Proceso de Talento Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>EFICACIA DE LA FORMACIÓN</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
			PR-2
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar y mejorar constantemente las habilidades profesionales, técnicas y operativas en el personal de apoyo a la ejecución de la Universidad.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Medir la eficacia (reacción y aprendizaje) de las actividades de formación establecidas en el plan de formación semestral.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Informe del Plan de Formación Transversal	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum \text{Promedio eficacia actividades} * 20}{\text{Total de actividades}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
80%	85%	90%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional FP	Comité primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>
Jefe División de Recursos Humanos			01

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE FORMACIÓN SEMESTRAL</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-2
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar y mejorar constantemente las habilidades profesionales, técnicas y operativas en el personal de apoyo a la ejecución de la Universidad.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este inductor medirá el porcentaje de cumplimiento de las actividades de formación programadas en el plan de formación semestral.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informe del Plan de Formación Transversal	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Capacitaciones realizadas en el semestre} * 100}{\text{Total de capacitaciones programadas en el semestre}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional FP	Comité Primario	Subproceso de Formación del Personal		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>RESULTADO DEL CUESTIONARIO "RECONOCIMIENTO DE VALORES"</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PR-3
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Generar el reconocimiento de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este indicador será posible conocer el grado de reconocimiento de los valores institucionales promocionados en el programa "Somos UIS, como gente de valor", por parte de la comunidad universitaria.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Cuestionario "Reconocimiento de valores"	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Resultados encuesta "Reconocimiento de valores"} * 100}{\text{Total de encuestas "Reconocimiento de valores"}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional DHO	Comité primario	Profesional DHO		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>NÚMERO DE ACTIVIDADES REALIZADAS PARA DIFUNDIR VALORES</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PR-4
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
A través de este indicador es posible conocer el número de actividades realizadas para generar el reconocimiento de los valores institucionales, por parte de la comunidad universitaria.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
-	Listado de asistencia a actividades	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ Actividades realizadas para difundir valores				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
10	Por definir	Por definir		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional DHO	Comité primario	Profesional DHO		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>NÚMERO DE FUNCIONARIOS ASISTENTES</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Por medio de este indicador será posible conocer el número de funcionarios que asisten a las actividades realizadas para promocionar los valores institucionales.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
-	Listado de asistencia a actividades	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\Sigma$ Funcionarios asistentes a las actividades realizadas			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
Por definir	Por definir	Por definir	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional DHO	Comité primario	Profesional DHO	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA INSTITUCIONAL SOMOS UIS. SOMOS GENTE DE VALOR</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-3
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el reconocimiento de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.</li> <li>• Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.</li> </ul>			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Por medio de este inductor será posible conocer porcentaje de cumplimiento de las actividades establecidas en el programa institucional Somos uis, somos gente de valor.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Reporte de actividades realizadas	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Actividades del programa ejecutadas} * 100}{\text{Total de actividades del programa}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional DHO	Comité primario	Profesional DHO		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>ECO (ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL)</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Evaluar periódicamente el clima organizacional de la Universidad y realizar planes de intervención para el mejoramiento del mismo.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
El propósito de este indicador es medir el nivel de clima organizacional en las UAA de la Universidad.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
-	Informes de clima organizacional de las UAA	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum \text{Nivel de clima organizacional actual de las UAA}}{\text{Total de UAA con ECO}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
4	Por definir	Por definir	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional DHO	Comité primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA ECO</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-4
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Evaluar periódicamente el clima organizacional de la Universidad y realizar planes de intervención para el mejoramiento del mismo.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
El propósito de este inductor es medir el porcentaje de cumplimiento del programa ECO, de acuerdo con las fechas establecidas en el cronograma del plan de actividades.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informes de clima organizacional de las UAA	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{No de actividades realizadas en la fecha establecida} * 100}{\text{Total de actividades contempladas en el plan de actividades}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional DHO	Comité primario	Proceso de Talento Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>PORCENTAJE DE ZONAS SEGURAS</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de vida saludables.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
<p>Por medio de este indicador será posible conocer el porcentaje de zonas seguras. Se considera que una zona es segura cuando ha cumplido con un porcentaje no menor al 80% de las actividades establecidas en el programa Zonas seguras y cultura de seguridad.</p>			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento programa Zonas seguras y cultura de seguridad	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum \text{Zonas que tienen 80\% o más de cumplimiento del programa} * 100}{\text{Total de zonas}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
40%	80%	100%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional SO	Comité primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>
Jefe División de Recursos Humanos			01

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PARA LA ZONA 1</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-5
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de vida saludables.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este inductor será posible conocer el grado de cumplimiento del estudio con recomendaciones y conclusiones a implementar en la zona 1, derivado del programa Zonas seguras y cultura de seguridad. Una vez establecido el estudio, se asigna un porcentaje a cada actividad a realizar para poder cuantificar el avance de su ejecución.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento programa Zonas seguras y cultura de seguridad	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ Porcentaje asignado a las actividades cumplidas Zona 1.				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional SO	Comité Primario	Subproceso Salud Ocupacional		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PARA LA ZONA 2</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de vida saludables.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
<p>Por medio de este inductor será posible conocer el grado de cumplimiento del estudio con recomendaciones y conclusiones a implementar en la zona 2, derivado del programa Zonas seguras y cultura de serguridad. Una vez establecido el estudio, se asigna un porcentaje a cada actividad a realizar para poder cuantificar el avance de su ejecución.</p>			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento programa Zonas seguras y cultura de serguridad	Mensual	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\Sigma$ Porcentaje asignado a las actividades cumplidas Zona 2.			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
90%	95%	100%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional SO	Comité Primario	Subproceso Salud Ocupacional	
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>
Jefe División de Recursos Humanos			01

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PARA LA ZONA 3</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-7
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de vida saludables.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este inductor será posible conocer el grado de cumplimiento del estudio con recomendaciones y conclusiones a implementar en la zona 3, derivado del programa Zonas seguras y cultura de serguridad. Una vez establecido el estudio, se asigna un porcentaje a cada actividad a realizar para poder cuantificar el avance de su ejecución.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento programa Zonas seguras y cultura de serguridad	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ Porcentaje asignado a las actividades cumplidas Zona 3.				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
50%	80%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional SO	Comité Primario	Subproceso Salud Ocupacional		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PARA LA ZONA 4</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-8
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de vida saludables.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este inductor será posible conocer el grado de cumplimiento del estudio con recomendaciones y conclusiones a implementar en la zona 4, derivado del programa Zonas seguras y cultura de serguridad. Una vez establecido el estudio, se asigna un porcentaje a cada actividad a realizar para poder cuantificar el avance de su ejecución.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento programa Zonas seguras y cultura de serguridad	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ Porcentaje asignado a las actividades cumplidas Zona 4.				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
50%	80%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional SO	Comité Primario	Subproceso Salud Ocupacional		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PARA LA ZONA 5</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-9
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Propiciar un entorno laboral seguro y la adopción de estilos de vida saludables.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este inductor será posible conocer el grado de cumplimiento del estudio con recomendaciones y conclusiones a implementar en la zona 5, derivado del programa Zonas seguras y cultura de serguridad. Una vez establecido el estudio, se asigna un porcentaje a cada actividad a realizar para poder cuantificar el avance de su ejecución.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informes de seguimiento programa Zonas seguras y cultura de serguridad	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ Porcentaje asignado a las actividades cumplidas Zona 5.				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
50%	70%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional SO	Comité Primario	Subproceso Salud Ocupacional		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>OPORTUNIDAD EN LIQUIDACIÓN DE NÓMINAS</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PR-8
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Administrar eficientemente el sistema de compensación salarial de la Universidad.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este indicador es posible conocer la oportunidad en la liquidación de la nómina de la Universidad.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Reporte de Oportunidad	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Asuntos atendidos oportunamente Subproceso ACS} * 100}{\text{Total asuntos recibidos Subproceso ACS}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
95%	95%	95%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Profesional ACS	Comité Primario	Proceso de Talento Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>NIVEL DE COMPETENCIAS</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
			PR-9
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un sistema de gestión integral del desempeño.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
El propósito de este indicador es establecer el nivel de competencia del personal administrativo de planta de la Universidad.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Informe de evaluación de desempeño	Annual	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum(\text{Resultados evaluaciones de desempeño})}{\text{Total de evaluaciones de desempeño}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
80%	85%	90%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional APA	Comité Primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PARA ESTRUCTURAR Y EJECUTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PI-10
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un sistema de gestión integral del desempeño.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este indicador es posible conocer el avance de la iniciativa estratégica "Programa para estructurar un sistema integral de gestión del desempeño ", en términos del cumplimiento del cronograma establecido.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informes sistema integral ge gestión del	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{No de actividades realizadas en la fecha establecida} * 100}{\text{Total de actividades contempladas en el plan de acción}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe de la División	Jefe de la División	Proceso de Talento Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>EFICACIA DEL SUBPROCESO ASUNTOS PERSONAL DOCENTE</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar la asertividad en la atención de los asuntos del personal docente, personal administrativo y pensionados.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Este indicador medirá la eficacia en la gestión, atención y trámite de los asuntos relacionados con el personal docente de la Universidad, desde la óptica de satisfacción de los beneficiarios, la oportunidad en la prestación del servicio y la asertividad en la comunicación.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Comportamiento de indicadores	Mensual	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum \text{Eficacia de los indicadores del Subproceso APD} * 100}{\text{Número total de indicadores del Subproceso APD}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
80%	85%	90%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Jefe División de Recursos Humanos y Profesionales	Comité Primario	Subproceso Asuntos Personal Docente	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>EFICACIA DEL SUBPROCESO ASUNTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PR-11
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar la asertividad en la atención de los asuntos del personal docente, personal administrativo y pensionados.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este indicador se medirá la eficacia en la gestión, atención y trámite de los asuntos relacionados con el personal administrativo de la Universidad, desde la óptica de satisfacción de los beneficiarios, la oportunidad en la prestación del servicio y la asertividad en la comunicación.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Comportamiento de indicadores	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\Sigma \text{Eficacia de los indicadores del Subproceso APA} \times 100}{\text{Número total de indicadores del Subproceso APA}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
80%	85%	90%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe División de Recursos Humanos y Profesionales	Comité Primario	Subproceso Asuntos Personal Administrativo		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>EFICACIA DEL SUBPROCESO ASUNTOS PENSIONALES</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PR-12
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar la asertividad en la atención de los asuntos del personal docente, personal administrativo y pensionados.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
El propósito de este indicador es medir la eficacia en la gestión, atención y trámite de los asuntos relacionados con el personal administrativo de la Universidad, desde la óptica de satisfacción de los beneficiarios, la oportunidad en la prestación del servicio y la asertividad en la comunicación.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Comportamiento de indicadores	Mensual	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum \text{Eficacia de los indicadores del Subproceso AP} * 100}{\text{Número total de indicadores del Subproceso AP}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
80%	85%	90%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe División de Recursos Humanos y Profesionales	Comité Primario	Subproceso Asuntos Pensionales		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>EFICACIA DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
			PR-13
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de Gestión de la Calidad, para incrementar la excelencia operacional.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Este indicador medirá el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad, en términos del cumplimiento de los indicadores del proceso de Talento Humano, que hacen parte del SGC.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Comportamiento de indicadores	Mensual	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\sum \text{Eficacia de los indicadores del proceso} * 100}{\text{Número total de indicadores del proceso}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
80%	85%	90%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Jefe División de Recursos Humanos y Profesionales	Comité Primario	Proceso de Talento Humano	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	FR-1
<b>PRESPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Recursos Humanos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este indicador medirá la capacidad de ejecución de los recursos asignados a la División de Recursos Humanos, para los proyectos a realizar en las diferentes áreas.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Reporte de todas las actividades	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Presupuesto total ejecutado División de Recursos Humanos} * 100}{\text{Presupuesto total asignado División de Recursos Humanos}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
80%	85%	90%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe de la División	Jefe de la División	Proceso Talento Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTAL FORMACIÓN</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>
<b>PRESPERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Recursos Humanos.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Este indicador medirá la capacidad de ejecución de los recursos asignados a la División de Recursos Humanos, para realizar los diferentes proyecto aen el área de Formación.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Informe del Plan de Formación Transversal	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\text{Presupuesto ejecutado Formación} * 100}{\text{Presupuesto asignado Formación}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
80%	85%	90%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Jefe de la División	Jefe de la División	Jefe de la División y Subproceso formación del personal	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	FI-2
<b>PRESPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Recursos Humanos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este indicador medirá la capacidad de ejecución de los recursos asignados a la División de Recursos Humanos, para realizar los diferentes proyecto aen el área de Desarrollo Humano Organizacional.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informe actividades desarrolladas	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Presupuesto ejecutado DHO} * 100}{\text{Presupuesto asignado DHO}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
80%	85%	90%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe de la División	Jefe de la División	Jefe de la División y Subproceso Desarrollo Humano		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTAL SALUD OCUPACIONAL</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	FI-3
<b>PRESPERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Recursos Humanos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este indicador medirá la capacidad de ejecución de los recursos asignados a la División de Recursos Humanos, para realizar los diferentes proyecto aen el área de Salud Ocupacional.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Informe activiades desarrolladas	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Presupuesto ejecutado SO} * 100}{\text{Presupuesto asignado SO}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
80%	85%	90%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe de la División	Jefe de la División	Jefe de la División y Subproceso Salud Ocupacional		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>NIVEL DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>
			ACR-1
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar constantemente a todos los miembros de la División con base en las competencias estratégicas.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
<p>A través de este indicador es posible medir el nivel de competencias existente en los miembros de la División de Recursos Humanos y su evolución en el tiempo. Se espera que en la medida en que se ejecute la iniciativa "Programa de desarrollo de competencias", se desarrollen y mejoren las competencias necesarias el logro de la estrategia. La evaluación de las competencias la realizará el conferencista encargado de dictar los cursos establecidos en el programa de desarrollo, de acuerdo con la escala de calificación establecida en la cartera de capital humano.</p>			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Cartera de Capital Humano	Semestral Acumulado	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\text{Puntos obtenidos por disponibilidad de capital humano} * 100}{\text{Total de puntos cartera capital humano}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
85%	90%	95%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Profesional Formación del personal	Comité Primario	División de Recursos Humanos	
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>
Jefe División de Recursos Humanos			01


Fuente: Datos procesados por la autora.

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	ACI-1	
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar constantemente a todos los miembros de la División con base en las competencias estratégicas.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Por medio de este inductor es posible conocer en porcentaje de cumplimiento de la iniciativa estratégica "Programa de desarrollo de competencias" (PDC), en terminos de las horas de formación realizadas con relación a las establecidas en el PDC.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Cartera de Capital Humano	Semestral Acumulado	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Horas de formación del PDC ejecutadas} * 100}{\text{total de horas de formación en el PDC}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
90%	95%	100%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe de la División	Comité Primario	División de Recursos Humanos		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	ACR-2
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar la disponibilidad de información exacta y coherente en toda la División, a través de los recursos tecnológicos existentes.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Este indicador medirá el grado de disponibilidad de aplicaciones analíticas e infraestructura tecnológica pertinentes, que requiere la División para que el desarrollo de los procesos claves tengan el soporte y apoyo correspondiente para que sus resultados esperados sean óptimos.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Cartera de Capital de Información	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
$\frac{\text{Puntos obtenidos por disponibilidad de capital de información} * 100}{\text{Total de puntos cartera capital de información}}$			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
60%	70%	80%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Jefe de la División	Comité Primario	División de Recursos Humanos	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	


Fuente: Datos procesados por la autora.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>GRADO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	ACR-3
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar, al interior de la División de Recursos Humanos, una cultura basada en su misión, visión, valores institucionales y estrategia.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Por medio de este indicador se pretende indagar sobre el grado de conocimiento, comprensión y puesta en práctica de la misión, visión, valores y estrategia de la División de Recursos Humanos. Se espera que en el 2009 el 60% de los miembros de la División tengan un conocimiento del 80% del rumbo estratégico, hasta llegar en el 2011 a un nivel en donde el 80% de los funcionarios estén alineados con el plan estratégico de la División al menos en un 80%.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Herramienta Alineación Estratégica	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{No. de funcionarios con calificación superior a 80\%} * 100}{\text{No. total de funcionarios evaluados}}$				
<b>Metas</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
60%	70%	80%		
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		
Jefe de la División	Comité Primario	División de Recursos Humanos		
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos			01	

Fuente: Datos procesados por la autora.



 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>		
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>TENDENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Inductor</b>	<b>Código</b>
			ACI-2
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar, al interior de la División de Recursos Humanos, una cultura basada en su misión, visión, valores institucionales y estrategia.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Este inductor pretende medir la capacidad de la organización para compartir sus mejores prácticas a través del aprendizaje estratégico que los une en el logro de los resultados. Es decir, el grado de colaboración y trabajo en equipo.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Herramienta Trabajo en Equipo	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
Calificación obtenida al aplicar herramienta Trabajo en Equipo			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
70%	75%	80%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Jefe de la División	Comité Primario	División de Recursos Humanos	
<b>Revisó</b>			<b>Versión</b>
Jefe División de Recursos Humanos			01


Fuente: Datos procesados por la autora.


 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>TENDENCIA DE LIDERAZGO EJECUTIVO</b>		
	<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar, al interior de la División de Recursos Humanos, una cultura basada en su misión, visión, valores institucionales y estrategia.		
<b>Objetivo del indicador</b>			
Este inductor medirá, a través de instrumentos aplicados, la forma como mejora el liderazgo ejecutivo de los funcionarios con nivel de mando (Jefe de la División y Líderes de subproceso), desde la óptica de cómo motivan e influyen en el comportamiento de su equipo de trabajo para que se enfoquen en el desarrollo de la estrategia de la División y en los resultados.			
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>
Porcentaje (%)	Herramienta Liderazgo Ejecutivo	Semestral	Positivo (+)
<b>Método de cálculo</b>			
Calificación obtenida al aplicar herramienta Liderazgo Ejecutivo			
<b>Metas</b>			
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
70%	75%	80%	
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	
Jefe de la División	Comité Primario	Jefe de la División y Líderes de subproceso	
<b>Revisó</b>		<b>Versión</b>	
Jefe División de Recursos Humanos		01	

Fuente: Datos procesados por la autora.

## ANEXO G. FICHAS TÉCNICAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

  CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>OBJETIVO</b>		
La comunicación del sistema de gestión estratégica pretende generar mayor comprensión por parte de los miembros de la División de Recursos Humanos sobre la estrategia, incentivándolos a actuar en concordancia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
La comunicación se debe dar de manera integral y periódica, presentando información relevante del avance de los objetivos, indicadores, metas, iniciativas y resultados obtenidos; permitiendo formar a todos los integrantes de la División con respecto a los componentes de la estrategia. Es importante utilizar un lenguaje universal, relevante, interesante y de fácil comprensión para todos.		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir de los conceptos básicos del BSC.</li> <li>• Realizar reuniones periódicas con el Comité Estratégico.</li> <li>• Socializar la Misión, Visión y Valores institucionales.</li> <li>• Socializar el Mapa Estratégico, Indicadores e Iniciativas Estratégicas.</li> <li>• Talleres vivenciales en liderazgo ejecutivo, trabajo en equipo y alineación estratégica.</li> </ul>		Plan de comunicación del sistema de gestión estratégica.
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
Todos los atributos de la propuesta de valor	Apunta a las cuatro líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Recursos Humanos	Proceso de Talento Humano
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Visión compartida y unificada de la División, permitiendo el trabajo en equipo y en la misma dirección.	Página web de la División de Recursos Humanos, Intranet, medios audiovisuales	Por definir. Nota: depende del costo de los talleres a realizar.
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Tres (3) años	Comité Estratégico	Subproceso de Formación del Personal

  <p>CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Por medio de este programa se busca desarrollar y mejorar las competencias y habilidades requeridas por los miembros de la División de Recursos Humanos, para conseguir los objetivos estratégicos establecidos en las cuatro (4) perspectivas del Balanced Scorecard.</p>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<p>La cartera de capital humano servirá como base para la elaboración del programa de desarrollo de competencias. La formación debe desarrollarse de manera periódica y debe existir un mecanismo de evaluación, que permita conocer el progreso de las competencias del personal de la División y realizar restroalimentación.</p>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTREGABLES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los perfiles de los cargos con base en la cartera de capital humano, para establecer los aspectos a mejorar.</li> <li>• Elaborar un cronograma para el desarrollo de competencias al interior de la División.</li> <li>• Poner en marcha el programa de desarrollo de competencias y realizar retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de la evaluación de los perfiles de los cargos.</li> <li>• Plan de desarrollo de competencias.</li> </ul>	
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
<p>Todos los atributos de la propuesta de valor</p>	<p>Apunta a las cuatro líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Recursos Humanos</p>	<p>Proceso de Talento Humano</p>
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
<p>Personal altamente capacitado, capaz de desarrollar los procesos internos con excelencia</p>	<p>Internet, intranet</p>	<p>Por definir</p>
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
<p>Dos (2) años</p>	<p>Proceso de Talento Humano</p>	<p>Subproceso Formación del Personal</p>


	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>ADECUACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN ACORDE CON LOS REQUERIMIENTOS REALES</b>	
<b>OBJETIVO</b>		
Desarrollar y mejorar las tecnologías de la información de acuerdo con las necesidades de la División de Recursos Humanos, para facilitar el desarrollo de los procesos internos.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
La cartera de capital de información es el punto de partida para la elaboración del programa de adecuación de las tecnologías de la información. Lo que se busca es agilizar la obtención y confiabilidad de la información requerida para la realización de los procesos internos.		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la disponibilidad de las tecnologías de la información con base en la cartera de capital de la información, para identificar los aspectos a mejorar.</li> <li>• Elaborar un cronograma para el plan de adecuación de las tecnologías de la información al interior de la División.</li> <li>• Poner en marcha el programa de adecuación de las tecnologías de información.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de la evaluación de la disponibilidad de las tecnologías de la información.</li> <li>• Plan de adecuación de las tecnologías de la información.</li> </ul>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
Todos los atributos de la propuesta de valor	Apunta a las cuatro líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Recursos Humanos	Proceso de Talento Humano
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Mejorar la eficacia de los procesos críticos de la División de Recursos Humanos.	Sistema de información de Recursos Humanos	Por definir. Nota: depende de los desarrollos a ejecutar y softwares a comprar.
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Tres (3) años	División de Recursos Humanos	División de Servicios de Información


	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	
	<b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PROGRAMA PARA ESTRUCTURAR Y EJECUTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
Promover un sistema de gestión del desempeño que ayude a desarrollar y fortalecer las competencias requeridas, para alcanzar un excelente desempeño por parte de los funcionarios de la Universidad.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
La gestión del desempeño debe ser un proceso continuo que contribuya al mejoramiento del desempeño de la organización, incrementando la productividad y eficiencia, a través del desarrollo y mejoramiento de las competencias de sus empleados. La metodología permite apreciar los logros alcanzados, grupal e individualmente, por los empleados en su puesto de trabajo, así como la evolución de las competencias requeridas para desarrollar su cargo eficientemente.		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar y formar al equipo gestor en el sistema de gestión del desempeño.</li> <li>• Definir y validar las competencias.</li> <li>• Valorar las competencias; es decir, realizar mediciones tanto individuales como grupales para identificar las competencias existentes y por desarrollar.</li> <li>• Establecer acuerdos de trabajo (metas, objetivos y/o resultados específicos que el empleado debe alcanzar en su cargo) y acuerdos de mejoramiento de competencias.</li> <li>• Elaborar y poner en práctica planes de desarrollo y capacitación orientados al mejoramiento del nivel de competencias.</li> <li>• Monitorear la evolución de las competencias en el tiempo y el cumplimiento de los acuerdos de trabajo (Evaluación de desempeño), realizar retroalimentación y ajustes necesario.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de evaluación de competencias y de desempeño.</li> <li>• Plan de mejoramiento y capacitación de competencias.</li> </ul>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
• Desarrollo profesional y personal.	Formación continua del personal	Comunidad universitaria
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar y retener a los mejores empleados.</li> <li>• Alinear las competencias con los objetivos de la Universidad.</li> <li>• Enfoque hacia los resultados.</li> </ul>	Desarrollar un modulo para la gestión del desempeño en el sistema de información de Recursos Humanos, adquirir un software especializado o aplicación en Microsoft Office.	Por definir
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Permanente	División de Recursos Humanos	Todos los procesos

  CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PROGRAMA INSTITUCIONAL SOMOS UIS, SOMOS GENTE DE VALOR</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
Promover el reconocimiento de los valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<p>Es necesario promocionar y destacar la importancia de los valores institucionales, para promover la reflexión sobre nuestra cultura organizacional de la Universidad, para lograrlo se realizarán actividades como capacitaciones que permitan visualizar y reflexionar sobre los valores en los diferentes espacios de la universidad.</p> <p>Los valores tomados como pilares son: tolerancia, compromiso con el trabajo, creatividad, solidaridad, y responsabilidad sin desconocer su afinidad con los demás valores.</p>		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar trabajos en grupo por UAA.</li> <li>• Desarrollar y aplicar estrategias audio-visuales.</li> <li>• Realizar capacitaciones.</li> </ul>		Guía para trabajo en grupo      Pancarta, correspondencia, afiche, elementos decorativos, mensajes radiales y virtuales      Talleres
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional y personal.</li> <li>• Generar un entorno laboral positivo.</li> </ul>	Desarrollo y reconocimiento de valores institucionales	Comunidad universitaria
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Generar la apropiación de valores impacta positivamente la cultura organizacional ya que propicia el mejoramiento de conductas particulares y estas inciden en el desarrollo de las actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Medios de comunicación</li> </ul>	Por definir.  Nota: depende de actividades y medios de comunicación a realizar.
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Permanente	Profesional Subproceso Desarrollo Humano Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Comunicaciones</li> <li>• División de Publicaciones</li> </ul>

  <p>CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ECO- UIS</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
Realizar un estudio de clima organizacional con el fin de identificar necesidades que permita el desarrollo de programas de intervención para el mejoramiento del ambiente laboral y el desarrollo integral de los funcionarios, en la Universidad Industrial de Santander.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
El Estudio de Clima Organizacional ECO, se debe realizar de manera sistemática en las diferentes UAA's de la universidad. Este estudio consta de 6 fases: aplicación de cuestionario ECO, análisis de resultados, retroalimentación, planes de intervención, seguimiento y aplicación post del cuestionario. Se debe considerar la intervención como la fase más importante; para ello, cada UAA debe elegir uno o más funcionarios quienes cumplen la función de facilitadores en el desarrollo de las actividades para el mejoramiento del clima organizacional. Además, se ofrece a la comunidad universitaria actividades transversales de bienestar que contribuyen a su desarrollo integral, a saber: físico, social y psico-afectivo.		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las 6 fases de ECO (Estudio de Clima Organizacional)</li> <li>• Desarrollo de los planes de intervención para cada UAA, según los resultados de la encuesta ECO.</li> <li>• Programa de Acondicionamiento Físico</li> <li>• Campeonato Recreativo MUEVETE UIS</li> <li>• Celebraciones especiales: día del empleado administrativo e integración de profesores</li> <li>• Charlas Magistrales de Desarrollo Humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe Estadístico de Resultados ECO</li> <li>• Informe: Análisis de Resultados ECO por UAA's</li> <li>• Planes de Intervención ECO</li> <li>• Informe de Acondicionamiento Físico</li> </ul>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional y personal.</li> <li>• Generar un entorno laboral positivo.</li> </ul>	Mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la UIS	Comunidad universitaria
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Contribuir al mejoramiento del ambiente laboral en la universidad, a la integración de la comunidad universitaria y favorecer en los funcionarios estilos de vida saludables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software EXTENDED-DISC</li> <li>• Internet</li> <li>• Equipos Audiovisuales</li> </ul>	Por definir Nota: depende de UAA a las que se les aplica la encuesta y planes de intervención.
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Permanente	División de Recursos Humanos- Subproceso Desarrollo Humano Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UAA's involucradas en el estudio de clima organizacional</li> <li>• Departamento de Educación Física y Deportes</li> <li>• Dirección de Comunicaciones</li> </ul>

  <p>CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b> <b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PROGRAMA ZONAS SEGURAS Y CULTURA DE SEGURIDAD UIS</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Minimizar los riesgos en la Universidad y sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de contar con ambientes de trabajo sanos y seguros.</p>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<p>Identificadas las zonas críticas en el Campus Universitario, se realizan estudios y los resultados son los nutrientes para implementar soluciones reales que permitan el control y minimización de los riesgos identificados y a los cuales estan expuestos la comunidad universitaria y su infraestructura diariamente.</p>		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y/o revisión de Planes de Emergencias Locales, direccionados con el Plan de Emergencias general de la Universidad.</li> <li>• Diseño o revisión del Panorama de Riesgos Ocupacional de la Universidad.</li> <li>• Estudio de Vulnerabilidad de Incendios.</li> <li>• Estudio Señalización/demarcación, priorizando rutas y salidas de emergencias.</li> <li>• Análisis estructural de las edificaciones.</li> </ul>		<p>Estudio con recomendaciones y conclusiones a implementar en las Zonas Críticas.</p>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un entorno laboral positivo.</li> </ul>	<p>Mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la UIS</p>	<p>Comunidad universitaria</p>
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y minimización de riesgos.</li> <li>• Disminución de la accidentalidad.</li> <li>• Cumplimiento de la normatibidad legal propuesta por el Ministerio de Protección Social.</li> </ul>	<p>Sistema de alarma para evacuación, por lo menos en la cinco Zonas Críticas</p>	<p>Por definir. Nota: depende de las implementaciones que se deban llevar a cabo en las Zonas Críticas.</p>
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
<p>Relacionado con el mejoramiento continuo en cada Zona Crítica.</p>	<p>Profesional Subproceso Salud Ocupacional</p>	<p>Vicerrectoría Administrativa, División de Recursos Humanos, División Planta Física, subproceso de Salud Ocupacional</p>

 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>PLAN DE FORMACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>OBJETIVO</b>		
Capacitar al personal con respecto a las necesidades del personal		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
La construcción del plan de formación inicia con la identificación de las necesidades de formación, cuyas principales fuentes son la información suministrada por el personal administrativo, los Jefes de las diferentes UAA, los resultados de la evaluación de desempeño y las acciones correctivas y preventivas entre otras. Una vez consolidada esta información se ofrecen capacitaciones a nivel Técnico, administrativo y humano cuyo objetivo de respuesta a las necesidades de formación identificadas.		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades de formación.</li> <li>• Desarrollo y actualización del plan de formación.</li> <li>• Ejecución del plan de formación.</li> <li>• Evaluación de la eficacia (reacción y aprendizaje).</li> <li>• Evaluación de la efectividad (in situ).</li> <li>• Evaluación de la eficiencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formación del personal administrativo.</li> <li>• Registros de Evaluación de la formación.</li> </ul>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
• Desarrollo profesional y personal.	Formación continua del personal	Aplica para la formación y capacitación del personal administrativo
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Personal más competente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador Portátil</li> <li>• Video Bean</li> <li>• 2 Equipo de Computo</li> <li>• 1 impresora</li> </ul>	\$ 50.000.000 año 2009
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Permanente	Subproceso de formación del personal	Subproceso de personal administrativo

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b> <b>DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PLAN DE DIPLOMADOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
Desarrollar Diplomados dirigidos a los directores de las UAA, jefes de sección, profesionales, supervisores y coordinadores de área de la Universidad, que les permita desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias gerenciales y administrativas.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
La construcción del plan de formación inicia con la identificación de las necesidades de formación, cuyas principales fuentes son la información suministrada por el personal administrativo, los Jefes de las diferentes UAA, los resultados de la evaluación de desempeño y las acciones correctivas y preventivas entre otras. Una vez consolidada esta información se ofrecen capacitaciones a nivel Técnico, administrativo y humano cuyo objetivo de respuesta a las necesidades de formación identificadas.		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de contenidos y módulos.</li> <li>• Consecución de docentes o conferencistas.</li> <li>• Definición del cronograma para el diplomado.</li> <li>• Consecución de salones, espacios físicos y materiales.</li> <li>• Asignación presupuestal para la ejecución de diplomados.</li> </ul>		Diplomado Dirección Universitaria Diplomado Gestión Administrativa
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>ALCANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional y personal.</li> </ul>	Formación continua del personal	Directores de las UAA, jefes de sección, profesionales, supervisores y coordinadores de área de la Universidad
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Equipo directivo con mejores herramientas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de computo</li> <li>• Medios audiovisuales</li> </ul>	Por definir
<b>TIEMPO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Permanente	Proceso de Talento Humano	Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

## ANEXO H. CARTERA DE CAPITAL HUMANO

### CARTERA DE CAPITAL HUMANO

	FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL		DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO DE VALORES INSTITUCIONALES		MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA		EXCELENCIA OPERACIONAL		
<b>Procesos Estratégicos</b>	Desarrollar competencias y habilidades gerenciales y administrativas	Mejorar las habilidades técnicas y operativas	Generar el reconocimiento de los valores institucionales	Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales	Evaluar y mejorar el clima organizacional de la Universidad	Propiciar un entorno laboral seguro	Implementar un sistema Integral de gestión del desempeño	Administrar eficientemente el sistema de compensación salarial de la Universidad	Asertividad en la atención de los asuntos del personal docente, administrativo y pensionados
<b>Familias de Puestos Estratégicos</b>	Líder Subproceso Formación del Personal		Profesional Subproceso DHO		Subproceso DHO	Subproceso SO	Equipo <i>Ad hoc</i>	Subproceso ACS	Subprocesos APD, APA, AP
<b>Perfil de Competencias</b>	Experticia profesional		Amplio conocimiento en Valores Organizacionales		Buen manejo de Word y Excel	Amplio conocimiento de la legislación vigente en Salud Ocupacional	Conocimiento sobre los sistemas de gestión del desempeño.	Buen manejo de Excel	Amplio conocimiento de la legislación vigente relevante.
<b>Conocimientos</b>	Toma de decisiones		Trabajo en equipo		Manejo de equipos de alto desempeño	Habilidad de observación y dialogo	Buen manejo de las relaciones interpersonales	Amplio conocimiento de la legislación vigente en temas salariales.	Conocimientos en el manejo y archivo de documentos
<b>Habilidades</b>	Buena comunicación		Creatividad		Tabajo en equipo y habilidad de comunicación	Capacidad para identificar y plantear soluciones	Trabajo en equipo	Capacidad de síntesis	Alto sentido de servicio al cliente
<b>Valores</b>	Buen manejo de las relaciones interpersonales		Proactividad		Buen manejo de las relaciones interpersonales	Proactividad	Trabajo en equipo		
<b>PUNTUACIÓN</b>									
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>	4. OK		3. Se requieren mejoras leves		2. Capacitaciones en curso		1. Se requiere capacitación		

Fuente: Datos procesados por la autora

## ANEXO I. CARTERA DE CAPITAL DE INFORMACIÓN

### CARTERA DE CAPITAL DE LA INFORMACIÓN

	FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL		DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO DE VALORES INSTITUCIONALES		MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA		EXCELENCIA OPERACIONAL		
<b>Procesos Estratégicos</b>	Desarrollar competencias y habilidades gerenciales y administrativas	Mejorar las habilidades técnicas y operativas	Generar el reconocimiento de los valores institucionales	Propiciar escenarios que permitan la vivencia continua de los valores institucionales	Evaluar y mejorar el clima organizacional de la Universidad	Propiciar un entorno laboral seguro	Implementar un sistema Integral de gestión del desempeño	Administrar eficientemente el sistema de compensación salarial de la Universidad	Aserividad en la atención de los asuntos del personal docente, administrativo y pensionados
<b>Familias de Puestos Estratégicos</b>	Líder Subproceso Formación del Personal		Profesional Subproceso DHO		Subproceso DHO	Subproceso SO	Subproceso ACS	Líderes Subprocesos APD, APA, AP	
<b>Aplicaciones Analíticas</b>	Actualización de módulo de formación en el sistema de información de RRHH		Acceso a bases de datos actualizadas y unificadas por medio del sistema de información de RRHH		Acceso a bases de datos actualizadas y unificadas por medio del sistema de información de RRHH	Acceso a bases de datos actualizadas y unificadas por medio del sistema de información de RRHH	Software de gestión del desempeño	Módulo del sistema de información de RRHH	Módulo del sistema de información de RRHH
<b>Infraestructura tecnológica</b>					Software EXTENDED-DISC				
<b>PUNTUACIÓN</b>									
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>	5. OK	4. Se requieren mejoras leves	3. Nuevos desarrollos en camino	2. Desarrollo en proceso	1. Se requiere aplicación				

Fuente: Datos procesados por la autora.