

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA SEDE DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER EN BARRANCABERMEJA**

MARCEL ALEXANDER QUINTERO DUARTE

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA
BUCARAMANGA**

2017

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA SEDE DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER EN BARRANCABERMEJA**

MARCEL ALEXANDER QUINTERO DUARTE

**Proyecto de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios -
MBA**

Director

HERNÁN PABÓN BARAJAS

Magister en Gerencia de Negocios - MBA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA
BUCARAMANGA**

2017

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander, y en especial al equipo de trabajo de la Sede Barrancabermeja, quienes desde un inicio identificaron en el presente proyecto una oportunidad de aportar sus conocimientos y experiencias para el fortalecimiento de la Universidad en la capital de la provincia de Mares. Sin duda alguna su contribución enriqueció sobremanera el trabajo desarrollado.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por su apoyo y asesoría, lo cual fue trascendental para llevar a feliz término este proyecto; y en especial a los profesores Hernán Pabón Barajas, director del trabajo de aplicación; Aura Cecilia Pedraza Avella; Orlando Contreras Pachecho e Ivonne Cecilia Lacera Cortés, quienes desde un inicio estuvieron atentos y dispuestos a aportar todo su conocimiento para que finalmente esto sea una realidad.

A mi esposa Claudia Christina Gómez Hernández, a mis hijos Daniel y Alejandro, quienes con su amor, comprensión y alegría fueron una importante inyección de energía y optimismo para superar todos los retos que plantea una empresa de este tipo.

A Dios porque sin Él nada es posible.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. MARCOS REFERENCIALES	20
3.1 MARCO CONTEXTUAL	20
3.1.1 Reseña histórica del Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander	20
3.1.2 Reseña histórica y ubicación de la Sede UIS Barrancabermeja	25
3.1.3 Estructura Organizativa	27
3.1.4 Programas académicos	28
3.1.5 Misión	29
3.1.6 Visión	30
3.1.7 Principios	31
3.2 MARCO DE ANTECEDENTES	36
3.3 MARCO CONCEPTUAL	37
3.4 MARCO LEGAL	39
3.5 MARCO TEÓRICO	40

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	49
4.1 ANÁLISIS EXTERNO	51
4.1.1 Factores económicos	51
4.1.2 Factores políticos	54
4.1.3 Factores sociales	56
4.1.4 Factores tecnológicos	57
4.1.5 Factores competitivos	57
4.1.6 POAM Sede UIS Barrancabermeja	62
4.2 ANÁLISIS INTERNO	63
4.2.1 Procesos misionales	64
4.2.2 Procesos de apoyo	67
4.2.4 PCI.	71
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	73
5.1 ANÁLISIS RELACIONAL DOFA SEDE UIS BARRANCABERMEJA	73
5.2 VALORES CENTRALES SEDE UIS BARRANCABERMEJA	75
5.3 PROPÓSITO CENTRAL	76
5.4 MISIÓN	76
5.5 VISIÓN	77
5.5.1 Mega	78
5.5.2 Descripción vívida	78
5.5.3 Gap de valor	78
5.6 IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS DE LA SEDE UIS BARRANCABERMEJA	80

5.6.1 Propuesta de valor para cada stakeholder	81
5.6.2 Objetivos para cada stakeholder en donde se refleje la propuesta de valor	82
5.6.3 Indicadores por objetivo para cada stakeholder	82
5.7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LOS NEGOCIOS DE LA SEDE UIS BARRANCABERMEJA	84
5.7.1 Análisis de ciclo de vida para los negocios de la Sede UIS Barrancabermeja.	84
5.7.2 Aplicación de la matriz Boston Consulting Group para los negocios de la Sede UIS Barrancabermeja	85
5.7.3 Formulación de la estrategia corporativa para cada negocio	87
5.7.4 Formulación de la estrategia competitiva de posicionamiento para cada negocio	89
6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	97
6.1 ORIENTADORES ESTRATÉGICOS	97
6.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	98
6.2.1 Perspectivas de resultado	98
6.2.2 Perspectivas de gestión	99
6.3 MAPA ESTRATÉGICO	101
6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO SEDE UIS BARRANCABERMEJA	104
7. CONCLUSIONES	106
8. RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	115

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultados estudio de clima laboral Sede Barrancabermeja	49
Tabla 2. POAM Sede UIS Barrancabermeja	63
Tabla 3. Porcentaje ejecución presupuestal Sede Barrancabermeja	69
Tabla 4. PCI Sede Barrancabermeja	72
Tabla 5. Análisis relacional DOFA Sede UIS Barrancabermeja.	74
Tabla 6. Estrategia competitiva para el negocio de programas de pregrado	91
Tabla 7. Estrategia competitiva para el negocio de programas de posgrado.	93
Tabla 8. Estrategia competitiva para el negocio de educación continua y extensión.	95
Tabla 9. Mapa estratégico Sede UIS Barrancabermeja.	102
Tabla 10. Cuadro de mando integral corporativo Sede UIS Barrancabermeja.	105

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de Ishikawa análisis problema Sede Barrancabermeja	18
Figura 2. Estructura organizativa Sede UIS Barrancabermeja	28
Figura 3. Estructura productiva en Barrancabermeja	53
Figura 4. Valor de los flujos de bienes y servicios entre la industria del petróleo y el resto de la economía en el año 2014	54
Figura 5. Desarrollo del proceso de planeación en las IES colombianas	59
Figura 6. Componentes del plan estratégico en las IES colombianas	60
Figura 7. Frecuencias de las dimensiones estratégicas en las IES colombianas	61
Figura 8. Grado de correspondencia entre el presupuesto asignado y el plan de desarrollo	62
Figura 9. Evolución de la población estudiantil en la Sede Barrancabermeja	64
Figura 10. Histórico de condicionales y PFU Sede Barrancabermeja	65
Figura 11. Composición de los ingresos del fondo común de la Sede Barrancabermeja	68
Figura 12. Composición de los egresos de la Sede Barrancabermeja	68
Figura 13. Gap de valor población estudiantil programas completos	79
Figura 14. Gap de valor variable presupuesto funcionamiento e inversión	80
Figura 15. Matriz BCG	86
Figura 16. Matriz producto - mercado Ansoff	88
Figura 17. Modelo delta	90
Figura 18. Mapa estratégico Sede UIS Barrancabermeja con relaciones de causa y efecto.	103

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Taller de direccionamiento estratégico con personal administrativo.	115
Anexo B. Taller de direccionamiento estratégico con profesores.	116
Anexo C. Taller de direccionamiento estratégico con estudiantes.	117
Anexo D. Taller socialización mapa estratégico y cuadro de mando integral con personal administrativo.	118
Anexo E. Taller socialización mapa estratégico y cuadro de mando integral con personal administrativo.	119
Anexo F. Presentación socialización direccionamiento estratégico Sede UIS Barrancabermeja	120

RESUMEN

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA SEDE DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER EN BARRANCABERMEJA*

AUTOR: MARCEL ALEXANDER QUINTERO DUARTE **

PALABRAS CLAVES: Direccionamiento estratégico, análisis externo, análisis interno, marco estratégico, perfil de capacidad interna (PCI), perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), matriz DOFA, GAP, matriz BCG, modelo Delta, matriz producto-mercado, cuadro de mando integral e indicadores de gestión.

CONTENIDO

El presente documento contiene el direccionamiento estratégico para la Universidad Industrial de Santander Sede Barrancabermeja, el cual tiene como fin último materializar lo que se definió en su visión, mediante la determinación de estrategias realistas y alcanzables para cada uno de los tres (3) negocios de la Sede, teniendo en cuenta las condiciones actuales, así como el potencial de la Sede. Inicialmente se presenta la caracterización de la Sede UIS Barrancabermeja; luego se realiza un análisis externo e interno de la organización, los cuales se resumen en un POAM y en un PCI; posteriormente se elaboró la matriz DOFA, definiendo las estrategias FO, FA, DO y DA. Se continuó con el desarrollo del direccionamiento estratégico de la Sede UIS Barrancabermeja a través del diseño de la misión, descripción vívida, mega y valores centrales. Luego se definieron las estrategias corporativas y competitivas para los tres (3) negocios de la Sede, a saber, oferta de programas de pregrado, oferta de programas de posgrado y extensión.

Finalmente, las estrategias definidas se desagregan a través de un cuadro de mando integral corporativo, estableciendo las perspectivas, objetivos e indicadores de gestión. Adicional a esto se culmina el trabajo con las conclusiones y recomendaciones útiles para la implementación y desarrollo del direccionamiento estratégico para la Sede UIS Barrancabermeja.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas Escuela de estudios industriales y empresariales Maestría en Gerencia de Negocios Director. Hernán Pabón Barajas

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC ORIENTATION FOR THE SEAT OF THE UNIVERSITY OF SANTANDER INDUSTRIAL IN BARRANCABERMEJA*

AUTHOR: MARCEL ALEXANDER QUINTERO DUARTE**

PASSWORDS: Strategic direction, external analysis, internal analysis, strategic framework, internal capacity profile (PCI), profile of opportunities and threats in the environment (POAM), DOFA matrix, GAP, key variables, regulatory variables, influence, dependence, Balanced ScoreCard (BSC) and management indicators.

CONTENT

This document contains the strategic direction for the Industrial University of Santander in Barrancabermeja, which has as its ultimate goal to realize what was defined in his view, by determining realistic and achievable for each of the three strategies (3) business Headquarters, taking into account the current conditions and potential Headquarters. Initially the characterization of Barrancabermeja UIS Headquarters is presented; then an external and internal analysis of the organization, which are summarized in a POAM and a PCI is performed; then the DOFA matrix was developed, defining the FO, FA, DA DO and strategies. It continued with the development of the strategic direction of Barrancabermeja UIS Headquarters through the mission design, vivid description, mega and core values. corporate and competitive strategies for three (3) business headquarters, namely, offering undergraduate programs, graduate programs offer and extension is then defined.

Finally, the strategies defined are broken through a corporate scorecard box, setting the perspectives, objectives and performance indicators. In addition to this work with the conclusions and recommendations useful for the implementation and development of strategic direction for UIS Headquarters culminates Barrancabermeja.

* Project of grade

** Faculty of Mechanical Engineering Mechanical School of industrial and business studies Master's in Business Management Director. Hernán Pabón Barajas

INTRODUCCIÓN

La Universidad Industrial de Santander Sede Barrancabermeja fue creada a través del Acuerdo No. 57 de 1997 del Consejo Superior, con el fin de desarrollar en este Municipio funciones de docencia, investigación y extensión, como respuesta a las necesidades de Educación Superior de la población y así contribuir al desarrollo del Magdalena Medio. Desde entonces, la Universidad ha usado diversos esquemas administrativos que en medio de las circunstancias han tratado de orientarse a la materialización de su propósito en la región. No obstante, han sido pocos los esfuerzos institucionales orientados en formular e implementar un plan estratégico que maximice el potencial de la Universidad Industrial de Santander en la región, y que a su vez se convierta en la carta de navegación que permita consolidar este proyecto educativo que ya tiene 19 años.

En la actualidad la Universidad Industrial de Santander se encuentra en la etapa de ejecución de su plan de desarrollo institucional 2008 – 2018, el cual contiene metas y aspectos inherentes a las Sedes Regionales, pero que carece de los mecanismos y herramientas administrativas que garanticen su cabal ejecución. En consecuencia, este documento pretende dar solución a esta problemática, al enfocarse en el diseño del direccionamiento estratégico para la Sede UIS Barrancabermeja, así como en el diseño de una herramienta tipo cuadro de mando integral que garantice una eficaz implementación y medición de las estrategias definidas, ya que la Sede no puede seguir basando su competitividad en la intuición o las buenas intenciones de las directivas de turno. Para lograr este propósito se aplicaron algunos elementos de la metodología definida por el autor Humberto Serna Gómez ¹ en su libro Gerencia Estratégica, décima edición, el cual

¹ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica, teoría – metodología – alineamiento – implementación y mapas estratégicos, 2012.

contiene la descripción de las etapas de diagnóstico estratégico, análisis externo e interno y direccionamiento estratégico. Posteriormente, se diseñó una herramienta de seguimiento y control estratégico, la cual está basada en un cuadro de mando integral, concepto último establecido por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton² (Nolan Norton Institute). Básicamente en esta etapa el propósito fue diseñar una herramienta estratégica enfocada en la maximización del beneficio para todos los stakeholders, haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles con que cuenta la Sede UIS Barrancabermeja.

Este documento está compuesto en seis (6) capítulos que desagregan de manera coherente el direccionamiento estratégico diseñado para la Sede de la Universidad Industrial de Santander en Barrancabermeja. En los capítulos uno, dos y tres se describen las especificaciones del proyecto, incluyendo sus respectivos marcos referenciales. En el capítulo cuatro se encuentra el diagnóstico estratégico. En el capítulo quinto se desarrolla el direccionamiento estratégico y en el capítulo seis se detalla la herramienta de seguimiento y control a la estrategia, tipo cuadro de mando integral.

² KAPLAN Robert y NORTON David. El cuadro de mando integral.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Sede UIS Barrancabermeja fue creada hace más de 19 años con el objeto de brindarle a los profesionales y a las distintas empresas de los diferentes sectores económicos del Magdalena Medio posibilidades de acceso a programas de formación a nivel de pregrado y posgrado con el respaldo, la experiencia y la infraestructura que garantiza la academia y el modelo pedagógico UIS, con el único fin de actualizarlos de una manera directa en los distintos procesos que se requieren hoy día para competir en las diferentes áreas de la economía. Sin embargo, este propósito no ha sido claramente atendido por las siguientes razones:

- La Universidad Industrial de Santander Sede Barrancabermeja fue creada como unidad académico administrativa autofinanciable, de tal forma que a través de su propia dinámica fuese generando los recursos que posibiliten su crecimiento y fortalecimiento. Esto ha generado una serie de condiciones administrativas en donde se han tenido dificultades internas porque no se garantizan los recursos requeridos para el adecuado funcionamiento de la Sede.
- En la actualidad se carece de un plan estratégico que desagregue eficazmente el plan de desarrollo institucional de la Universidad. Esto genera un ambiente organizativo en donde las decisiones y estrategias recaen sobre la intuición y buenas intenciones de los directivos de turno, ocasionando en muchos casos un enfoque poco coherente y/o eficiente con los propósitos de la Institución.

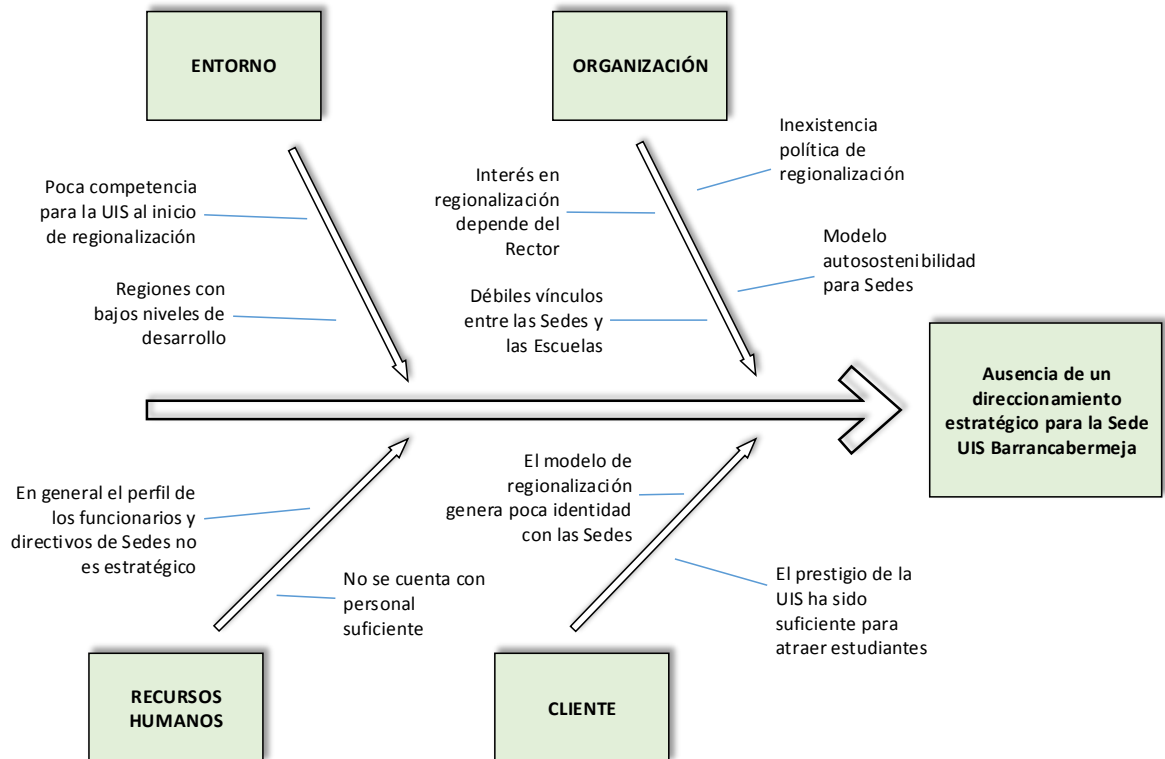
El sencillo pero contundente análisis anterior es producto de la experiencia académica y administrativa del autor de la presente propuesta, quien además de

ser egresado de la Sede, estuvo vinculado a la misma como empleado desde el año 2005, y a partir de marzo de 2009 fue designado como Coordinador de la misma –*cargo que ocupó hasta marzo de 2016*-, siendo durante esta época el responsable de dar cumplimiento a las políticas y decisiones del Director del Instituto de Proyección Regional y a Distancia - IPRED y de los Subdirectores Académico y Administrativo, así como del Rector y órganos de Dirección de la Universidad, tal y como está establecido en la Resolución de Rectoría No. 2322 de 2008.

Por otra parte, el municipio de Barrancabermeja está colmado de oportunidades que una Institución de Educación Superior preparada, organizada y competitiva puede aprovechar; incluso, el sentir de la sociedad barranqueña es que en la actualidad no hay en el municipio una universidad que cuente con la capacidad e infraestructura lo suficientemente robusta para poder apalancar y soportar todos los requerimientos del contexto económico regional; escenario que se hace patente a través de la ejecución de mega proyectos como la construcción de la vía Yuma, las obras de la ruta del sol, la construcción de la plataforma logística multimodal, la recuperación de las vías férreas, entre otros. Todo esto impulsa a creer que a través de un eficaz direccionamiento estratégico, acompañado de una herramienta como un cuadro de mando integral que logre desagregar la visión y la estrategia, la Sede UIS Barrancabermeja en el mediano y largo plazo podría consolidarse como uno de los principales actores de la región en cuestión, y así dar cumplimiento a los propósitos que se plantearon en su creación en el año 1997.

Finalmente, con el propósito de analizar de mejor forma el problema en cuestión, en la figura 1 se presenta un diagrama de Ishikawa en donde se identificaron cuatro (4) categorías de causas a saber, organización, entorno, recursos humanos y cliente.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa análisis problema Sede Barrancabermeja



2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico para la Sede de la Universidad Industrial de Santander en Barrancabermeja.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico estratégico a la Sede UIS Barrancabermeja con el objeto de identificar su estado actual frente a las oportunidades y amenazas que caracterizan el contexto regional.
- Diseñar el direccionamiento estratégico para la Sede UIS Barrancabermeja, acorde a los lineamientos del plan de desarrollo institucional 2008-2018.
- Diseñar una herramienta de planeación y control tipo Balanced Scorecard para la Sede UIS Barrancabermeja, en donde se explicita el sistema de medición y seguimiento del direccionamiento estratégico diseñado.

3. MARCOS REFERENCIALES

3.1 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo de aplicación se desarrolló para la Sede de la Universidad Industrial de Santander en el municipio de Barrancabermeja, ubicada en la cra 28 No. 62-50 del barrio Galán. Actualmente la Sede Barrancabermeja está adscrita a la Dirección del Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, que a su vez depende directamente de Rectoría. Asimismo, como aspecto clave y orientador en el desarrollo de este documento, es importante mencionar que la Sede tiene una concepción financiera altamente autofinanciable, ya que aproximadamente el 80% de sus ingresos los debe generar por sus propios medios, lo cual dificulta entre otras cosas, la ampliación de la oferta académica y la gestión administrativa.

3.1.1 Reseña histórica del Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander³. La educación a Distancia en la Universidad Industrial de Santander, inicia en 1977 con el “Documento Base para el estudio e implementación de los programas de enseñanza a distancia en la Universidad”, consolidándose con la creación en el país del Sistema de Educación Abierta y a Distancia (SED) el 19 de Agosto de 1982, cuando el Presidente de la República Belisario Betancur Cuartas reglamenta, dirige e inspecciona la Educación Abierta y a Distancia en Colombia a través del Decreto 2412.

El 20 de Enero de 1983, la UIS durante la rectoría de Jaime Luis Giraldo y la Vicerrectoría Académica de Luis Felipe Casas se crea el Centro de Educación a

³ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - DIRECCIÓN DEL IPRED. Compilación de documentos internos como antesala al coloquio sobre regionalización realizado por el rector UIS Álvaro Ramírez García, 2013.

Distancia (CEDI), cuyo Director fuera Carlos H. Gómez Mantilla, iniciando la oferta académica con los programas de Tecnologías Empresarial, Agrícola y Pecuaria.

El 13 de julio de 1984 según el Acuerdo del Consejo Superior n° 45 en la Rectoría de Jaime Luis Gutiérrez Giraldo y la Vicerrectoría Académica de Luis Alfonso Díaz Nieto, EL CENTRO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA SE CONVIERTE EN FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FEDI), siendo nombrado Antonio Rodríguez Santamaría como su primer Decano. Esta reforma le permitió a la FEDI ser miembro del Consejo Académico con voz y voto y participar directamente en las decisiones de la vida Universitaria.

Siendo FEDI, en la rectoría de Rafael Serrano y la Vicerrectoría Académica de Luis Alfonso Díaz Nieto, se crean los programas de Tecnología en Impuestos y Tecnología en Regencia de Farmacia (en convenio con la Universidad de Antioquia).

Para que las Universidades pudieran ofrecer y desarrollar los Programas de Educación a Distancia en ciudades o regiones diferentes a su Sede Principal, el 30 de Octubre de 1986 el ICFES establece los criterios, procedimientos, creación y funcionamiento de los CENTROS REGIONALES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ABIERTA Y A DISTANCIA –CREAD.

La Universidad Industrial de Santander teniendo los registros del ICFES para los Programas de Tecnologías Empresarial, Agrícola y Pecuaria, inicia el ofrecimiento de los mismos en las ciudades de Bucaramanga, San Gil, Barrancabermeja, Ocaña y Socorro, en consecuencia nacen los CREAD en estas Regiones, adicionalmente en 1988 nace el CREAD de Aguachica-Cesar.

Posteriormente en 1991 en la Rectoría de Rafael Serrano Sarmiento y la Vicerrectoría Académica de Roque Calderón Calderón es nombrada como Decana

de la Facultad de Estudios a Distancia, Gloria Inés Marín Muñoz. En este periodo se crea y se inicia la oferta Académica del Programa Complementario de Tecnología Empresarial “Profesional en Gestión Empresarial”, Ciencias de la Información y la Documentación (en convenio con la Universidad del Quindío), se ofrece la Maestría en Desarrollo Rural (En convenio con la Universidad Javeriana) y con la firma del convenio con la Universidad de Antioquia se inicia la oferta académica del programa de Regencia de Farmacia.

En esta misma Decanatura, las Regiones del Eje Cafetero y Antioquia solicitan la extensión del programa de Tecnología Empresarial de la Universidad Industrial de Santander, y a través de la firma de convenios con las Alcaldías, se ofrece este programa en los Municipios de Armenia, Dos Quebradas, Fresno y Buenaventura (Zona Eje Cafetero) y en los Municipios de Yarumal, Fredonia y Ciudad Bolívar (Zona Antioquia).

El 7 de septiembre de 1994 el Consejo Superior mediante acuerdo n° 057 convirtió la FEDI en el INSTITUTO DE REGIONALIZACIÓN Y EDUCACIÓN A DISTANCIA –IREDI. En la rectoría de Jorge Gómez Duarte y la Vicerrectoría Académica de Álvaro Ramírez García se encarga en la dirección del IREDI a Lucila Gualdrón de Aceros.

En el año 1996 se crea la Seccional UIS - Málaga, de igual manera se crea e inicia actividades Académicas la Especialización en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible en convenio con la Pontificia Universidad Javeriana.

Posteriormente, en la Rectoría de Jorge Gómez Duarte y la Vicerrectoría Académica de Martha Vitalia Corredor Montagut nombran a Luz Emilia Reyes Enciso como directora del IREDI, es en el año 1997 que nacen las Seccionales Barrancabermeja y Socorro, esta última la que fuera Corporación UIS Socorro gracias a la gestión y apoyo de los líderes comunitarios de la región.

Cumpliendo con las políticas de extensión de la Universidad, el 2 de septiembre de 1997 el Consejo Académico aprueba la extensión de carreras a las seccionales, el ofrecimiento del nivel introductorio del ciclo básico de las ingenierías, programas de pregrado y posgrado de los programas en modalidad presencial y los programas de la modalidad distancia.

Debido al impacto de los programas en Modalidad Distancia en las diferentes regiones del Eje Cafetero y Antioquia se ratifican los Centros de Atención a Estudiantes-CAE y se crean nuevos en los Municipios de Andes, Tamesis, Amagá y El Peñol.

El 23 de Junio de 1997 según el Acuerdo del Consejo Superior N° 041 en la Rectoría de Jorge Gómez Duarte y la Vicerrectoría de Martha Vitalia Corredor Montagut, EL IREDI SE DIVIDE y se crea EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA- INSED Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, nombrando a Gloria Inés Marín Muñoz como directora del INSED y a Luis Orlando Aguirre Rodríguez como Director General de Regionalización.

Durante este período en el INSED se crean los programas de Tecnología Jurídica, Bellas Artes, Tecnología Agropecuaria, Gestión Agropecuaria, el CAE de Manizales y se extiende la oferta académica al CERES de Sabana de Torres.

El 9 de Marzo de 1999 llega a Barbosa-Santander el programa por extensión de Tecnología en Administración e Informática. Posteriormente se firma el convenio Marco de Cooperación entre la UIS y el Municipio de Barbosa-Santander con el fin de recibir apoyo por parte del municipio para llevar los programas académicos de esta Alma Máter.

Siendo rector Miguel José Pinilla Gutiérrez, se encarga de la Dirección del INSED a Alirio Cala Vecino, periodo en el cual nacen los CAE de Tunja, Chiquinquirá y Yopal.

En el periodo rectoral de Álvaro Beltrán Pinzón, Vicerrectoría Académica de Lucila Niño nombran como Director General de Regionalización a Juan Manuel Latorre Carvajal, ofertando los programas académicos en el Municipio de Orocué-Casanare a través del Centro Regional de Educación Superior –CERES, creados por el Gobierno Nacional.

En ese mismo periodo rectoral y de Vicerrectoría académica nombran a Rosalba Osorio Aguillón como directora del INSED.

En el año 2006 siendo rector Jaime Alberto Camacho Pico y vicerrector Académico Álvaro Gómez Torrado, se aprueba la reforma académica de los programas de Tecnología Agropecuaria y Gestión Agropecuaria y la denominación del Ciclo profesional de Gestión Agropecuaria al de Producción Agroindustrial. Se aprueba el programa de Tecnología Agroindustrial por Ciclos propedéuticos en la modalidad a distancia y se definen los principios orientadores de la formación por ciclos, reconociendo las necesidades de dar una respuesta más pertinente y efectiva a las demandas y tendencias sociales, nacen los CAE de Cimitarra y Lebrija. En este mismo año se crea la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales en convenio con la Escuela de Administración de Negocios-EAN.

El 22 de Agosto de 2008 según el Acuerdo del Consejo Superior N° 061 el INSED y la Dirección General de Regionalización se unen y crean el Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia- IPRED. Siendo Rector Jaime Alberto Camacho Pico y Vicerrector Académico Álvaro Gómez Torrado nombran a Rosalba Osorio Aguillón como directora del IPRED. En este periodo se crean los programas de Tecnología Agroindustrial, Técnico Profesional en Producción

Agropecuaria y Técnico Laboral en Producción Agrícola en articulación con la Educación Media, además se lleva a cabo la transformación del programa Tecnología Empresarial de la modalidad distancia a la modalidad virtual.

En la Rectoría de Álvaro Gómez Torrado y la Vicerrectoría Académica de Orlando Pardo Martínez se delegan las funciones de Director del IPRED al subdirector Académico Juan Carlos Barbosa Herrera.

En la Rectoría de Álvaro Ramírez García y la Vicerrectoría Académica de Janeth Aidé Perea Villamil, se aprueba la reforma del programa de producción Agroindustrial y la reforma del programa de Bellas Artes, convirtiéndose este último en Artes Plásticas.

Finalmente, como se puede apreciar en esta reseña histórica, desde el nacimiento del proyecto de regionalización a la fecha, la Universidad Industrial de Santander ha carecido de una política institucional de regionalización que realmente promueva y fortalezca el accionar de la Universidad en las regiones, haciendo patente esta debilidad en los múltiples cambios organizacionales desde que se creó en el año 1983.

3.1.2 Reseña histórica y ubicación de la Sede UIS Barrancabermeja⁴. La Sede regional de Barrancabermeja empezó oficialmente labores académicas el 11 de agosto de 1997, con 15 profesores y 135 estudiantes quienes iniciaron estudios en las carreras de ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas y Tecnología en Productividad y Mantenimiento Industrial, igualmente se extendió a la Sede el Instituto de Lenguas y el entonces Instituto de Educación a Distancia.

⁴ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER Sección Sedes/Barrancabermeja, [en línea] [citado el día 26 de agosto de 2016] disponible en: www.uis.edu.co

El 4 de Septiembre de 1997 mediante Acuerdo Superior 057, se aprueba la creación de la Sede UIS - Barrancabermeja, con el fin de desarrollar en este Municipio funciones de docencia, investigación y extensión, lo cual se realizó bajo el período rectoral del señor Jorge Gómez Duarte.

El 20 de Agosto de 1997, mediante contrato de Donación celebrado entre la Corporación Barrancabermeja Cultural y la Universidad Industrial de Santander, se acordó el traspaso de la Biblioteca Pública Alejandro Galvis Galvis en comodato a la UIS, la cual presta sus servicios a la comunidad universitaria y público en general. Tal acuerdo entró en vigencia gracias a lo estipulado en el Acta de donación 186 del 2 de febrero de 1998; a partir de esta fecha la Biblioteca hizo públicos sus servicios, incluyendo el de Gestión Cultural, teniendo como base y apoyo las labores realizadas por la Dirección Cultural de la Sede Principal. Igualmente se habilitó el servicio de la Sala Infantil y se continuó realizando anualmente el Festival Internacional de Piano que se venía desarrollando desde el año 1992, el cual era posible gracias al trabajo conjunto entre la Universidad y la Corporación Barrancabermeja Cultural.

Según el artículo 2 del enunciado Acuerdo 057 del Consejo Superior⁵, la Sede UIS Barrancabermeja fue concebida inicialmente como una dependencia descentralizada de la Universidad, con autonomía administrativa, orientada por las políticas y directrices establecidas por el Consejo Superior de la UIS. Esta iniciativa fue basada en las siguientes consideraciones:

- Que dentro de los objetivos de la Universidad está el contribuir al desarrollo armónico del Departamento, y propiciar el crecimiento socioeconómico de la Provincia Santandereana.

⁵ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 057 de septiembre 4 de 2007 del Consejo Superior, p 1.

- Que para tal fin la Universidad ha diseñado un programa de regionalización, en el cual se contempla la creación de seccionales, una de ellas en la Región del Magdalena Medio.
- Que la Universidad requiere institucionalizar su presencia y aumentar su cobertura educativa en la Región del Magdalena Medio, para lo cual se han hecho inversiones cercanas a los \$2.200 millones de pesos.
- Que la forma legal y estatutaria para tal fin es la creación de Seccionales.
- Que dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el artículo 59 de la Ley 30 de 1992, se firmó el convenio interadministrativo N° 96 del 18 de marzo de 1997, entre el Gobierno Nacional, el Gobierno Departamental y la Universidad Industrial de Santander, por el cual el Estado se compromete a garantizar los recursos a la Universidad Industrial de Santander, para la creación y funcionamiento de los programas académicos que la UIS extienda al Municipio de Barrancabermeja.

3.1.3 Estructura Organizativa. La Sede Barrancabermeja actualmente tiene la estructura organizativa que se aprecia en la figura 2, compuesta por tres (3) funcionarios de planta, 21 funcionarios de planta temporal y 8 empleados de servicios generales a través de un outsourcing.

Figura 2. Estructura organizativa Sede UIS Barrancabermeja



Fuente: Resolución de Rectoría No. 408 de 2009

3.1.4 Programas académicos. El programa de Regionalización de la Universidad Industrial de Santander ofrece a través de la Sede UIS Barrancabermeja los primeros cuatro niveles de los programas de ingeniería civil, ingeniería eléctrica, ingeniería industrial, ingeniería mecánica, ingeniería electrónica, ingeniería de petróleos e ingeniería química, para quienes hayan aprobado el nivel introductorio y sean seleccionados según la oferta de cupos en cada una de las carreras.

A nivel de la modalidad a distancia se ofrecen de forma completa en Barrancabermeja los programas de Tecnología en Gestión Empresarial, Profesional en Gestión Empresarial, Tecnología Agroindustrial, Profesional en Producción Agroindustrial, Tecnología en Gestión Judicial y Criminalística y Tecnología en Regencia de Farmacia.

Finalmente, con relación a programas de posgrado la Sede Barrancabermeja ofrece los programas de Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, Especialización en Alta Gerencia, Especialización en Gerencia de Mercadeo y

Logística, Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Maestría en Ingeniería Química, Maestría en Pedagogía y Maestría en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

La Universidad Industrial de Santander tiene claramente definida su misión, visión, principios y valores rectores del plan de desarrollo institucional 2008 – 2018, el cual fue aprobado a través del Acuerdo 080 de 2007 de Consejo Superior; sin embargo, la institución ha tenido dificultades para desagregar este marco estratégico en todas las unidades académicas y administrativas que la componen, generando inclusive que para el caso de la Sede Barrancabermeja no se identifiquen claramente las acciones que se deben emprender para contribuir al logro de la visión y de los objetivos del precitado plan.

A continuación se presentan los principales componentes del actual marco estratégico actual de la Universidad Industrial de Santander.

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

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

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

3.1.6 Visión. Como visión general en el año 2018, la Universidad Industrial de Santander se habrá fortalecido en su carácter público, aportando al desarrollo político, cultural, social y económico del país, como resultado de un proceso de generación y adecuación de conocimiento en el cual la investigación constituye el eje articulador de sus funciones misionales.

La Universidad habrá desarrollado exitosamente una política de crecimiento vertical, mediante la cual se crearán y consolidarán programas de maestría y doctorado de alta calidad, sustentados en procesos de investigación pertinente para la región y el país.

La Institución habrá contribuido al desarrollo regional, mediante la formación del talento humano, la investigación y la extensión, reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida, la competitividad internacional y el crecimiento económico. Como parte de este proceso, se ampliará la cobertura con la creación y consolidación de programas misionales pertinentes y soportes estratégicos en su sede central y en sus sedes regionales tanto a nivel profesional como a nivel tecnológico, atendiendo a la política de formación por ciclos aprobada por el Consejo Superior.

La Universidad habrá consolidado una política de articulación global que le ha permitido incrementar de manera significativa los resultados de sus procesos misionales mediante la cooperación con instituciones educativas y de investigación de alto prestigio, empresas, entidades gubernamentales, egresados y otros entes públicos y privados nacionales e internacionales.

La Universidad habrá fortalecido en toda su organización una cultura de gestión de alta calidad de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

Como resultado de la actualización permanente de sus programas académicos, la Universidad forma personas con las competencias apropiadas para liderar el

desarrollo económico y social y para realizar proyectos educativos e investigativos, que contribuyan al logro de las metas de desarrollo del país y a la consolidación de una sociedad del conocimiento a nivel regional, nacional e internacional.

La Institución habrá consolidado su estabilidad financiera y modernizado su infraestructura física y tecnológica.

3.1.7 Principios⁶. Los principios representan valores de acuerdo con los cuales se interpreta y aplica el Estatuto General de la Universidad y por lo tanto constituyen elementos orientadores fundamentales en la regulación de la vida y la labor universitaria en todos sus ámbitos y propósitos.

En este sentido, en correspondencia con sus objetivos, la Universidad:

- Forma ciudadanos libres y responsables, conscientes y comprometidos con los valores democráticos, la tolerancia de la diversidad, los deberes civiles y los derechos humanos.
- Estudia y promueve el patrimonio cultural de la humanidad, atendiendo a su diversidad étnica, histórica, regional e ideológica, para contribuir a su conservación y enriquecimiento.
- Asimila críticamente y crea conocimientos en los campos de acción de las ciencias, la tecnología, la técnica, las humanidades, el arte y la filosofía.
- Forma profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, permitiéndoles desarrollar conciencia crítica y criterios personales, para actuar responsablemente ante la sociedad, y para aportar su concurso frente

⁶ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Plan de desarrollo institucional. Marco institucional, 2007, p. 12

a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo, especialmente en lo que tiene que ver con los problemas y el desarrollo regional y nacional.

- Fomenta la educación, la investigación y la cultura ecológica, para contribuir a la preservación y mejoramiento de la calidad del medio ambiente.
- Promueve el desarrollo de la comunidad académica nacional, propicia su vinculación con el sector productivo, los organismos del estado y la comunidad del país y fomenta su articulación con sus homólogos a nivel nacional e internacional.
- Participa en la atención de las necesidades de la comunidad con programas de capacitación, asesoría, consultoría, interventoría, suministro de bienes y servicios.
- Suscribe convenios o contratos con otros sectores estratégicos del aparato productivo, en desarrollo de las funciones misionales, de docencia, investigación y de extensión o de proyección social de la Universidad. En este contexto se inscriben la exploración, explotación y prestación de servicios afines al aprovechamiento de recursos naturales, renovables y no renovables, especialmente de los hidrocarburos y sus derivados y el suministro de bienes o servicios institucionales.
- Promueve y participa en la generación y desarrollo de empresas de base tecnológica resultantes de actividades de investigación y extensión.

A partir del conjunto de premisas contempladas en la Misión, Visión, Objetivos y Principios Educativos, se establecen los siguientes valores rectores del Plan de Desarrollo Institucional:⁷

⁷ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Plan de desarrollo institucional 2008 – 2018. Marco institucional, 2007, p. 13

- **Respeto a la dignidad humana.** Se funda en la exigencia de tomar al otro como un fin en sí mismo y no como medio y supone el reconocimiento del valor de cada individuo como un ser único, el respeto por la integridad física, moral y psicológica de la persona humana y por sus derechos políticos, sociales y culturales. Compromete, además, la capacidad del ser humano para decidir de manera libre y autónoma acerca de sus propios fines sin permitir que sea otro quien los elija en su lugar. Finalmente, supone el reconocimiento mutuo de las diferencias y su inclusión en prácticas discursivas y deliberativas.

- **Responsabilidad social:** Conlleva que la Universidad realice de forma permanente e ininterrumpida sus funciones misionales: Investigación, Docencia y Extensión, para contribuir al desarrollo regional y nacional y exige que el medio universitario sea un escenario abierto y disponible para su buen uso, orientado hacia el interés general. La Universidad es un bien social en el que todos los ciudadanos tenemos derechos y deberes. Requiere la responsabilidad individual y la rendición de cuentas.

- **Autonomía:** Este principio da cumplimiento al art. 3 del Estatuto General según el cual: “Dentro de la autonomía que le confiere la Constitución Política de Colombia y la Ley, la Universidad como ente autónomo podrá: darse y modificar sus estatutos; designar sus autoridades académicas y administrativas; crear, organizar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales; seleccionar a sus profesores; admitir a sus alumnos, adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y su función institucional⁸”.

⁸ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS. “Estatuto General. Compilación de normas vigentes”. Artículo No. 03. División de Publicaciones UIS. 2007. p.7.

- **Universalidad:** La Universidad es una institución abierta al saber universal y al aporte y el intercambio investigativo, cultural, político, social y docente con todos los países y regiones del mundo. Mantiene por ello una actitud de escucha y de aprendizaje frente a los desarrollos internacionales, en especial los latinoamericanos en todas las áreas del conocimiento.
- **Generación, adecuación y transferencia de conocimiento.** La Universidad contribuye significativamente al desarrollo de una sociedad del conocimiento, a través de su actividad de investigación de excelencia, básica y aplicada, orientada por sus programas estratégicos de investigación y articulada con las funciones de docencia y extensión.
- **Carácter público:** La Universidad es una institución pública, que basa el ingreso, la promoción y el reconocimiento en el mérito académico, financiada directamente por el Estado y comprometida con programas pertinentes para el desarrollo del país y la región, que promuevan la inclusión social.
- **Excelencia académica e interdisciplinariedad:** Los docentes e investigadores de la Universidad se caracterizarán por su excelencia académica y orientarán la formación de un saber interdisciplinar, considerando los objetos y procesos desde diferentes perspectivas de análisis y distintos criterios de reflexión.
- **Respeto a las libertades de cátedra y de aprendizaje:** El profesor diseña y desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje, con sujeción a unos mínimos establecidos en los proyectos educativos y respetando los fundamentos de una pedagogía dialógica y una ética ciudadana de respeto a la dignidad de las personas. Por su parte, el estudiante puede enriquecer los contenidos académicos dentro de una actitud crítica y de aprendizaje.

- **Legalidad:** Entendida como el acto de regir el comportamiento de los universitarios de acuerdo con la normatividad vigente. Implica el Estado social de confianza fundado en el reconocimiento de que la normatividad y el gobierno de una institución buscan el bien común.
- **Práctica dialógica de la reflexión y de la controversia:** Se funda en el principio de que sin disensos no hay consensos y en la capacidad de suministrar razones y motivos en prácticas discursivas y argumentativas. Presupone el reconocimiento del otro como interlocutor válido y, a partir de la contrastación de los diferentes puntos de vista sobre la realidad, la posibilidad de modificar las propias convicciones y de reconocer y rectificar los propios errores.
- **Respeto y promoción de la participación y la libre asociación:** Los miembros de la comunidad universitaria tienen derecho a participar en los asuntos relativos al gobierno universitario y en todas las demás cuestiones que consideren pertinentes y a formar grupos que promuevan sus metas investigativas, políticas, culturales y sociales, mediante los mecanismos establecidos por la Constitución, la ley y la normatividad vigente en la Universidad.
- **Descentralización y regionalización:** De acuerdo con lineamientos establecidos por los órganos superiores de la Universidad, las unidades académicas y administrativas desempeñan un papel fundamental en la planeación y la ejecución de las estrategias y los proyectos de investigación, docencia y extensión. Por otro lado, la Universidad tiene una vocación profundamente regional, de tal manera que su apertura al país y al mundo se da a partir de la reflexión sobre los problemas regionales y de las acciones tendientes a su solución.
- **Autoevaluación, mejoramiento continuo y debida planeación:** La Universidad propende de forma permanente por el mejoramiento de su calidad académica y

administrativa. De igual forma, organiza su funcionamiento en torno a un plan de desarrollo, el cual constituye el marco de referencia de los proyectos concretos en las unidades académicas y en las facultades. Fomenta una cultura de autoevaluación participativa y mejoramiento continuo y vela por el cumplimiento de las responsabilidades académicas y administrativas.

- **Eficiencia en el manejo y gestión de los recursos:** Las obligaciones, los objetivos y los compromisos de la Universidad se cumplirán teniendo en cuenta las prioridades y las posibilidades económicas y administrativas. “Se trata de propiciar un compromiso colectivo con el prudente manejo de los recursos, con un sentido de la racionalización en todos los procesos y unos propósitos de eficacia y eficiencia en la realización de las tareas institucionales

3.2 MARCO DE ANTECEDENTES

A la fecha la Sede UIS Barrancabermeja ha desarrollado las siguientes acciones que de alguna u otra forma han tenido como propósito atender parte de la problemática descrita en la propuesta que originó el presente documento:

- En el año 2008 a través de un trabajo de grado del estudiante de ingeniería industrial Luis Alfredo Restrepo Bravo, se realizó el diseño del modelo estándar de control interno – MECI, el cual tenía como propósito principal dar cumplimiento a la normatividad gubernamental aplicable.
- A finales del año 2011 la Dirección del Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia – IPRED, inició un proceso orientado al diseño del plan estratégico del IPRED en su conjunto, el cual incluía el accionar de las Sedes Regionales. Dicha decisión estuvo basada en la imperiosa necesidad de aterrizar el plan de desarrollo institucional, pero que a su vez contó con la

desafortunada desvinculación del profesional asignado a este proceso a mediados del año 2012. Desde entonces las Sedes Regionales de la UIS han carecido de una directriz institucional que promueva y materialice el plan estratégico que cada una requiere.

Asimismo, es importante resaltar que al interior de la Universidad se han realizado otros proyectos similares al descrito en este documento, los cuales han tenido como propósito principal diseñar una herramienta útil para la gestión estratégica de algunas unidades académicas y administrativas. Dentro de los proyectos más relevantes se destacan los siguientes:

- Diseño del sistema gerencial balanced scorecard en la Universidad Industrial de Santander Sede Socorro como estrategia para el fortalecimiento de las gestiones administrativas, a cargo de Julio Martínez Molina, bajo la dirección del ingeniero Edwin Garavito.
- Diseño de un plan estratégico para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, a cargo de Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas, bajo la dirección de la doctora Edna Rocío Bravo Ibarra.
- Formulación del plan de desarrollo 2012-2018 para la Facultad de Ciencias de la Universidad Industrial de Santander, a cargo de Daniel Rojas Puyana y Natalia Rubio Acevedo, bajo la dirección del ingeniero Sergio Muñoz Villarreal.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Planeación estratégica.** Es el proceso a través del cual se declara la misión y la visión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de esta, se

establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

- **Estrategia.** Conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma⁹.
- **Misión.** Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos¹⁰.
- **Visión.** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.¹¹
- **Diagnóstico estratégico.** Es el análisis de fortalezas y debilidades de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución¹².
- **Fortalezas.** Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución¹³.
- **Debilidades.** Son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa¹⁴.

⁹ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica, teoría – metodología – alineamiento – implementación y mapas estratégicos, 2012. p. 20

¹⁰ *Ibid.* g. p. 59

¹¹ *Ibid.*, p. 61

¹² *Ibid.*, p. 72

¹³ *Ibid.*, p. 72

¹⁴ *Ibid.*, p. 72

- **Oportunidades.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada¹⁵.
- **Amenazas.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo¹⁶.
- **Principios organizacionales.** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial¹⁷.

3.4 MARCO LEGAL

- Resolución de Rectoría No. 2322 de 2008 de la Universidad Industrial de Santander, la cual define los procesos, procedimientos, aspectos administrativos, presupuestales y financieros del Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Este acto administrativo también contiene las funciones específicas del cargo de coordinador de sede.
- Acuerdo del Consejo Superior 080 de 2007 de la Universidad Industrial de Santander, por el cual se aprueba el plan de desarrollo institucional 2008 – 2018.

¹⁵ Ibid, p. 72

¹⁶ Ibid, p. 72

¹⁷ Ibid, p. 72

- Acuerdo No. 57 de 1997 del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander, mediante el cual fue creada la Sede Barrancabermeja.

3.5 MARCO TEÓRICO

EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO¹⁸

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La propuesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

¿QUÉ ES LA CULTURA CORPORATIVA?

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

¹⁸ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica, teoría – metodología – alineamiento – implementación y mapas estratégicos, 2012. p. 133

Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Es importante que cuando éstas se definan, incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la propuesta marcha de las estrategias.

¿CÓMO SE FORMA UN CULTURA CORPORATIVA?

La cultura corporativa, como se dijo, es el resultado de un proceso donde los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de estos factores son el estilo de dirección, la claridad de los principios organizacionales, autonomía individual, estructura, sistema de apoyo, sistemas de recompensa, reconocimientos y sanciones, el estímulo al riesgo, direccionamiento estratégico, talento humano, entre otros. Lo anterior es el insumo principal del análisis interno, el cual se describe a continuación.

ANÁLISIS INTERNO

El siguiente paso en el análisis de una entidad consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de Capacidad interna de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.

ANÁLISIS EXTERNO

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrecen. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. Algunas herramientas para realizar el análisis externo es el POAM (perfil de oportunidades y amenazas), método de Porter y el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal).

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN¹⁹

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-

¹⁹ KAPLAN Robert y NORTON David. El cuadro de mando integral.

departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o

servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Perspectiva de procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral).

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En esta etapa se conformó un comité estratégico compuesto por el coordinador de sede, el coordinador académico, la coordinadora de bienestar universitario, la asistente financiera y la profesional HSEQ, quienes tuvieron la responsabilidad de analizar los resultados del estudio de cultura organizativa realizado por la División de Recursos Humanos²⁰, de tal manera de tomar este insumo como parte fundamental del análisis estratégico. El resumen del estudio en mención se presenta en la tabla 1:

Tabla 1. Resultados estudio de clima laboral Sede Barrancabermeja

Resultados por Tema de Preguntas		CÁTEDRA	BARRAN
	Respuestas	60	29
RELACIONES INTERPERSONALES	Desarrollo	4,3 ^{0,4}	4,5 ^{0,6}
ESTILO DE DIRECCIÓN	Desarrollo	4,3 ^{0,5}	4,5 ^{0,6}
SENTIDO DE PERTENENCIA	Desarrollo	4,4 ^{0,4}	4,6 ^{0,6}
DESARROLLO PERSONAL	Desarrollo	4,2 ^{0,4}	4,3 ^{0,4}
CONDICIONES Y CONTENIDO DEL TRABAJO	Desarrollo	3,9 ^{0,2}	3,8 ^{0,2}
COMPROMISO	Desarrollo	4,3 ^{0,4}	4,5 ^{0,6}
COMUNICACIÓN	Desarrollo	4,4 ^{0,5}	4,5 ^{0,6}
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE LAS METAS	Desarrollo	4,2 ^{0,4}	4,4 ^{0,5}
UISCATEDRA2011	Desarrollo	4,2 ^{0,4}	4,4 ^{0,5}

Fuente: Resultados del estudio de cultura y clima laboral en la Sede Barrancabermeja. División de Recursos Humanos, 2011

²⁰ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Resultados del estudio de cultura y clima laboral en la Sede Barrancabermeja. División de Recursos Humanos, 2011.

Los resultados anteriores fueron obtenidos luego de aplicar una encuesta a 60 profesores cátedra y a 29 funcionarios administrativos, quienes debían valorar cada variable en una escala de 1 a 5 en donde 5 es la máxima calificación en términos de satisfacción o beneplácito con el factor dado. Como se puede apreciar, la variable condiciones y contenido del trabajo es la única que se encuentra debajo de 4.0, debido principalmente a que muchas actividades institucionales no se pueden desarrollar en condiciones adecuadas de ventilación, ya que la Sede no cuenta con los recursos suficientes para en primera instancia realizar la inversión en aires acondicionados, y luego de esto garantizar los recursos para su funcionamiento y mantenimiento. Por lo demás, en variables claves como estilo de dirección, relaciones interpersonales y comunicación, se puede afirmar que la Sede Barrancabermeja se encuentra en una situación favorable para la implementación de un direccionamiento estratégico que mejore su capacidad competitiva.

Finalmente, al comparar los resultados del último estudio de clima laboral realizado en la Sede Barrancabermeja con el informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional²¹, se encuentra que en la característica 22 clima institucional, definida como “La institución ha definido políticas de bienestar institucional orientadas al mantenimiento de un adecuado clima institucional que favorece el crecimiento personal y propician la conformación de una comunidad académica”, se obtuvo una valoración general de 4,52 sobre 5,0, lo cual ratifica el compromiso de la Universidad con el bienestar de la comunidad universitaria en el Estatuto General, donde establece que la institución “realizará programas de bienestar universitario, entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, sicoafectivo y social de los estudiantes, profesores y personal administrativo de la Universidad²²”; siendo

²¹ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional, 2013. P, 168

²² CONSEJO SUPERIOR. Acuerdo 166 de 1993. Estatuto General (compilación de normas vigentes a julio de 2012). Art. 94.

todo esto congruente con los resultados que se evidencian en la Sede Barrancabermeja.

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo se usará la técnica PESTEL, la cual consiste en identificar los principales factores externos que influyen en el contexto en el cual interactúa la Sede Barrancabermeja, el comité estratégico determinó que los siguientes factores externos son críticos para la Sede Barrancabermeja: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos y factores competitivos. El análisis de cada uno se presenta a continuación.

4.1.1 Factores económicos. Desde la perspectiva económica la ciudad de Barrancabermeja tiene una dependencia alta, directa e indirecta con el desarrollo de la industria petrolera. Según la ficha de caracterización de la Dirección Nacional de Planeación DNP, en Barrancabermeja la industria manufacturera participa con el 54% del valor agregado del municipio y reporta el sector de mayor importancia, seguido en segundo lugar de la extracción de petróleo y gas con una participación del 14%²³.

En cuanto a la situación socioeconómica, los estudios SISBEN muestran que en Barrancabermeja en el 61.6% de la población se ubica entre los estratos 0 y 1 y en el estrato 2 el 34.9%. En general, el 90% de las familias se sustentan con 1 s.m.m.l.v. La capacidad de pago se limita a cubrir las necesidades de subsistencia²⁴.

²³ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Plan de desarrollo 2016-2019. P, 64

²⁴ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Estudio ADISER, 2005.

Según el estudio de ADISER, la región se caracteriza, además, por una actividad productiva centrada en la refinación de hidrocarburos, la minería, la agricultura, la ganadería y la piscicultura.

Según lo anterior, el comité estratégico ha determinado los siguientes factores económicos como relevantes en el entorno de la Sede Barrancabermeja: desempleo, estructura productiva y PIB.

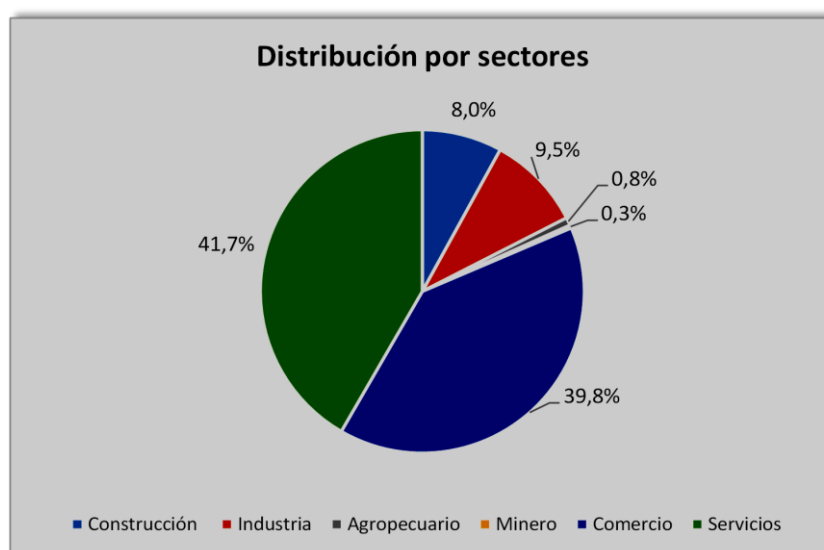
- **Desempleo.** A nivel de desempleo, según cifras proyectadas por COMPETITICS basada en la encuesta de hogares 2013 del Centro de estudios regionales CER, en el año 2015 en Barrancabermeja el desempleo alcanzó una cifra de 23%²⁵, lo cual deja en evidencia la difícil situación económica que atraviesa el municipio, motivado principalmente por la suspensión del proyecto de modernización de la refinería de Barrancabermeja – PMRB por parte de ECOPETROL S.A., y la implementación de diversas políticas de austeridad en la principal empresa del país, generando que múltiples industrias tuvieran que cerrar o reducir significativamente su mano de obra por la falta de contratos con la industria petrolera. Evidentemente una mayor tasa de desempleo desestimula el ingreso a educación superior, tanto a programas de pregrado como de posgrado.
- **Estructura productiva.** De las 8.100 empresas que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, el 41,7% pertenecen al sector servicios, siguiendo en importancia el sector comercio con una participación del 39,8%, en tercer lugar y con una gran diferencia se ubica la industria con una participación del 9,5%; luego se encuentra el sector de la construcción con una participación del 8%, el agropecuario con el 0,8% y el minero con el 0,3%.²⁶

²⁵ Cifras proyectadas por COMPETITICS basada en la encuesta de hogares 2013 del Centro de estudios regionales CER.

²⁶ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Plan de desarrollo 2016-2019. P, 65

Como puede apreciarse en la figura 3, cerca de un 80% de las empresas en Barrancabermeja pertenecen al sector de servicios o comercio, lo cual deja patente su alta dependencia de la industria petrolera, ya que no existen industrias o clusters alternos que dinamicen y diversifiquen la economía local. Todo esto ratifica la necesidad de fortalecer en Barrancabermeja sectores económicos como salud, turismo, agroindustrial y logístico.

Figura 3. Estructura productiva en Barrancabermeja

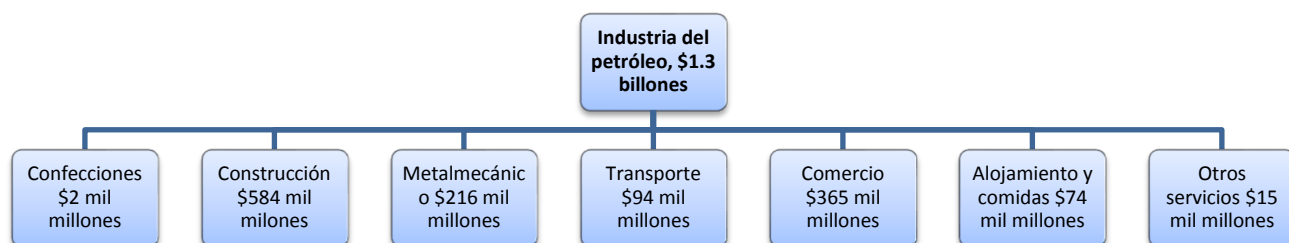


Fuente: ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Plan de desarrollo 2016-2019. P, 66

- PIB.** La ciudad de Barrancabermeja es catalogada como la sexta economía municipal del País; según cifras del DANE el municipio le aporta al valor agregado del departamento de Santander en un 35%, por otro lado, es la segunda plaza en el departamento con el mayor número de empresas lo que corrobora la importancia de la economía de la ciudad. Según la figura 4, la industria del petróleo le aporta a la economía de la ciudad un 30% del PIB, los cuales representan 1,3 billones de pesos anuales, de esta cifra el 44% corresponde al valor de los flujos de bienes y servicios que realiza esta industria con el sector de la construcción, a su vez, el 16% representa el valor de los negocios con el sector metalmecánico, lo que quiere decir que estos dos

sectores suman el 60% de los negocios que realizan las empresas locales con la industria petrolera, no obstante, se debe resaltar que el sector comercio posee el 28% de los negocios generados con esta industria, siendo este un sector de la economía emergente de la ciudad²⁷.

Figura 4. Valor de los flujos de bienes y servicios entre la industria del petróleo y el resto de la economía en el año 2014



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. Impacto de la crisis del petróleo en la economía de Barrancabermeja. Sección notas de actualidad, recuperado el 19 de septiembre de 2016, www.competitics.com

En síntesis, Barrancabermeja es el municipio con mayor aporte al PIB del departamento, lo cual quiere decir que un cambio en la estructura económica del municipio incide directamente sobre el PIB Departamental y su posición a nivel nacional.

4.1.2 Factores políticos. A nivel político es importante destacar que el desarrollo y fortalecimiento de la Sede Barrancabermeja –*al igual que las demás Sedes Regionales*–, depende en gran parte de los intereses de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental y en menor medida, de la Alcaldía de Barrancabermeja. A continuación se describen los aspectos más relevantes:

²⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. Impacto de la crisis del petróleo en la economía de Barrancabermeja. Sección notas de actualidad, recuperado el 19 de septiembre de 2016, www.competitics.com

- **Recursos por estampilla Pro UIS para las Sedes.** Según la ley 1790 del 7 de julio de 2016²⁸, se recaudarán \$600.000.000.000 a precios constantes de 2016, de los cuales el 75%; es decir, \$450.000.000.000 serán destinados para la Universidad Industrial de Santander. En su artículo 7 la mencionada ley establece que del total recaudado para la UIS, el 25% *-alrededor de \$112.500.000.000-* será para financiar actividades misionales de programas de pregrado y posgrado en las Sedes Regionales de la Universidad Industrial de Santander; asimismo, el 10% del total recaudado *-cerca de \$45.000.000.000-* será destinado para financiar proyectos de investigación, dentro de los cuales deben estar proyectos de impacto regional. A groso modo, la nueva ley de recaudo de estampilla Pro UIS, brindará a la Sede Barrancabermeja la posibilidad de acceder a por lo menos \$28.125.000.000, durante el tiempo que se estime dure el recaudo (alrededor de 6 – 8 años).
- **Nexos con la Alcaldía de Barrancabermeja.** A diferencia de la capital del departamento de Santander, el municipio de Barrancabermeja es el único del departamento que cuenta con la presencia de tres (3) instituciones de educación superior oficiales (UIS, UTS y UNIPAZ) que permanentemente gestionan la suscripción de convenios con la Alcaldía, ya sea para la financiación de becas o para el desarrollo de actividades de asesoría o consultoría que permitan fortalecer su accionar en la región, y a su vez captar recursos útiles para su funcionamiento. Lo anterior implica que difícilmente la Alcaldía destinará los recursos *-e incluso la voluntad-*, para apoyar a las tres (3) IES con la misma intensidad y convicción; entre otras cosas, porque a medida que pierde fuerza y peso específico la industria petrolera en el país, se hace evidente la merma en el presupuesto con que cuenta el municipio de Barrancabermeja. Aunado a lo anterior, en la región es ampliamente conocido que el Instituto Universitario de la Paz – UNIPAZ, fue la apuesta del municipio de Barrancabermeja por contar con una IES que aporte al desarrollo

²⁸ Sección normativa, recuperado el 15 de septiembre de 2016, de www.presidencia.gov.co

económico y social, lo que a la postre le brinda cierta prelación al momento de asignar recursos o ayudas por parte del gobierno municipal.

- **Lineamientos de regionalización del Ministerio de Educación Nacional - MEN.** Como es bien sabido, las políticas que impulsa el Ministerio de Educación Nacional depende del plan de desarrollo de turno. Durante los últimos 8 o 10 años hemos visto que en materia de regionalización se han estimulado la creación de programas técnicos y tecnológicos, el enfoque de formación por competencias, entre otros. Para el cuatrienio 2014-2018, el gobierno nacional a través del ministerio de educación nacional está concentrando sus esfuerzos en tres (3) ejes o actividades estratégicas para el programa de Regionalización y flexibilidad de la oferta de educación superior, a saber: **Centros regionales de educación superior (CERES), atención y apoyo a población diversa** (esta estrategia busca fomentar y fortalecer los procesos de inclusión de la población con necesidades educativas diversas en educación superior, con el fin de generar condiciones de equidad en el acceso, permanencia y graduación) y **movilización de la demanda** (a través de procesos de asistencia técnica orientados a Secretarías de Educación, en alianza con otros actores regionales, se desarrollan estrategias para fomentar el ingreso, permanencia y graduación en la educación superior)²⁹. Lo anterior implica que la Sede Barrancabermeja necesariamente desarrolle la capacidad de adaptarse e incluso de anticiparse, a los lineamientos y enfoques del gobierno nacional, de tal manera de poder acceder a recursos de funcionamiento e inversión, y por ende fortalecer su accionar en la región del Magdalena Medio.

4.1.3 Factores sociales. A nivel social Barrancabermeja ha tenido influencia de las culturas antioqueña, santandereana y caribe, lo que a la postre han generado

²⁹ Sección educación superior/cierre de brechas, recuperado el 15 de septiembre de 2016 de www.mineducacion.gov.co

una región multicultural que históricamente ha sido afectada por el paternalismo de la industria petrolera, representada principalmente por la principal empresa de nuestro país, ECOPETROL S.A. A pesar de la crisis que se originó en la industria petrolera, y la suspensión del proyecto de modernización de la refinería de Barrancabermeja, en la región aún predomina una cultura anclada a lo que pueda dar u otorgar ECOPETROL, tanto a nivel de oportunidades de empleo, proyectos sociales, apoyos a organizaciones, beneficios al sistema educativo, etc. Tanto es así que precisamente aquí surge un desafío y a su vez una oportunidad para la Sede Barrancabermeja, relacionada con la generación de más y mejores oportunidades de educación en sectores distintos a la industria petrolera.

4.1.4 Factores tecnológicos. Con relación a este factor es preciso mencionar que las Universidades han estado avanzando en la implementación de sistemas de información que permitan procesar de forma más eficiente los datos e insumos necesarios para el proceso de toma de decisiones, y que a su vez estén orientados a satisfacer las necesidades del cliente o usuario. De allí que hoy día gran parte de los procesos o trámites académicos y administrativos se realicen en línea, lo que requiere cada vez más, sistemas y desarrollos más robustos y confiables. Para el caso de la Sede Barrancabermeja esta tendencia le ha condicionado en gran parte su accionar, ya que en la medida de sus propias posibilidades, y de las directrices que defina la Sede Principal, se ha estado avanzando en la implementación de herramientas y sistemas de información que cumplan con lo antes enunciado. Por citar un ejemplo, hasta el segundo periodo de 2009 la Sede logró implementar el proceso de matrícula en línea para los estudiantes de pregrado, y a partir del segundo periodo de 2010, se sistematizó todo lo concerniente al programa de nivel introductorio.

4.1.5 Factores competitivos. Barrancabermeja históricamente ha sido un municipio atractivo para la oferta de programas académicos, tanto a nivel de pregrado como posgrado, debido a los beneficios que la estatal petrolera tiene

establecidos para el trabajador y su familia -denominado *plan educacional*-, el cual consiste en que ECOPETROL paga el 90% de la matrícula o pensión (sin límites en el monto), en colegios y universidades para el trabajador, su esposa e hijos. Junto a lo anterior, y a la otrora prometedor economía regional, se han generado las condiciones o estímulos suficientes para que en Barrancabermeja a la fecha hagan presencia las siguientes instituciones de educación superior: Universidad Industrial de Santander, Instituto Universitario de la Paz, Unidades Tecnológicas de Santander, Universitaria de Investigación y Desarrollo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Pamplona, Universidad Santo Tomás, Universidad Antonio Nariño, Universidad del Rosario, Universidad Externado, Universidad del Norte, Escuela Superior de Administración Pública, y por lo menos trece (13) institutos de formación para el trabajo, en donde se destacan el SENA, UNIORIENTE y el Instituto Técnico del Petróleo.

Como es apenas evidente, la oferta académica de todas estas instituciones ha generado una presión sobre la Sede UIS Barrancabermeja, obligándola a competir en un escenario en donde no cuenta con suficientes ventajas competitivas, ya que sus programas de pregrado presenciales no son completos, aunado a que sus programas de posgrado iniciaron un poco tarde su funcionamiento (la primera especialización inició operaciones en el año 2011).

Por otra parte, dentro de los factores competitivos se analizaron distintos planes estratégicos de instituciones de educación superior, encontrando los siguientes elementos útiles para complementar el POAM:

- Según el Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia, elaborado por la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica

Universitaria en América Latina y Europa³⁰, de 170 IES invitadas a participar en el mencionado estudio, 77 lo hicieron encontrando que de estas, el 100% han realizado planes de desarrollo o planes estratégicos; tal situación se refleja en la figura 5.

Figura 5. Desarrollo del proceso de planeación en las IES colombianas



Fuente: Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia, elaborado por la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa

Asimismo, dentro de los componentes del plan estratégico o de desarrollo de las IES participantes en el estudio, se encontró que sólo el 30% incluyen en su plan la misión, metas, objetivos, estrategias, visión, indicadores, responsables, seguimiento, valores y socialización de resultados. Además se destaca que sólo el 22% de las IES diseñaron un tablero de control como herramienta base de seguimiento. Todos estos detalles se pueden consultar en la figura 6.

³⁰ Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia, Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa, 2012.

Figura 6. Componentes del plan estratégico en las IES colombianas



Fuente: Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia, elaborado por la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa

Con relación a las dimensiones o ejes definidos como estratégicos para las IES participantes en el estudio, se resalta que el 77% reportan que el aseguramiento de la calidad, la investigación y el desarrollo profesoral, hacen parte importante de su plan de desarrollo. En la figura 7 se muestran las demás estrategias definidas por las IES.

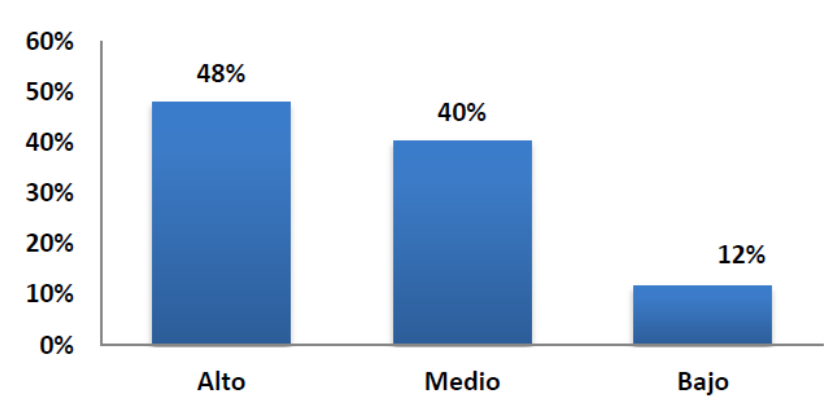
Figura 7. Frecuencias de las dimensiones estratégicas en las IES colombianas

Estrategias	Frecuencia
Aseguramiento de la calidad	29
Investigación	29
Desarrollo profesoral	28
Internacionalización	28
Egresados	26
Vínculos con el sector productivo	25
Vínculos con el sector social	25
Diversificación de la oferta	24
Apoyo financiero	22
Cobertura	21
Diversificación de ingresos	20
Emprendimiento	19
Posicionamiento	16
Diferenciación	11

Fuente: Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia, elaborado por la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa

Finalmente, en la figura 8 se presenta el grado de correspondencia entre el plan estratégico y los recursos asignados para llevarlo a cabo, encontrando que el 48% de las IES participantes consideran que hay una relación alta entre estas dos variables, mientras que el restante 52% manifiesta que hay una relación media o baja entre el plan diseñado y los recursos asignados para implementarlo.

Figura 8. Grado de correspondencia entre el presupuesto asignado y el plan de desarrollo



Fuente: Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia, elaborado por la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa

4.1.6 POAM Sede UIS Barrancabermeja. Con los resultados del análisis externo el comité estratégico definió los siguientes factores externos como oportunidad o amenaza, incluyendo la valoración de su importancia para la Sede, así como su respectivo impacto. Este análisis se describe ampliamente en la tabla 2.

Tabla 2. POAM Sede UIS Barrancabermeja

POAM UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE BARRANCABERMEJA									
FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Desempleo				x			x		
Estructura productiva		x						x	
Barrancabermeja como centro o eje de desarrollo del Magdalena Medio (ubicación estratégica)	x						x		
PIB		x						x	
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Recursos por estampilla Pro UIS para las Sedes	x						x		
Nexos con la Alcaldía de Barrancabermeja						x		x	
Lineamientos de regionalización del Ministerio de Educación Nacional - MEN		x						x	
FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Sociedad anclada a los beneficios de la industria petrolera					x			x	
Barrancabermeja como región multicultural			x						x
FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Avances en sistemas de información a nivel de las IES					x			x	
FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Rivalidad y competencia del mercado				x			x		
Oferta de programas académicos sustitutos completos por parte de las demás IES				x			x		
Bajo nivel de educación posgraduada pertinente en la región de influencia de la Universidad.		x					x		
Amenaza de nuevos competidores					x			x	
Requerimientos de formación y actualización que demanda el aparato productivo local	x						x		

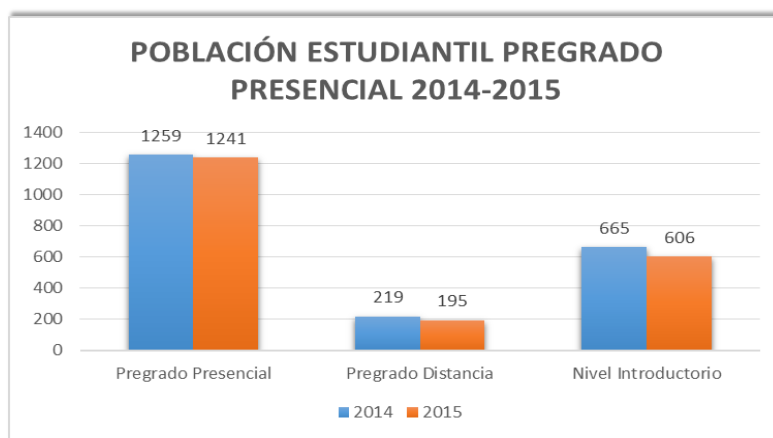
4.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se realizó tomando como referencia las fortalezas y debilidades de la Sede UIS Barrancabermeja en los dos negocios que maneja en la región, a saber: oferta de programas a nivel de pregrado y oferta de programas a nivel de posgrado y educación continua. Evidentemente se analizaron las interacciones e impacto de los procesos que maneja la Sede en cada uno de los negocios, tomando como insumo principal resultados de auditorías internas, auditorías

externas e informes de autoevaluación durante los últimos tres (3) años. A continuación se presentan los aspectos más relevantes

4.2.1 Procesos misionales. Con el objeto de dilucidar de mejor forma el estado de los procesos misionales en la Sede Barrancabermeja, en la figura 9 se presenta la evolución de la población estudiantil en los últimos dos años, en donde se evidencia que en promedio el número de estudiantes matriculados en el año 2015 se redujo en un 5% con respecto a la población estudiantil del año 2014, situación que en gran parte se debió a la problemática económica y de desempleo que actualmente experimenta la región.

Figura 9. Evolución de la población estudiantil en la Sede Barrancabermeja

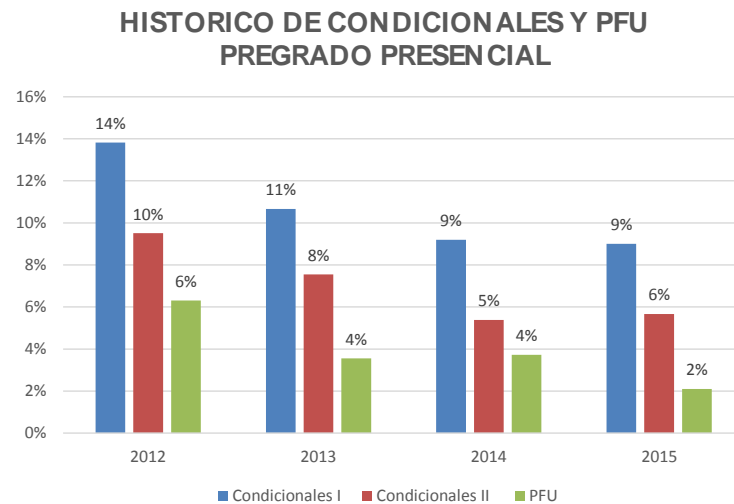


Fuente: Coordinación Académica Sede Barrancabermeja

Con respecto a indicadores de desempeño académico, en la figura 10 se muestran los resultados en los últimos 4 años, destacando que el porcentaje de estudiantes PFU en la Sede Barrancabermeja pasó de 6% en el año 2012 a 2% en el año 2015; situación que las directivas y el grupo estratégico en pleno explican por la implementación del programa de seguimiento y mejoramiento académico liderado por bienestar universitario y apoyado por la coordinación académica de la Sede Barrancabermeja, resultando este esfuerzo en un reconocimiento local que obtuvo la Sede en el año 2015 como la mejor universidad en Barrancabermeja,

gracias a la experiencia significativa “ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO ACADÉMICO PARA LOS ESTUDIANTES DE LA SEDE UIS BARRANCABERMEJA”³¹.

Figura 10. Histórico de condicionales y PFU Sede Barrancabermeja



Fuente: Bienestar Universitario Sede Barrancabermeja

Según lo anterior, el comité estratégico basado en su experiencia y conocimiento, identificó los siguientes factores inherentes al quehacer misional útiles para el análisis interno:

- Marca y acreditación institucional como garantía de calidad de la oferta académica.
- Programa de seguimiento y mejoramiento académico implementado desde el año 2010, pionero al interior de la Universidad con resultados y logros que incluso han sido referentes para la misma Sede Principal.

³¹ Sección sala prensa institucional, recuperado el 29 de septiembre de 2016 de www.barrancabermeja.gov.co

Por otra parte, con relación al informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional 2013³², se resaltan los siguientes aspectos internos inherentes a los procesos misionales en la Sede Barrancabermeja:

- El alto compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, lo que garantiza el desarrollo con calidad de los procesos misionales.
- La calidad de los estudiantes asegurada por los procesos de admisión rigurosos y transparentes.
- El aporte al desarrollo de la región por parte de las escuelas, los centros y grupos de investigación, que cuentan con un variado portafolio de programas y servicios.
- La disponibilidad de variados y actualizados recursos bibliográficos e informáticos que permiten atender las necesidades de la comunidad académica.
- La baja disponibilidad de planta profesoral para el desarrollo de las funciones misionales.
- La falta de programas y estrategias institucionales para favorecer la formación para la investigación, a pesar que actualmente la Sede cuenta con semilleros de investigación en matemáticas, física, química, electrónica e inglés.
- La disponibilidad de infraestructura física y de laboratorios, talleres, equipos audiovisuales y recursos didácticos adecuados y suficientes.
- Continuar la implementación de acciones para favorecer la permanencia y graduación oportuna de los estudiantes.

Con respecto al plan de desarrollo institucional 2008-2018³³, se identificaron las siguientes variables internas relacionadas con los procesos misionales de la Sede Barrancabermeja:

³² UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional, 2013. P, 220-222.

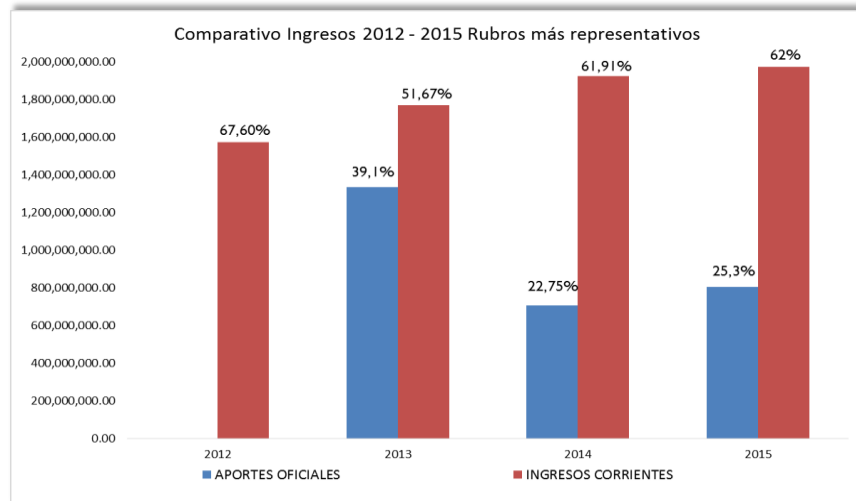
³³ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Plan de desarrollo institucional 2008 – 2018. Análisis interno, 2007, p. 37, 38 y 40.

- La aun deficiente interacción entre la sede de Bucaramanga y las sedes regionales.
- La necesidad de programas curriculares novedosos en el ámbito de regionalización no considerados en la oferta central de las sedes, que respondan a las necesidades científicas y tecnológicas de las regiones.
- Inexistencia de mecanismos que permitan el seguimiento al logro de la formación integral.
- Insuficientes experiencias empresariales ligadas a las condiciones regionales y a procesos de innovación científica y tecnológica.
- Bajo nivel de educación posgraduada pertinente en los territorios de influencia de la Universidad.
- Las debilidades en las alianzas con el sector social y productivo nacional y regional a través de la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación.

4.2.2 Procesos de apoyo. Dentro de los procesos de apoyo que se desarrollan en la Sede Barrancabermeja se encuentran bienestar estudiantil, admisiones y registro académico, recursos físicos, biblioteca, recursos tecnológicos, servicios de información, comunicación institucional, gestión cultural, contratación y financiero; los cuales el comité estratégico analizó en función de los criterios y documentos usados en el análisis interno asociado a los procesos misionales.

Según lo anterior, y con el objeto de analizar de mejor forma la situación financiera de la Sede Barrancabermeja, en la figura 11 se puede observar que en promedio la Sede obtiene el 62% de sus ingresos del fondo común de los rubros de matrícula e inscripciones.

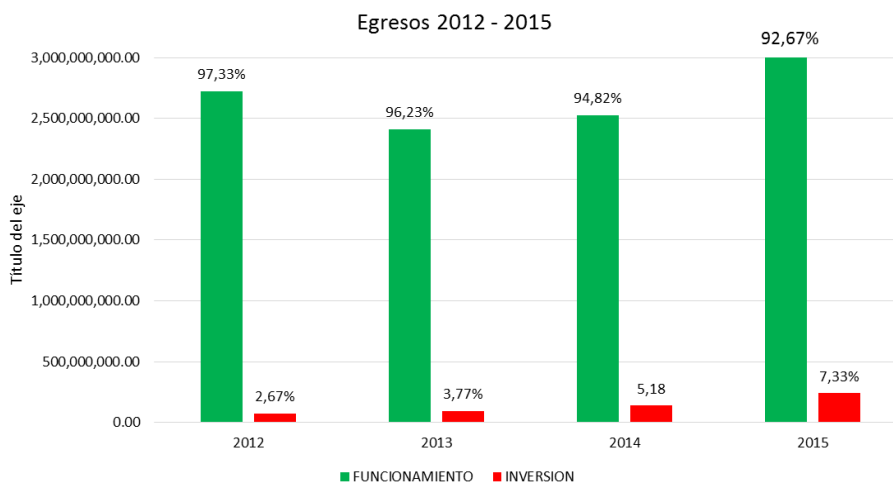
Figura 11. Composición de los ingresos del fondo común de la Sede Barrancabermeja



Fuente: Financiero Sede Barrancabermeja

Asimismo, con relación a los egresos del fondo común de la Sede Barrancabermeja, en la figura 12 se puede deducir que el porcentaje del presupuesto destinado a inversión ha venido en aumento, llegando a representar en el año 2015 el 7,33% del total de los egresos del fondo común de la Sede.

Figura 12. Composición de los egresos de la Sede Barrancabermeja



Fuente: Financiero Sede Barrancabermeja

En términos generales, en los últimos años se observa que de acuerdo a lo ilustrado en la tabla 3, el porcentaje de ejecución de los ingresos proyectados en la Sede Barrancabermeja es cercano al 100%. De igual manera, el porcentaje promedio de ejecución de los egresos en la Sede alcanza la cifra promedio de un 90%, convirtiéndose en un resultado referente para las demás sedes regionales.

Tabla 3. Porcentaje ejecución presupuestal Sede Barrancabermeja

VIGENCIA	INGRESOS DEFINITIVOS VRE.ECUTADOS			EGRESOS DEFINITIVOS VRE.ECUTADOS		
	DEFINITIVO	E.ECUTADO	% E.ECUCION	DEFINITIVO	E.ECUTADO	% E.ECUCION
2012	2,738,311,827.00	2,327,710,784.12	85.01%	3,269,357,910.00	2,799,713,354.89	85.6%
2013	2,722,139,410.00	3,425,921,919.13	125.85%	2,799,713,355.75	2,506,136,464.73	89.5%
2014	2,927,926,708.16	3,105,549,264.32	106.07%	2,768,968,892.66	2,665,325,920.16	96.3%
2015	6,628,490,098.05	3,184,151,295.80	48.04%	6,623,858,180.49	3,265,129,289.05	49.3%

Fuente: Financiero Sede Barrancabermeja

Según lo anterior, el comité estratégico basado en su experiencia y conocimiento, identificó los siguientes factores inherentes a los procesos de apoyo como útiles para el análisis interno:

- Eficiencia financiera patente en una alta capacidad de generar sus propios recursos, así como organización administrativa a la hora de ejecutar sus procesos.
- Infraestructura física propia y con claras posibilidades de crecimiento.
- Liderazgo del coordinador de sede coherente y consecuente con la misión institucional y con el rol y exigencias de la Universidad en la región.
- El proceso de seguimiento y planeación de la Sede depende de los intereses e intuición de las directivas de turno.

Por otra parte, con relación al informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional 2013³⁴, se resaltan los siguientes aspectos internos inherentes o aplicables a los procesos de apoyo en la Sede Barrancabermeja:

- La disponibilidad de sistemas de información con integración de procesos para apoyar la planificación, la toma informada de decisiones y los trámites académicos y administrativos.

Finalmente, con respecto al plan de desarrollo institucional 2008-2018³⁵ y a la Resolución No. 5775 de abril de 2014 del MEN, por medio de la cual se renueva la acreditación institucional de la Universidad Industrial de Santander, se identificaron las siguientes variables internas relacionadas con los procesos de apoyo de la Sede Barrancabermeja:

- Ofrecer programas y servicios de bienestar pertinentes a los estudiantes de pregrado a distancia, de postgrados y de las sedes regionales, así como fortalecer y diversificar los programas destinados a los profesores de planta, de cátedra y al personal administrativo.
- Deficiencias en la capacitación del personal docente y administrativo que ocupa cargos de dirección.
- Altos costos para la universidad por la deserción de personal administrativo, mayoritariamente a nivel profesional; esta situación se da por la modalidad de contratación y por la remuneración salarial. La Universidad invierte tiempo valioso en formación de personal y migran a otras entidades buscando mejores condiciones salariales.
- Necesidad de mejorar aún más los programas de prevención y promoción.
- Ausencia de servicios de bienestar universitario para los profesores cátedra.

³⁴ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional, 2013. P, 220-222.

³⁵ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Plan de desarrollo institucional 2008 – 2018. Análisis interno, 2007, p. 37, 38 y 40.

- La insuficiente implementación de mecanismos de mercadeo de programas, proyectos y servicios de docencia, investigación y extensión.
- La necesidad de fortalecer los programas de prensa, radio y televisión de la universidad, con la con miras a mantener y mejorar la oferta cultural, educativa e informativa de la región y al interior de la Universidad.
- La deficitaria cultura de planeación, evaluación y mejoramiento continuos.
- Las fallas en los canales de comunicación interna.
- Deficiente gestión de recursos ante las instituciones que guardan relación con la cooperación y el fomento de las entidades de educación superior.
- Planta física moderna con acabados adecuados y buen mantenimiento. Se cuenta con aulas adecuadas y auditorios bien dotados, tanto en la Sede Principal como en las Sedes de Socorro y Barrancabermeja.

4.2.4 PCI. De acuerdo a los resultados anteriores se obtuvo el perfil de capacidad interna de la Sede Barrancabermeja, el cual se puede apreciar en la tabla 4.

Tabla 4. PCI Sede Barrancabermeja

PCI UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE BARRANCABERMEJA									
CAPACIDAD DIRECTIVA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
La aun deficiente interacción entre la sede de Bucaramanga y las sedes regionales.		X					X		
Las débiles alianzas con el sector social y productivo nacional y regional.		X					X		
Liderazgo del coordinador de sede coherente y consecuente con la misión institucional y con el rol y exigencias de la Universidad en la región				X			X		
Poca autonomía académica y administrativa	X						X		
Deficiente gestión de recursos ante las instituciones que guardan relación con la cooperación y el fomento de las entidades de educación superior		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Marca, prestigio y acreditación institucional como garantía de calidad de la oferta académica				X			X		
Programa de seguimiento y mejoramiento académico implementado desde el año 2010				X			X		
Insuficiente implementación de mecanismos de mercadeo de programas.		X						X	
La falta de programas y estrategias institucionales para favorecer la formación para la investigación		X						X	
Pocos programas y servicios de bienestar pertinentes a los estudiantes de pregrado a distancia y de postgrados, así como fortalecer los programas destinados a los profesores de cátedra y al personal administrativo.		X					X		
La necesidad de programas curriculares novedosos en el ámbito de regionalización no considerados en la oferta central de las sedes	X						X		
Infraestructura física propia y con claras posibilidades de crecimiento				X			X		
El aporte al desarrollo de la región por parte de las escuelas, los centros y grupos de investigación.		X						X	
CAPACIDAD FINANCIERA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Eficiencia financiera patente en una alta capacidad de generar sus propios recursos				X			X		
Complejos trámites y procesos financieros que ralentizan la gestión y capacidad de respuesta.		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Las fallas en los canales de comunicación interna.			X					X	
La disponibilidad de variados y actualizados recursos bibliográficos e informáticos que permiten atender las necesidades de la comunidad académica				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
La baja disponibilidad de planta profesoral para el desarrollo de las funciones misionales.	X						X		
Inadecuada escala salarial y sistema de contratación para el personal administrativo de la Sede		X					X		

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISIS RELACIONAL DOFA SEDE UIS BARRANCABERMEJA

Con el objeto de contar con los insumos mínimos para la formulación de la misión, la mega, los valores centrales y la visión de la Sede UIS Barrancabermeja, se procedió a realizar el análisis relacional DOFA tomando como variables claves aquellas que en los resultados del POAM y PCI, fueron evaluadas con un impacto alto. Esta información fue validada con el comité estratégico y se presenta en detalle en la tabla 5.

Tabla 5. Análisis relacional DOFA Sede UIS Barrancabermeja.

ANÁLISIS RELACIONAL DOFA SEDE UIS BARRANCABERMEJA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Lineamientos de regionalización del Ministerio de Educación Nacional - MEN	Rivalidad y competencia del mercado
	Implementación de subsidios educativos por parte de los gobiernos municipales o departamentales	Oferta de programas académicos sustitutos completos por parte de las demás IES
	Requerimientos de formación y actualización que demanda el aparato productivo local	
	Barrancabermeja como centro o eje de desarrollo del Magdalena Medio (ubicación estratégica)	Alto niveles de desempleo en Barrancabermeja
Recursos por estampilla Pro UIS para las Sedes	Sociedad anclada a los beneficios de la industria petrolera	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Marca, prestigio y acreditación institucional como garantía de calidad de la oferta académica	<ul style="list-style-type: none"> * Extensión y creación de programas de pregrado y posgrado pertinentes a la región. * Establecer convenios inter administrativos o de cooperación con organizaciones o entidades gubernamentales y privadas. * Aprovechar los recursos de estampilla PROUIS para aumentar la capacidad y moderar o adecuar espacios actuales. * El programa de seguimiento y mejoramiento académico como eje que integra y jalona recursos para becas y subsidios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Enfoque de formación integral de alta calidad como estilo de vida. * Crear programas e iniciativas que destaquen los logros y la acreditación institucional de la Universidad con el público objetivo. * Generar espacios académicos que promuevan el desarrollo y fortalecimiento de sectores económicos alternos a la industria de hidrocarburos.
Eficiencia y organización administrativa		
Infraestructura física propia y con claras posibilidades de crecimiento		
Programa de seguimiento y mejoramiento académico implementado desde el año 2010		
La disponibilidad de variados y actualizados recursos bibliográficos e informáticos que permiten		
Eficiencia financiera patente en una alta capacidad de generar sus propios recursos		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Poco desarrollo del proceso misional de investigación	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar y apoyar a las Escuelas más representativas de la Sede Principal a través de vínculos con el aparato productivo local, de tal forma de apalancar el desarrollo y fortalecimiento de los procesos misionales de investigación y extensión. * Gestionar recursos con el MEN para la creación de programas completos. * Usar los recursos de estampilla PROUIS para desarrollar el talento humano y promover proyectos de impacto regional 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer la oferta de programas propios del IPRED en la Sede Barrancabermeja.
La aun deficiente interacción con la sede Principal		
Poca autonomía académica y administrativa		
La necesidad de programas curriculares novedosos en el ámbito de regionalización no considerados en la oferta central de las sedes		
Inadecuada escala salarial y sistema de contratación para el personal administrativo de la Sede		
Lentitud de los avances y desarrollos tecnológicos		
Ausencia de docentes de planta que fortalezcan los procesos misionales de la Sede		

De igual manera, a través del desarrollo de talleres con la comunidad universitaria *-en donde se contó con el apoyo y participación del comité estratégico-*, se definieron los valores centrales, la misión y la visión, tomando como referente el marco institucional que actualmente tiene la Universidad Industrial de Santander, el análisis relacional DOFA presentado anteriormente, así como los resultados del diagnóstico estratégico descrito en el capítulo cuatro.

5.2 VALORES CENTRALES SEDE UIS BARRANCABERMEJA

Una vez analizado el marco institucional actual, y considerando que la Sede Barrancabermeja carece de valores propios o específicos, el comité estratégico a través de un taller con miembros de la comunidad universitaria (ver anexo A) determinó que los valores centrales que regirán el accionar estratégico y operativo de la Sede Barrancabermeja serán los siguientes:

- **Actuamos con honestidad.** Este valor se encuentra alineado con la naturaleza misma de la Sede, la cual maneja recursos públicos que deben usados de la mejor manera posible.
- **En nuestras decisiones impera la equidad.** Con el objeto de crear confianza hacia la dirección y así legitimar el accionar institucional, el trato justo y equitativo debe regir el comportamiento de la comunidad universitaria, en especial a aquellos que ostentan una posición dominante o de poder.
- **La legalidad no es una opción, es un estilo de vida.** Este valor implica un respeto absoluto por la constitución, las leyes, normas y reglamentos que rigen la operación de la Sede Barrancabermeja.
- **La excelencia es nuestra pasión.** A través de este valor se busca que cada integrante de la comunidad universitaria se comprometa con la excelencia y mejoramiento continuo, entendiendo que prácticamente toda acción humana es susceptible de mejora.
- **Nuestros procesos se caracterizan por una alta eficiencia.** Por principio económico y de maximización del beneficio e impacto que genera la Sede Barrancabermeja, los recursos con que se cuentan deben manejarse con la mayor eficiencia posible.

5.3 PROPÓSITO CENTRAL

El propósito central de una organización básicamente define su razón de ser de una manera clara, concreta y sencilla de entender y asimilar para todos los miembros de la organización.

Según el profesor del MBA de la Universidad Industrial de Santander Hugo Estrada³⁶, el propósito central captura el alma de la organización y llega a las razones más profundas de para qué existe la empresa, más allá de la razón de ganar dinero. Un propósito central efectivo, refleja las motivaciones ideales para que la gente realice su trabajo. Debe durar muchos años, no cambiar pero si inspirar al cambio. Y debe ser en cierta forma inalcanzable, lo cual permite que la empresa, en la búsqueda del propósito, siempre estimule el progreso.

Por consiguiente, para la Sede Barrancabermeja se definió como propósito central **“Formar seres humanos integrales”**.

5.4 MISIÓN

La misión oficial de la Universidad Industrial de Santander es la siguiente:

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

³⁶PRESENTACIÓN MÓDULO II SISTEMAS GERENCIALES ESTRATÉGICOS. MBA Universidad Industrial de Santander, 2013.

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

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

Luego de un análisis de todos los insumos existentes, se definió la misión para la Sede UIS Barrancabermeja así:

“La Sede de la Universidad Industrial de Santander en el municipio de Barrancabermeja es una estrategia de la organización que busca promover e impulsar el desarrollo regional en la provincia de Mares a través de la oferta de programas de pregrado, posgrado y de educación continua con la calidad y pertinencia que caracterizan las acciones de la Universidad Industrial de Santander. Asimismo, la Sede se orienta por un profundo respeto por la constitución, las leyes, los reglamentos y sus valores centrales, basando toda su operación en las cualidades profesionales y humanas de su comunidad universitaria”.

5.5 VISIÓN

La visión consta de dos partes, la primera es una meta muy audaz que la organización quiera alcanzar denominada MEGA por muchos autores; y la segunda es la descripción vívida de cómo se ve la empresa al alcanzar esa meta. Es un poco paradójica o quizás hasta utópica, pues reúne algo concreto, visible y real, con una imagen que incluye sueños y deseos.

5.5.1 Mega. La Sede Barrancabermeja al momento de realizar este estudio no contaba con marco o direccionamiento estratégico propio. Es por esto que en conjunto con el comité estratégico se analizaron todos los resultados del diagnóstico plasmado en el capítulo cuatro de este documento, y se determinó como mega lo siguiente:

“Para el 2021 la UIS Sede Barrancabermeja tendrá por semestre 600 estudiantes matriculados en programas de educación formal completos, y un presupuesto de funcionamiento e inversión de por lo menos \$10.000.000.000”.

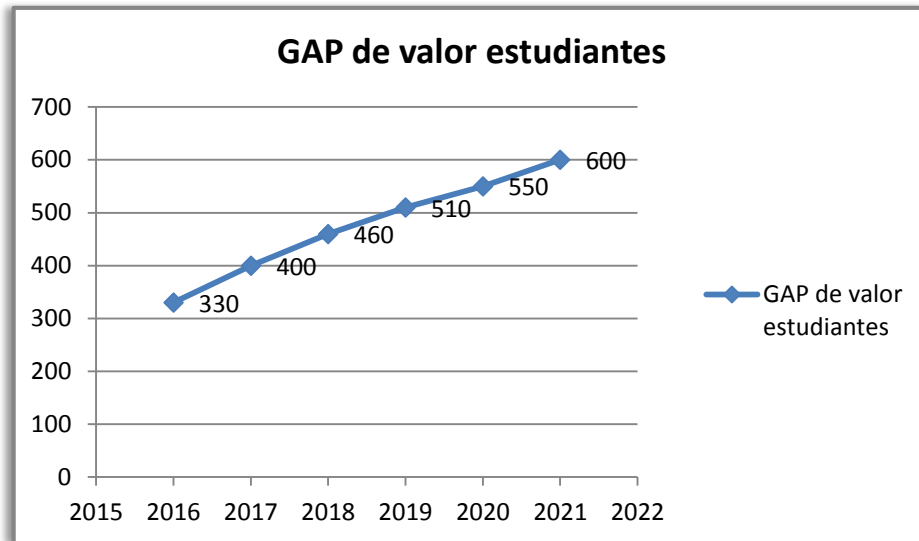
5.5.2 Descripción vívida. Luego de diversos análisis y discusiones en los talleres realizados (ver anexos A, B y C), el comité estratégico determinó como descripción vívida lo siguiente:

“Seremos la Universidad más importante del Magdalena Medio, ya que contribuiremos significativamente al desarrollo equitativo de la región a través de oportunidades de acceso a educación superior de alta calidad integral. Debido a esto seremos la primera opción en materia de formación en la mente del ciudadano que habite en esta región, quien siempre que piense en una universidad de calidad, le será inevitable pensar en la Universidad Industrial de Santander Sede Barrancabermeja”.

5.5.3 Gap de valor. El gap de valor de forma sencilla se puede definir como la brecha actual entre la línea base y las metas que componen la mega. Es por esto que para la Sede Barrancabermeja se identificaron dos gap de valor, a saber, población estudiantil matriculada en programas de educación formal completos y presupuesto de funcionamiento e inversión.

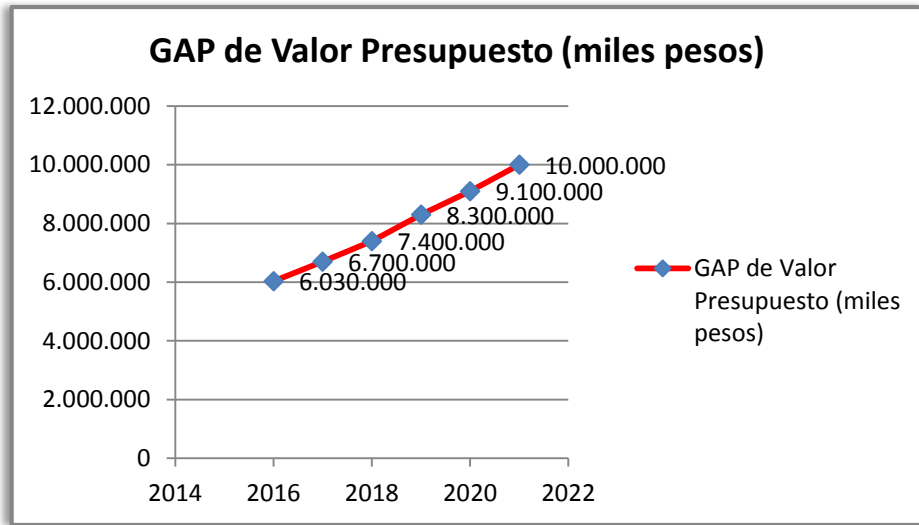
En este sentido, en la figura 13 se puede observar que el gap de valor para la meta de estudiantes matriculados en programas formales completos es de 270 estudiantes.

Figura 13. Gap de valor población estudiantil programas completos



Con relación al gap de valor de presupuesto, en la figura 14 se puede apreciar que dicho gap actualmente es de \$3970.000.000

Figura 14. Gap de valor variable presupuesto funcionamiento e inversión



5.6 IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS DE LA SEDE UIS BARRANCABERMEJA

Los cuatro principales Stakeholders de la Sede UIS Barrancabermeja son los estudiantes, el estado, los empleados y el sector productivo, quienes de acuerdo a lo considerado por el comité estratégico, tienen las siguientes expectativas:

- **Estudiantes:** recibir una formación de alta calidad en programas pertinentes a un bajo costo, de tal manera que su vínculo con la Sede les represente una verdadera oportunidad de mejorar su calidad de vida.
- **El Estado (Ministerio de Educación Nacional y Gobierno Departamental):** espera que la Universidad esté comprometida con el aumento de cobertura y con un manejo eficiente de los recursos que le asigna, buscando su maximización permanente.
- **Empleados:** mejorar su calidad de vida a través de una mayor estabilidad, remuneración equitativa, apoyo al crecimiento profesional y a que le

reconozcan como parte activa en el desarrollo y fortalecimiento de la Universidad.

- **Sector productivo:** tener disponibilidad suficiente de profesionales que posean una formación acorde a las necesidades actuales y futuras de cada sector económico, así como de iniciativas de investigación y extensión, de tal forma que a través del aporte de la academia pueda mejorar su competitividad y eficacia corporativa.

5.6.1 Propuesta de valor para cada stakeholder. A continuación se describe la propuesta de valor para cada uno de los stakeholder identificados.

- **Estudiantes:** La Sede UIS Barrancabermeja está comprometida con una formación integral de alta calidad en todos sus programas académicos a un costo razonable.
- **El Estado (Ministerio de Educación Nacional y Gobierno Departamental):** La Universidad está comprometida con un manejo eficiente y transparente de los recursos que maneja.
- **Empleados:** Apoyar su crecimiento profesional a través de capacitaciones y becas en los programas de posgrado y educación continua que ofrece la Universidad, y a tomar como referente de estabilidad el desempeño y mérito profesional, entendiendo a su vez que además de empleados hacen parte de una familia que les brinda felicidad y estabilidad emocional.
- **Sector productivo:** La Universidad ofrece al sector productivo profesionales con alta calidad integral. De igual manera se compromete a participar activamente en espacios e iniciativas encaminadas a resolver las necesidades de los sectores económicos de la región.

5.6.2 Objetivos para cada stakeholder en donde se refleje la propuesta de valor. Con el propósito de incentivar la materialización de la propuesta de valor, se debe definir un objetivo claro, concreto y medible para cada stakeholder, de tal manera de hacer explícitas las aspiraciones de la Sede con cada grupo de interés. A continuación se describen los objetivos propuestos para cada stakeholder.

- **Estudiantes:** Lograr estar ubicada en los tres (3) primeros lugares del ranking de universidades en Barrancabermeja de acuerdo a los resultados de las pruebas Saber PRO (inicialmente aplica para los estudiantes de los programas de tecnología empresarial y profesional en gestión empresarial).
- **El Estado (Ministerio de Educación Nacional y Gobierno Departamental):** Lograr que en los informes anuales de auditoría de la Contraloría General de Santander no existan más del 5% de los hallazgos relacionados con el accionar de la Sede UIS Barrancabermeja.
- **Empleados:** Aumentar de \$5.000.000 en 2016 a \$38.000.000 en 2021, el presupuesto destinado a bienestar y formación docente y administrativa (aumento aproximado de 50% anual).
- **Sector productivo:** Concretar y desarrollar al menos el 30% de las propuestas de extensión o transferencia de conocimiento presentadas durante cada año a partir del año 2017.

5.6.3 Indicadores por objetivo para cada stakeholder. Con el propósito de definir claramente lo que se espera con cada objetivo, y a su vez establecer un mecanismo sencillo de control que permita evaluar cómo se encuentra la Sede Barrancabermeja en relación a su propuesta de valor, se definieron los siguientes indicadores por objetivo para cada stakeholder.

- **Estudiantes:** Posición anual en el ranking de universidades en Barrancabermeja de acuerdo a los resultados de las pruebas Saber PRO. Responsable de la medición, coordinador académico; fuentes, resultados pruebas Saber PRO e ICFES; frecuencia, anual.
- **El Estado (Ministerio de Educación Nacional y Gobierno Departamental):** $((\text{Número de hallazgos presentados en el informe de auditoría relacionados con la Sede Barrancabermeja}) / (\text{Número de hallazgos totales en la Universidad Industrial de Santander})) * 100$. Responsable de la medición, coordinador de sede; fuentes, informe de la Contraloría General de Santander; frecuencia, anual.
- **Empleados:** $((\text{Presupuesto asignado a bienestar y formación docente y administrativa año actual} - \text{Presupuesto asignado a bienestar y formación docente y administrativa año anterior}) / (\text{Presupuesto asignado a bienestar y formación docente y administrativa año anterior})) * 100$. Responsable de la medición, coordinadora de bienestar universitario; fuentes, sistema de información financiero; frecuencia, anual.
- **Sector productivo:** $((\text{Número de propuestas de extensión o transferencia de conocimiento efectivas}) / (\text{Número de propuestas de extensión o transferencia de conocimiento presentadas})) * 100$. Responsable de la medición, coordinador de sede; fuentes, Vicerrectoría de Investigación y Extensión; frecuencia anual.

5.7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LOS NEGOCIOS DE LA SEDE UIS BARRANCABERMEJA

Luego del análisis realizado con el apoyo del comité estratégico, se identificaron tres negocios para la Sede UIS Barrancabermeja, los cuales se describen a continuación.

- ***Oferta académica a nivel de pregrado:*** este negocio está caracterizado por programas académicos dirigidos a bachilleres que aspiran a cursar una carrera pertinente y de alta calidad a un costo razonable.
- ***Oferta académica a nivel de posgrados:*** este negocio se caracteriza por programas académicos dirigidos a profesionales que esperan cursar un posgrado que les permita mejorar su perfil y adquirir competencias especializadas en un medio de formación que les garantice calidad, comodidad, oportunidad y flexibilidad.
- ***Educación continua y extensión:*** este negocio incluye todos los programas y cursos de actualización como seminarios y diplomados que ofrece la Sede con sus propios recursos, o los que ofrece la Sede Principal usando los recursos físicos de la Sede Barrancabermeja. Aquí también se incluyen los contratos o convenios que suscriba la Universidad con el sector productivo y gubernamental, y que a su vez le generen excedentes.

Los tres negocios identificados se diferencian en el tipo de población objetivo, costo esperado del programa, tiempo en el uso del servicio, grado de especificidad de los programas y condiciones de prestación del servicio.

5.7.1 Análisis de ciclo de vida para los negocios de la Sede UIS Barrancabermeja. En este aspecto es muy importante para la estrategia de cada

negocio identificar en qué estado se encuentra con respecto a su ciclo de vida, y de ser posible, identificar en qué estado de su ciclo de vida se encuentra en términos generales el sector o industria en donde compite la organización. En este sentido, los análisis de ciclo de vida son los siguientes:

- **Oferta académico a nivel de pregrado:** El ciclo de vida de este negocio se encuentra en la etapa de desarrollo, mientras la industria a nivel local se encuentra en la etapa de madurez.
- **Oferta académica a nivel de posgrado:** El ciclo de vida de este negocio se encuentra en la etapa de introducción, mientras la industria se encuentra en la etapa de desarrollo.
- **Educación continua y extensión:** El ciclo de vida de este negocio se encuentra en la etapa de nacimiento y la industria a nivel local se encuentra en la etapa de desarrollo.

5.7.2 Aplicación de la matriz Boston Consulting Group para los negocios de la Sede UIS Barrancabermeja. La Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía con base en dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado³⁷. En la figura 15 se ilustra de mejor forma la matriz BCG.

³⁷ Sección home Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa, recuperado el 2 de octubre de 2016 de www.matrizbcg.com

Figura 15. Matriz BCG



Fuente: Sección home Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa, recuperado el 2 de octubre de 2016 de www.matrizbcg.com

Según lo anterior, los tres negocios de la Sede UIS Barrancabermeja quedarían ubicados en los siguientes cuadrantes de la matriz BCG:

- **Oferta académico a nivel de pregrado:** Este negocio se encuentra ubicado en INTERROGANTE, ya que la participación es baja en un mercado de crecimiento alto.

- **Oferta académica a nivel de posgrado:** Este negocio se encuentra ubicado en VACA LECHERA, ya que la participación es alta en un mercado de crecimiento bajo, aunque con proyecciones de incrementar su crecimiento en el mediano y largo plazo.
- **Educación continua y extensión:** Este negocio se encuentra ubicado en el cuadrante PERRO debido a que la Sede aquí tiene una muy participación muy baja, en un mercado que también ha sido de bajo crecimiento, probablemente porque en la región ninguna universidad cuenta con una infraestructura humana, financiera y tecnológica para satisfacer los requerimientos de este negocio, lo cual ocasiona que en muchas oportunidades se acuda a universidades del interior del país.

5.7.3 Formulación de la estrategia corporativa para cada negocio. Como paradigma estratégico base para la formulación de la estrategia corporativa para cada negocio, se escogió la matriz producto – mercado Ansoff, la cual examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía³⁸. En la figura 16 se ilustra mejor esta herramienta.

³⁸ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica, teoría – metodología – alineamiento – implementación y mapas estratégicos, 2012. p. 25

Figura 16. Matriz producto - mercado Ansoff



Fuente: Sección estrategias de crecimiento, recuperado el 4 de octubre de <https://gabrielmazzola.wordpress.com>

De acuerdo al análisis realizado usando la matriz BCG, en donde se determinó la posición de cada negocio de la Sede Barrancabermeja en el mercado actual, y a las aspiraciones claramente definidas en la MEGA en función del diagnóstico estratégico realizado, el comité avaló como estrategias corporativas para cada negocio las siguientes:

- **Oferta académica a nivel de pregrado.** La estrategia de crecimiento en este negocio es el desarrollo de productos, ya que a través de nuevos programas

de pregrado de carácter terminal pertinentes a la región, y con un claro enfoque de formación integral de alta calidad, la Sede ampliaría su participación en el mercado actual.

- **Oferta académica a nivel de posgrado.** La estrategia de crecimiento en este negocio es la penetración de mercados, ya que a través de los programas actuales se puede ampliar la participación en el mercado actual con campañas publicitarias agresivas dirigidas a los mercados objetivos. Esto está basado principalmente en la poca oferta que tiene la competencia, junto con el potencial de crecimiento económico de la región, el cual demandará cada vez más profesionales especializados.
- **Educación continua y extensión.** La estrategia de crecimiento en este negocio es el desarrollo de productos, ya que a través de la redefinición y fortalecimiento de los nexos con las Escuelas de la Sede Principal, se podría incrementar la participación que actualmente se tiene en el mercado, aprovechando entre otras cosas el good will y reconocimiento que tiene la UIS en la región.

5.7.4 Formulación de la estrategia competitiva de posicionamiento para cada negocio. Las estrategias competitivas son fundamentales para una organización en el sentido estricto que le permiten definir los cursos de acción que debe seguir para poder competir en cada negocio, según los lineamientos de la estrategia genérica o corporativa que haya escogido. En este sentido, como modelo base para el diseño de las estrategias competitivas se tomó el modelo DELTA del profesor Arnoldo Hax, porque su esencia es centrarse en la relación con el cliente, lo cual el comité estratégico consideró clave para la Sede Barrancabermeja debido a la imperiosa necesidad de convertirse en una de las mejores opciones en materia de formación, partiendo de la premisa fundamental que la mejor publicidad que puede hacer la Sede es aquella que realizan sus clientes a través de

experiencias positivas y satisfactorias, no sólo con la calidad de la formación, sino también con la calidad y atención recibida en todo el sistema.

En la figura 17 se puede apreciar de mejor forma el modelo DELTA, el cual está basado en un triángulo cuyo centro es el cliente.

Figura 17. Modelo delta



Fuente: Sección modelo delta, recuperado en octubre 4 de 2016, www.estratega.org

Cada vértice del triángulo representa una opción de posicionamiento para la firma, a saber:³⁹

- **Mejor producto:** El cliente se siente atraído por las características inherentes del producto ofrecido. Esto se logra a través de un bajo costo (que permite la oferta más baja para el cliente que resulta de una infraestructura eficiente) o

³⁹ SECCIÓN MODELO DELTA. Recuperado el 04 de octubre de 2016, www.estratega.org

mediante una oferta de producto diferenciado que el cliente valora y por el cual está dispuesto a pagar un valor adicional.

- **Solución total:** La relación con el cliente resulta de mejorar las capacidades del cliente al ofrecerle una solución integrada que aborda sus necesidades críticas. Se logra por una proximidad con el cliente, transfiriendo capacidades y conocimientos centrales y proveyendo un espectro completo de productos y servicios que satisfacen la mayoría, sino todas, sus necesidades (alcance horizontal).
- **Dominio total:** La firma logra una posición dominante en el mercado que le garantiza un liderazgo sin par. Esto se logra a través del desarrollo y propiedad de estándares de industria, convirtiéndose en la interface entre clientes y sus proveedores o siendo la única fuente para las necesidades del cliente

Acorde a lo anterior, en la tabla 6 se ilustran las estrategias competitivas para el negocio de oferta de programas de pregrado para la Sede UIS Barrancabermeja, según lo definido por el comité estratégico.

Tabla 6. Estrategia competitiva para el negocio de programas de pregrado

Oferta académica a nivel de pregrado			
Posicionamiento competitivo	Estrategia	¿Por qué esta estrategia?	Acciones requeridas para desarrollar la estrategia
Solución total al cliente	Redefinición de la experiencia del cliente	Porque la Universidad le apuesta de forma coherente a una formación integral, lo cual le hace muy diferente de la oferta de la competencia.	Continuar desarrollando e invirtiendo en bienestar universitario. Incremento de un 10% en el presupuesto anual destinado a

Oferta académica a nivel de pregrado			
Posicionamiento competitivo	Estrategia	¿Por qué esta estrategia?	Acciones requeridas para desarrollar la estrategia
		<p>Porque existe un talento humano comprometido vehementemente con el propósito central de la Universidad.</p> <p>Porque a medida que la Universidad sea más eficiente en el manejo de sus recursos, puede destinar una mayor proporción de su presupuesto a la creación o fortalecimiento de programas e iniciativas que mejoren la experiencia del estudiante en la Institución.</p> <p>Porque la relación del estudiante con la comunidad y el sector productivo es importante en su formación ya que aporta su conocimiento a la práctica y hace más fácil su incorporación a la vida laboral.</p>	<p>bienestar universitario, tomando como línea base 2016.</p> <p>Implementar programas de caracterización de la población estudiantil, de tal forma de direccionar de forma más eficaz los esfuerzos institucionales en materia de formación.</p> <p>Enfoque en el desarrollo del talento humano como parte activa de la estrategia.</p> <p>Fortalecer el concepto de universidad (campus, recursos tecnológicos, espacios, ambientes de aprendizaje, programas completos) a través de proyectos de inversión con estampa PROUIS.</p> <p>Implementación de programas orientados en el mejor uso de los recursos y en la incorporación de la</p>

Oferta académica a nivel de pregrado			
Posicionamiento competitivo	Estrategia	¿Por qué esta estrategia?	Acciones requeridas para desarrollar la estrategia
			<p>dimensión ambiental en su quehacer institucional (fortalecimiento SIG).</p> <p>Desarrollo e implementación de sistemas y aplicaciones amigables con el docente, buscando incrementar la agilidad y eficacia de los procesos de apoyo.</p>

De igual manera, en la tabla 7 se ilustran las estrategias competitivas para el negocio de oferta de programas de posgrado para la Sede UIS Barrancabermeja, según lo definido por el comité estratégico.

Tabla 7. Estrategia competitiva para el negocio de programas de posgrado.

Oferta académica a nivel de posgrado			
Posicionamiento competitivo	Estrategia	¿Por qué esta estrategia?	Acciones requeridas para desarrollar la estrategia
Mejor producto	Diferenciación	Porque la Universidad le apuesta de forma coherente a una formación integral, lo cual le hace muy diferente de la oferta de la competencia.	Continuar desarrollando e invirtiendo en bienestar universitario a través de la ampliación de espacios deportivos y culturales.

Oferta académica a nivel de posgrado

Posicionamiento competitivo	Estrategia	¿Por qué esta estrategia?	Acciones requeridas para desarrollar la estrategia
		<p>Porque existe un talento humano comprometido vehementemente con el propósito central de la Universidad.</p> <p>Porque la marca UIS tiene un alto prestigio en el país y por ende es ampliamente reconocida por la calidad de sus programas.</p> <p>Porque hay escuelas de la Universidad que le apuestan con contundencia a ofrecer programas de posgrado de alta calidad, tanto a nivel académico como en términos de funcionamiento.</p>	<p>Incremento de un 10% en el presupuesto anual destinado a bienestar.</p> <p>Enfoque en el desarrollo del profesor como parte activa de la estrategia. La calidad del proceso de formación es nuestra prioridad.</p> <p>Fortalecer el intercambio académico a nivel docente con universidades pares.</p> <p>Fortalecer el concepto de universidad (campus, recursos tecnológicos, espacios, ambientes de aprendizaje) a través de proyectos de inversión con recursos de estampilla PROUIS.</p>

Finalmente, en la tabla 8 se ilustran las estrategias competitivas para el negocio de educación continua y extensión para la Sede UIS Barrancabermeja, según lo definido por el comité estratégico.

Tabla 8. Estrategia competitiva para el negocio de educación continua y extensión.

Educación continua y extensión			
Posicionamiento competitivo	Estrategia	¿Por qué esta estrategia?	Acciones requeridas para desarrollar la estrategia
Mejor producto	Diferenciación	Porque el proceso misional de extensión es clave para la Universidad, porque además de permitirle hacer transferencia de conocimiento, es una importante fuente de ingresos.	Establecer convenios internos de cooperación con las Escuelas de la UIS interesadas en extender sus servicios a Barrancabermeja.
		Porque existe un talento humano comprometido vehementemente con el propósito central de la Universidad.	Gestionar con la VIE la elaboración de un portafolio de servicios institucional que contemple los servicios y programas de extensión que las Escuelas estarían dispuestas a ofrecer en Barrancabermeja.
		Porque la marca UIS tiene un alto prestigio en el país y por ende es ampliamente reconocida por la calidad de sus programas.	Elaborar un cronograma de visitas a las empresas y organizaciones en
		Porque hay escuelas	

<i>Educación continua y extensión</i>			
Posicionamiento competitivo	Estrategia	¿Por qué esta estrategia?	Acciones requeridas para desarrollar la estrategia
		de la Universidad que permanentemente buscan nexos con los aparatos productivos.	donde se les comparta el mencionado portafolio.

6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral tiene como propósito principal traducir la estrategia en acciones e indicadores de fácil comprensión para todos en la organización, de tal forma que cada integrante de la misma identifique con claridad la magnitud de su aporte a la consecución de la visión y la mega. En este sentido, es muy importante para la Sede UIS Barrancabermeja definir los grandes temas de la agenda, iniciando por los orientadores estratégicos, los cuales se enuncian a continuación

6.1 ORIENTADORES ESTRATÉGICOS

Luego de diversas discusiones, el comité estratégico determinó los siguientes orientadores estratégicos para la Sede UIS Barrancabermeja, los cuales se estima guíen el control y seguimiento de la estrategia y que a su vez representen una verdadera posibilidad de articular los objetivos e indicadores con la mega y la visión.

- **Posicionamiento en la región del Magdalena Medio:** pasar del contexto municipal (Barrancabermeja) a consolidarse en el ámbito regional, reconociendo las necesidades de formación coyunturales del conglomerado de municipios del Magdalena Medio y sus alrededores. Esto se hace evidente a través de la creación o extensión a 2021 de por lo menos tres (3) programas formales completos de pregrado y cinco (5) programas de posgrado pertinentes con las potencialidades del aparato productivo regional.
- **Desarrollo del recurso humano (docente y administrativo):** pasar de tener un cuerpo docente eminentemente cátedra a la inclusión de por lo menos seis (6) profesores de planta a 2021. También se incluye el aumento del

presupuesto destinado a formación y bienestar de docentes y administrativos, de \$10.000.000 en 2016 a \$75.000.000 en 2021, con un aumento aproximado de 50% anual.

- **Desarrollo de la infraestructura física y tecnológica:** aumentar el presupuesto destinado a inversión de \$3.400.000.000 en 2016 a \$6.800.000.000 en 2021 (aprovechamiento de los recursos de estampilla PROUIS), con un aumento aproximado de 15% anual. Estos recursos serán destinados a la ampliación de la infraestructura física y recurso humano administrativo (capacidad para atender 1200 estudiantes simultáneamente a 2000 discentes en el 2021), y a la modernización de los sistemas de información y recursos tecnológicos que soportan los procesos misionales y de apoyo en la Sede UIS Barrancabermeja.

6.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación se presenta una descripción de los objetivos estratégicos definidos para el cuadro de mando integral corporativo de la Sede UIS Barrancabermeja, incluyendo una breve descripción de las perspectivas escogidas.

6.2.1 Perspectivas de resultado. En esta perspectiva se diseñaron indicadores orientados a conocer el impacto y aceptación de la Sede Barrancabermeja en su zona de influencia, entendiendo que una de sus principales debilidades es la ausencia de programas de pregrado presenciales completos, lo que influye en muchas de los resultados de las otras perspectivas. Las perspectivas de resultado son las siguientes:

- **Perspectiva de valor agregado compartido.**

Crear o extender a 2021 por lo menos tres (3) programas formales de pregrado completos y cinco (5) de posgrado pertinentes con las potencialidades del aparato productivo regional.

Concretar al menos el 25% de las propuestas de extensión o transferencia de conocimiento presentadas durante cada año a partir del año 2017.

- **Perspectiva de calidad integral.**

Destinar al menos un 10% del presupuesto de la Sede al desarrollo y fortalecimiento de los programas educativos y preventivos de bienestar universitario.

Invertir al menos un 5% del presupuesto de la Sede en el desarrollo y fortalecimiento de los procesos misionales (formación, investigación y extensión).

Lograr ubicarse a 2021 en los tres (3) primeros lugares del ranking de universidades en Barrancabermeja de acuerdo a los resultados de las pruebas Saber PRO.

6.2.2 Perspectivas de gestión. Según el autor Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica⁴⁰, estas perspectivas son entendidas como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente. Como es apenas obvio, organizaciones de carácter público

⁴⁰ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica, teoría – metodología – alineamiento – implementación y mapas estratégicos, 2012. p. 300

como la UIS tienen la obligación de maximizar el uso y aprovechamiento de sus recursos económicos, con el único fin de garantizar el acceso a educación superior de calidad de las poblaciones menos favorecidas; de ahí la importancia para la Sede de esta perspectiva.

- **Perspectiva consecución de fondos.**

Aumentar el presupuesto destinado a inversión de \$3.400.000.000 en 2016 a \$6.800.000.000 en 2021 (aprovechamiento de los recursos de estampilla PROUIS y recursos de inversión de la Gobernación de Santander), con un aumento aproximado de 15% anual.

Formular y radicar cada año en la oficina de Planeación de la UIS por lo menos dos (2) proyectos de inversión con recursos de estampilla PROUIS.

- **Perspectiva interna.**

Aumentar de \$10.000.000 en 2016 a \$75.000.000 en 2021, el presupuesto destinado a formación y bienestar del personal docente y administrativo (aumento aproximado de 50% anual).

Implementar y consolidar a 2018 el sistema de gestión integrado en la Sede Barrancabermeja.

Lograr la acreditación de alta calidad de por lo menos dos (2) programas terminales formales a 2021.

- **Perspectiva activos Intangibles.**

Aumentar la capacidad instalada de tal forma de pasar de atender 1200 estudiantes simultáneamente a 2000 discentes en el 2021. Esto implica aumentar el recurso humano administrativo acorde al ritmo de crecimiento.

Formular al menos un proyecto de inversión anual con estampilla PROUIS cuyo foco sea la modernización de los sistemas de información, recursos bibliográficos y/o recursos tecnológicos de la Sede.

Vincular a 2021 por lo menos seis (6) profesores de planta a la Sede (dos por cada programa nuevo de pregrado completo).

Lograr a 2021 que al menos el 90% de los docentes cátedra de la Sede estén radicados en el municipio de Barrancabermeja.

6.3 MAPA ESTRATÉGICO

Según Kaplan y Norton en su libro *The Execution Premium*⁴¹, un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas del cuadro de mando integral. En este sentido, en la tabla 9 se presenta el mapa estratégico de forma simple, con el objeto de facilitar su socialización ante la comunidad universitaria de la Sede UIS Barrancabermeja.

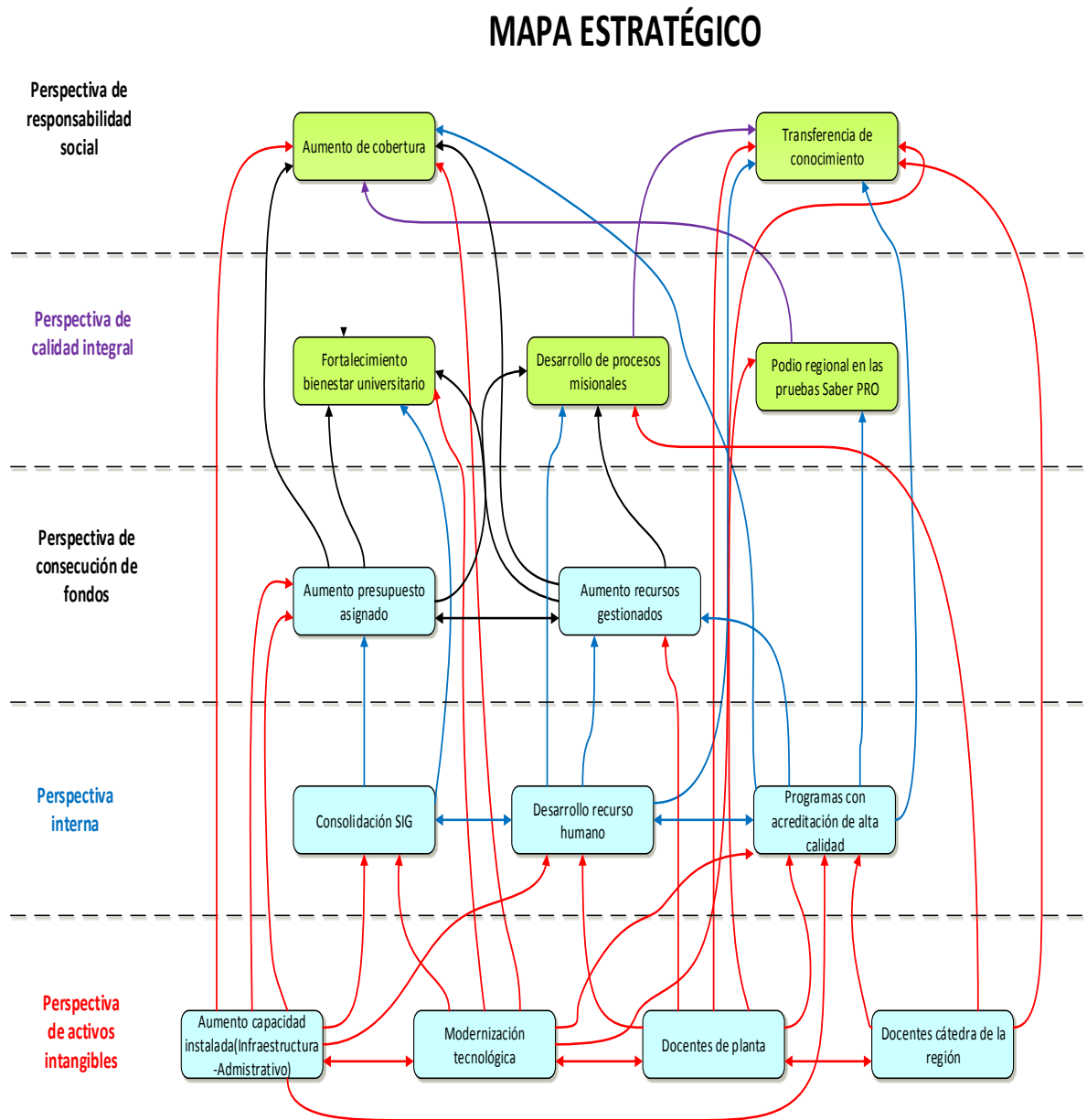
⁴¹ KAPLAN Robert y NORTON David. *The Execution Premium*, 2010. p. 129

Tabla 9. Mapa estratégico Sede UIS Barrancabermeja.

Perspectiva de responsabilidad social (valor agregado compartido)	
Aumento de cobertura	Transferencia de conocimiento
Perspectiva de calidad integral	
Fortalecimiento bienestar universitario	Desarrollo de procesos misionales
Podio regional en las pruebas Saber PRO	
Perspectiva consecución de fondos	
Aumento presupuesto asignado	Aumento recursos gestionados vía proyectos de inversión
Perspectiva interna	
Desarrollo recurso humano	Consolidación SG
Programas con acreditación de alta calidad	
Perspectiva activos Intangibles	
Aumento capacidad instalada	Modernización tecnológica
Docentes de planta	Docentes cátedra de la región

Un elemento fundamental a la hora de ejecutar la estrategia es garantizar que los objetivos estratégicos identificados contribuyan entre sí a la eficacia corporativa, de tal manera que a través de sus logros se van materializando o avanzando en otros objetivos. Es por esto que en la figura 18 se describe el mapa estratégico de la Sede UIS Barrancabermeja con las relaciones de motricidad y dependencia identificadas en los orientadores estratégicos.

Figura 18. Mapa estratégico Sede UIS Barrancabermeja con relaciones de causa y efecto.



6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO SEDE UIS BARRANCABERMEJA

Con el objeto de dimensionar claramente los propósitos establecidos en los catorce (14) objetivos estratégicos, se definió el cuadro de mando integral descrito en la tabla 10, el cual comprende los indicadores, metas y sus respectivas líneas bases.

Se sugiere que la alimentación y seguimiento al cuadro de mando integral propuesto se asigne como una responsabilidad compartida entre el coordinador de sede y la profesional HSEQ, ya que son quienes por su cargo y responsabilidades interactúan y manejan el SGC de la Sede, así como también elaboran los distintos informes que permanentemente requiere el proceso institucional de evaluación y seguimiento en cabeza de la oficina de control interno de evaluación y gestión de la Universidad Industrial de Santander.

Por otra parte, todos los componentes diseñados en este capítulo como orientadores estratégicos, mapa estratégico con relaciones de causa y efecto y cuadro de mando integral, fueron socializados con la comunidad universitaria en los distintos espacios institucionales, usando para tal efecto la presentación descrita en el Anexo F (ver Anexos D y E, evidencias de la socialización).

Tabla 10. Cuadro de mando integral corporativo Sede UIS Barrancabermeja.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
		Indicador	Método de cálculo	META	LÍNEA BASE
Perspectiva de responsabilidad social	Aumentar la cobertura a través de programas pertinentes	Cobertura	Número de nuevos programas de educación formal completos creados o en extensión a 2021	8	11
	Transferir conocimiento de calidad a la sociedad	Efectividad extensión	$((\text{No. propuestas de extensión por año aprobadas})/(\text{No. propuestas extensión por año presentadas})) * 100$	> 25%	0%
Perspectiva de calidad integral	Fortalecer bienestar universitario	Bienestar	$((\text{Presupuesto asignado bienestar universitario})/(\text{presupuesto total})) * 100$	> 10%	5%
	Desarrollar los procesos misionales	Impacto institucional	$((\text{Presupuesto asignado desarrollo procesos misionales})/(\text{presupuesto total})) * 100$	> 5%	1%
	Lograr un podio regional en las pruebas Saber PRO	Excelencia académica	Posición institucional en el Magdalena Medio según pruebas Saber PRO	< = 3	NE*
Perspectiva consecución de fondos	Aumentar el presupuesto asignado para la Sede	Crecimiento	$((\text{Presupuesto total aprobado año actual})/(\text{Presupuesto total aprobado año anterior}-1)) * 100$	> 15%	5%
	Aumentar los recursos generados por la Sede vía proyectos de inversión	Eficiencia	$((\text{Recursos propios generados año actual})/(\text{Recursos propios generados año anterior}-1)) * 100$	> 15%	6%
Perspectiva interna	Desarrollar recurso humano de clase mundial	Talento humano	$((\text{Presupuesto ejecutado formación y bienestar año actual})/(\text{Presupuesto ejecutado formación y bienestar año anterior}-1)) * 100$	> 50%	20%
	Implementar y consolidar el sistema integrado de gestión - SIG	Cumplimiento SG	Sistemas gestión implementados	3	1
	Lograr la acreditación de alta calidad para los programas	Acreditación	No. programas con acreditación de alta calidad	2	0
Perspectiva activos Intangibles	Aumentar la capacidad instalada	Capacidad	$((\text{No. estudiantes atendidos año actual})/(\text{No. estudiantes atendidos año anterior}-1)) * 100$	> 15%	0%
	Mordernizar la infraestructura tecnológica, sistemas de información o recursos bibliográficos	Modernización	No. proyectos de inversión formulados en el año	1	0
	Contratar docentes de planta	Fortalecimiento docencia	No. docentes planta vinculados	> 6	0
	Aumentar la proporción de docentes cátedra de la región	Docencia regional	$((\text{No. docentes cátedra región año})/(\text{No. docentes cátedra total})) * 100$	> 90%	86%
*NE= No existe información					

7. CONCLUSIONES

Con el diagnóstico estratégico realizado a la Sede de la Universidad Industrial de Santander en Barrancabermeja se logró evidenciar que en esta región la Universidad tiene oportunidades como la ampliación de la estampilla PROUIS, convirtiéndose en una fuente importante de financiación para el modelo de regionalización; un aparato productivo en Barrancabermeja que requiere crear sinergias con universidades que le potencien y estimulen su diversificación; y una baja oferta académica relativamente baja a nivel de posgrados por parte de las demás instituciones de educación superior. De igual manera se tienen amenazas que de no ser manejadas estratégicamente podrían restar competitividad a la Universidad, tales como: un alto nivel de desempleo en Barrancabermeja que actualmente alcanza la cifra de 23%; una administración municipal y una gobernación que deben distribuir recursos y apoyos para tres (3) instituciones de educación superior públicas (UIS, UNIPAZ y UTS); un mercado muy competido que se hace patente a través de la presencia de 12 IES y al menos 13 institutos de educación y formación para el trabajo, quienes han apostado por la oferta de programas completos que paulatinamente han restado participación a la Sede Barrancabermeja. Asimismo la Sede tiene fortalezas como la marca, prestigio y acreditación institucional como garantía de calidad de la oferta académica; un programa de seguimiento y mejoramiento académico implementado desde el año 2010 con resultados más que satisfactorios; un infraestructura física propia y con claras posibilidades de crecimiento; y una alta eficiencia financiera patente en una alta capacidad de generar sus propios recursos; factores internos que eventualmente contribuirían a minimizar los efectos de las amenazas identificadas. A nivel de debilidades la Universidad no puede perder de vista variables como la aún deficiente interacción entre la sede de Bucaramanga y las sedes regionales (complicando aún más la gestión a través de un modelo de administración cada

vez más centralizado); las débiles alianzas con el sector social y productivo nacional y regional; la necesidad de crear o extender programas curriculares completos, novedosos y pertinentes; la ausencia de profesores de planta y una inadecuada escala salarial y sistema de contratación para el personal administrativo que no estimula el crecimiento, la innovación y la estabilidad laboral. Todo esto debe gestionarse estratégicamente, tomando como referente las estrategias diseñadas en el presente documento.

A la fecha de elaboración de este trabajo de aplicación la Sede UIS Barrancabermeja no contaba con elementos estratégicos propios como misión, visión y valores, a pesar de existir un marco institucional que define esto con claridad para la Universidad en su conjunto; como se pudo apreciar en el análisis contextual, la UIS desde 1983 ha realizado por lo menos cinco (5) cambios en su estructura organizativa con el fin de generar cambios radicales en su modelo de regionalización, que entre otras actualmente no cuenta con una política que defina con suficiencia y contundencia qué debe hacer la Universidad en las regiones donde hace presencia a través de sus Sedes. Por esta razón el direccionamiento estratégico diseñado no sólo será el punto de partida para incrementar la competitividad de la Sede en la región, sino también se convertirá en un elemento catalizador de la identidad y sentido de pertenencia por parte de la comunidad universitaria. A su vez esta herramienta tiene el potencial de transformarse en la carta de navegación para los funcionarios que dirijan esta unidad académica y administrativa de la Universidad Industrial de Santander.

Para la formulación de la estrategia se analizaron los tres (3) negocios en los que actualmente compite la Sede Barrancabermeja, a saber, programas de pregrado, programas de posgrado y extensión; considerando que cada uno cuenta con especificidades que obligan a comprender el mercado y condiciones de operación para así escoger la mejor estrategia corporativa y competitiva. En términos generales se encontró que en cada negocio el potencial de crecimiento es

relativamente amplio, y que a su vez la Sede cuenta con suficientes elementos para competir; sin embargo, de no iniciar la implementación de un plan estratégico para la Sede (que no necesariamente debe ser este documento) se correrá el riesgo de ir cediendo poco a poco participación en el mercado, y así debilitar la apuesta de regionalización en la capital de la provincia de Mares.

El cuadro de mando integral diseñado incorpora objetivos estratégicos e indicadores en distintas perspectivas con relaciones de causa y efecto, cuya implementación incidiría favorablemente sobre la mega, la descripción vívida y los GAP de valor, no sólo porque se considera la ampliación de la oferta académica como un factor clave de crecimiento y competitividad, sino también porque la Sede Barrancabermeja tradicionalmente ha implementado programas y modelos orientados a materializar el principio institucional de formar profesionales con alta calidad integral, en donde se destaca el PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO ACADÉMICO, que a su vez permitió que la Sede fuese condecorada en el año 2015 como la mejor Universidad en Barrancabermeja; convirtiéndose incluso en referente para la Sede Principal. Todas estas iniciativas institucionales articuladas a un direccionamiento estratégico, podrían contribuir para que la Sede creara ventajas competitivas frente a las demás IES.

8. RECOMENDACIONES

Implementar el direccionamiento estratégico diseñado en un plazo ojalá inferior a seis (6) meses, incluyendo el cuadro de mando integral de tal forma que pase a ser una herramienta institucional que apoye y potencialice permanentemente la gestión de la Sede UIS Barrancabermeja, minimizando en consecuencia la toma de decisiones o adopción de proyectos motivadas por intereses o intuiciones de las directivas de turno. Asimismo se debe socializar este marco estratégico en las jornadas de inducción y reinducción realizadas a docentes, administrativos y estudiantes, haciendo un esfuerzo en dejar patente el vínculo y aportes de cada estamento a las estrategias definidas para cada negocio. Por otra parte, se sugiere que la dirección, alimentación y seguimiento al cuadro de mando integral propuesto se asigne como una responsabilidad compartida entre el coordinador de sede y la profesional HSEQ, ya que son quienes por su cargo y responsabilidades interactúan y manejan los distintos indicadores e informes de desempeño que componen el sistema de gestión de la Sede Barrancabermeja.

Diseñar las iniciativas estratégicas requeridas para cada objetivo estratégico del cuadro de mando integral, de tal forma de poder desagregar las distintas acciones, responsables y presupuesto necesario para que el presente direccionamiento estratégico paulatinamente contribuya a mejorar la posición competitiva de la Sede en Barrancabermeja, y que a su vez amplía su espectro de acción a nivel táctico y operativo. De igual manera, para la identificación de las iniciativas también es muy importante considerar las orientaciones del nuevo plan de desarrollo institucional de la Universidad Industrial de Santander en cuanto a regionalización se refiere, debido a que este proceso de construcción de la nueva carta de navegación de la UIS debe estar iniciando en el año 2017.

Realizar estudios de cargas laborales, sistema de contratación del personal administrativo y docente, estructura salarial y sistema de compensaciones para el personal administrativo y docente de la Sede Barrancabermeja, ya que en la actualidad sólo 3 funcionarios administrativos son de planta de un total de 32, y a su vez del total de 60 profesores, 59 son de cátedra (el otro profesor es ocasional por única vez), generando con esto inestabilidad e incertidumbre, afectando en consecuencia el desarrollo y fortalecimiento de los procesos de la Sede UIS Barrancabermeja. Aunado a lo anterior, las funciones del personal administrativo son definidas por el coordinador de sede, y su salario es asignado por valoración de hoja de vida; generando con esto situaciones de sobrecarga laboral, desmotivación por un salario y un contrato laboral que no corresponden a las expectativas de proyección y crecimiento de las personas.

Gestionar ante las altas directivas de la Universidad la posibilidad de aplicar en toda su extensión el principio de descentralización y regionalización definido en el actual plan de desarrollo institucional, el cual reza así: *“De acuerdo con lineamientos establecidos por los órganos superiores de la Universidad, las unidades académicas y administrativas desempeñan un papel fundamental en la planeación y la ejecución de las estrategias y los proyectos de investigación, docencia y extensión. Por otro lado, la Universidad tiene una vocación profundamente regional, de tal manera que su apertura al país y al mundo se da a partir de la reflexión sobre los problemas regionales y de las acciones tendientes a su solución”*. Lo anterior obedece a que históricamente para las Sedes Regionales ha sido muy complejo competir en los contextos en donde hacen presencia, entre otras cosas porque en gran parte de sus procesos misionales y de apoyo carecen de autonomía que le permita reaccionar de una manera más rápida a las exigencias del mercado; asimismo esta situación se complica por la ausencia de una política de regionalización y los aún débiles vínculos de la Sede Principal con las Sedes Regionales. En este sentido, de forma respetuosa se sugiere que este

documento sea un insumo para la construcción del nuevo plan de desarrollo de la Universidad Industrial de Santander en lo que a regionalización se refiere.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Plan de desarrollo 2016-2019.

ANGARITA VILLAMIZAR, Leandro Jesús. Direccionamiento estratégico de Meccon s.a. bajo la herramienta balanced scorecard. Maestría en gerencia de negocios (MBA). Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad Industrial de Santander-(UIS). Bucaramanga. 2014.

CARRILLO VARGAS, Alberto Eloy. Planificación del cuadro de mando integral en Proyectos e Ingeniería Limitada. Maestría en gerencia de negocios (MBA). Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad Industrial de Santander-(UIS). Bucaramanga. 2014.

KAPLAN Robert y NORTON David. El cuadro de mando integral – The Balanced Scorecard. Tercera edición, 2009.

KAPLAN Robert y NORTON David. The execution premium – Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Segunda edición, 2010.

MARTÍNEZ MOLINDA, Julio Alfonso. Diseño del sistema gerencial balanced scorecard en la Universidad Industrial de Santander Sede Socorro como estrategia para el fortalecimiento de las gestiones administrativas. Especialización en Alta Gerencia. Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad Industrial de Santander-(UIS). Bucaramanga. 2009.

MUÑOZ Luis y MONFORT Enric. Aplicación práctica del cuadro de mando integral, para conseguir que los objetivos se transformen en realidad, 2000.

PABÓN MATEUS, Hugo Andrés. Direccionamiento y planeación estratégica para la empresa familiar PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. Especialización en Alta Gerencia. Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad Industrial de Santander-(UIS). Bucaramanga. 2008.

ROJAS PUYANA, Daniel y RUBIO ACEVEDO Natalia. Formulación del plan de desarrollo 2012-2018 para la Facultad de Ciencias de la Universidad Industrial de Santander. Ingeniería Industrial. Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad Industrial de Santander-(UIS). Bucaramanga. 2011.

SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica, teoría – metodología – alineamiento – implementación y mapas estratégicos, 2012.

SERRANO CÁRDENAS, Lizeth Fernanda. Diseño de un plan estratégico para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Ingeniería Industrial. Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad Industrial de Santander-(UIS). Bucaramanga. 2013.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Plan estratégico nacional 2007-2012, sinergia institucional.

UNIVERSIDAD DE GRANADA, ESPAÑA. Diagnóstico, misión, visión, estrategias y objetivos, 2013,

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Plan de desarrollo 2006 – 2015.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, UNIVERSIDAD DEL NORTE DE BARRANQUILLA, UNIVERSIDAD DEL VALLE Y PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia. Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria – TELESCOPI Colombia, 2011.

UNIVERSIDAD DE HUELVA, ESPAÑA. Plan estratégico institucional, 2012.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - DIRECCIÓN DEL IPRED. Compilación de documentos internos como antesala al coloquio sobre regionalización realizado por el rector UIS Álvaro Ramírez García, 2013.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Estudio ADISER, 2005.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. “Estatuto General. Compilación de normas vigentes”. Artículo No. 03. División de Publicaciones UIS. 2007.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional, 2013.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018. Aspectos Estratégicos, 2007.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Resultados del estudio de cultura y clima laboral en la Sede Barrancabermeja. División de Recursos Humanos, 2011.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Estructura organizativa del plan estratégico 2010 -2014.

ANEXOS

Anexo A. Taller de direccionamiento estratégico con personal administrativo.



Anexo B. Taller de direccionamiento estratégico con profesores.



Anexo C. Taller de direccionamiento estratégico con estudiantes.



Anexo D. Taller socialización mapa estratégico y cuadro de mando integral con personal administrativo.



Anexo E. Taller socialización mapa estratégico y cuadro de mando integral con personal administrativo.



Anexo F. Presentación socialización direccionamiento estratégico Sede UIS Barrancabermeja

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Sede Barrancabermeja
JORNADA DE INDUCCIÓN – RENOVACIÓN
PERSONAL ADMINISTRATIVO
Marzo 20 de 2015

UNIVERSIDAD PÚBLICA DEPARTAMENTAL

Realizaremos un convenio con UIS

MISIÓN INSTITUCIONAL

- Formación de personas de alta calidad ética, política y profesional.
- Generación y adecuación de conocimiento.
- Conservación y reinterpretación de la cultura.
- Progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

¿Cómo estoy aportando al logro de esta misión?

UIS 67 AÑOS
1948 - 2015

MISIÓN Instituto de Proyección Regional y EAD IPRED

Responsable de fortalecer la acción de la UIS en las regiones, mediante el cumplimiento de sus funciones de: formación, investigación y extensión.

.... Misión

PROMUEVE El desarrollo regional mediante la integración de los sectores sociales en la formulación e implementación de programas académicos de:

- Pregrado
- Postgrado y
- Proyectos con identidad regional y perspectiva internacional.

.... Misión

En su quehacer prevalece la formación integral de personas capaces de:

- Pensar y actuar universalmente
- Con Visión futurista
- Participativas – críticas
- Dispuestas al emprendimiento
- Orientadas a la construcción colectiva

SEDE BARRANCABERMEJA

18 AÑOS CONTRIBUYENDO FUTURO EN BARRANCABERMEJA Y LA REGIÓN

1997 - 2015

ORGANIGRAMA SEDE BARRANCABERMEJA

SEDE BARRANCABERMEJA

MEGA

Para el 2021 la UIS Sede Barrancabermeja tendrá por lo menos 600 estudiantes matriculados en programas de educación formal completa, y un presupuesto de funcionamiento e inversión de por lo menos \$10.000.000.000.

¿Cómo contribuyo a este propósito? ¿Será que esto es responsabilidad de otro(s)?

VALORES INSTITUCIONALES RECTORES

Aguamos con honestidad. Este valor se encuentra alineado con la naturaleza misma de la Sede, la cual maneja recursos públicos que deben usarse de la mejor manera posible.
Si nuestras decisiones inspira la equidad. Con el objeto de crear confianza hacia la dirección y así legitimar el accionar institucional, el trato justo y equitativo debe regir el comportamiento de la comunidad universitaria, en especial a aquellos que ocupan una posición dominante o de poder.
La igualdad no es una opción, es un estilo de vida. Este valor implica un respeto absoluto por la constitución, las leyes, normas y reglamentos que rigen la operación de la Sede Barrancabermeja.
La ciencia es nuestra pasión. A través de este valor se busca que cada integrante de la comunidad universitaria se comprometa con la ciencia y mejoramiento continuo, entendiendo que prácticamente toda acción humana es susceptible de mejora. Nuestros procesos se caracterizan por una alta eficiencia. Por principio económico y de maximización de beneficio e impacto que genera la Sede Barrancabermeja, los recursos con que se cuentan deben manejarse con la mayor eficiencia posible.

¿Estoy aplicando estos valores en mi puesto de trabajo?

EN RESUMEN...

- Debemos concentrarnos en apoyar sin vacilaciones la formación de ciudadanos que promuevan el desarrollo con criterios de honestidad, sustentabilidad, equidad y responsabilidad social. ¿Qué están haciendo en la Sede? Aquí marcamos diferencia y fortalecemos nuestro accionar.
- Ampliar cobertura manteniendo la calidad y pertinencia de nuestra oferta académica. ¡¡¡esto no es negociable!!!
- Nuestra razón de ser es la academia: por ende todos nosotros somos facilitadores de nuestros procesos misionales.

¿Qué ocurriría si recibimos pocos estudiantes?

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA SEDE

- Resoluciones de Rectoría 2322 de 2008, 408 de 2009 y 209 de 2014 (vídeos y gastos de viaje).
- Conocimiento y acatamiento de las directrices y normas sobre permisos, comisiones, evaluación de desempeño, SGI, etc.
- Cuidado y preservación de los recursos y equipos asignados.

¿Se han imaginado una Sede en donde no se les asignen los recursos mínimos para trabajar? ¿Cómo se sentirían?



13

PARA TENER EN CUENTA:

- PUNTUALIDAD Y ACTITUD DE SERVIDO (ATENDEMOS PÚBLICO).
- INICIATIVA Y COMPROMISO (APOYO PROYECTOS Y ACTIVIDADES DE LA SEDE).
- HAGAN BUEN USO DE LOS ESPACIOS, EQUIPOS Y RECURSOS FÍSICOS ASIGNADOS.
- PARTICIPEN EN LOS ESPACIOS QUE BRINDA LA UNIVERSIDAD.
- PRINCIPIOS DE LA SEDE: HONESTIDAD, SOLIDARIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA.
- TRABAJO EN EQUIPO (EL ÓPTIMO GLOBAL ES LO QUE NOS INTERESA).

¿A quién le gusta ser mal atendido?



14

PARA TENER EN CUENTA:

A fin de establecer lo que es mejor por aptitudes superiores, el jefe de la Policía Bonaventura ha escrito un diálogo a la manera platónica, lo ha hecho escribir en grandes caracteres murales y lo ha mandado leer en todos los cuarteles de su mundo. He aquí el diálogo:

La escena ocurre en una de nuestras grandes casas comerciales. Un empleado pide autorización para presentar una queja al director general.

...¿Qué hay?

...Buen director, ayer fue nombrado X para ocupar la vacante de Z, y X es 14 años más joven que yo.


El director se interrumpe.

...¿Quieres saber averiguar la causa de ese ruido?

El empleado dice a la café y regresa diciendo:

...son unos carros.

...¿Qué hacen?



15

PARA TENER EN CUENTA:

Después de una buena sesión el empleado vuelve diciendo:

...¡¡¡¡¡a bolas...!!! ¿qué entonces te molestó?

El empleado hace otro viaje a la café y vuelve diciendo:

...¡¡¡¡¡a lo que dicen...!!! ¿dónde van?

Cuarta salida y responde:

...¡¡¡¡¡no todos el jefe...!!!

El director lanza al aire: X y le dice:

...¿Quieres averiguar la causa de ese ruido?

El empleado X sale y regresa cinco minutos después manifestando:


...¡¡¡¡¡son cuatro carros cargados con bolsas de azúcar, forman parte de las quinientos toneladas que la Casa A vende a Honduras. Esta mañana pasaron los mismos carros con igual carga de azúcar a la estación Caguaima, van congruados...!!!

El director dirige hacia el empleado antiguo:

...¡¡¡¡¡ya comprendo usted!

Mi compromiso: Siempre doy lo mejor que tengo por el bienestar de la Sede, yo que su desarrollo impacta positivamente mi vida.

¿Están de acuerdo en continuar asumiendo este compromiso?



“El que no da todo, no da nada”

Helenio Herrera

