

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO
BALANCED SCORECARD**

MARIO ALBERTO MARTÍNEZ MANRIQUE

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO
BALANCED SCORECARD**

MARIO ALBERTO MARTÍNEZ MANRIQUE

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de
Ingeniero Industrial**

Director

**ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	16
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	17
1.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3 ALCANCE	18
1.5 METODOLOGÍA	18
1.5.1 Revisión bibliográfica.....	19
1.5.2 Conformación del comité estratégico.....	19
1.5.2 Diagnóstico organizacional.....	19
1.5.3 Definición de los factores críticos de éxito.....	20
1.5.4 Diseño de la estrategia.....	20
1.5.5 Diseño del cuadro de mando integral.....	20
1.5.6 Diseño de la herramienta de apoyo al balanced scorecard.....	21
1.5.7 Implementación.....	21
1.6 MARCO CONCEPTUAL	21
1.6.1 Balanced Scorecard.....	21
1.6.2 Elementos de un Balanced Scorecard.....	22
2. PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	26
2.1 GENERALIDADES	26
2.2 BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	29
2.2.1 Atención en Salud.....	30

2.2.2 Programas Educativos-Preventivos.....	32
2.2.3 Atención Socioeconómica.....	33
3. MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	34
3.1 MARCO ESTRATÉGICO.....	35
3.1.1 Conformación del comité estratégico.....	35
3.1.2 Misión.....	36
3.1.3 Visión.....	37
3.1.4 Principios y Valores Organizacionales.....	39
3.2 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	41
3.2.1 Análisis Externo.....	41
3.2.2 Análisis Interno.....	48
3.2.3 Análisis Comparativo.....	60
4. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	64
4.1 Matriz DOFA para la División de Bienestar Universitario.....	65
5. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	73
5.1 MODELO DE GESTIÓN.....	73
5.1.1 Foco del modelo de gestión.....	75
5.1.2 Líneas estratégicas de impulso.....	75
5.2 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS BALANCED SCORECARD PARA LA DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	79
5.2.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	79
5.2.2 Perspectiva de los Procesos Internos.....	81
5.2.3 Perspectiva del beneficiario.....	81
5.2.4 Perspectiva Financiera.....	82

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	82
5.4 MAPA ESTRATEGICO DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVARSITARIO	89
5.5 ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA CREACIÓN DE VALOR.....	90
6. BALANCED SCORECARD DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	94
6.1 SISTEMA DE INDICADORES	94
6.2 METAS.....	95
6.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	97
6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	98
6.4.1 Rangos de tolerancia y semaforización.	98
7. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO	100
8. PLAN DE COMUNICACIÓN	102
8.1 AVANCES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	104
9. CONCLUSIONES	105
10. RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS	111

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.	TALLER DECLARACIÓN MISIÓN Y VISIÓN.....	112
ANEXO B.	CUESTIONARIO EFQM ANÁLISIS INTERNO.....	120
ANEXO C.	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	121
ANEXO D.	MATRIZ RELACIONAL ANALISIS DOFA DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	140
ANEXO E.	FICHAS TÉCNICAS DE LAS LINEAS ESTRATÉGICAS.....	141
ANEXO F.	ACTIVOS INTANGIBLES.....	147
ANEXO G.	FICHAS TÉCNICAS SISTEMA DE INDICADORES.....	149
ANEXO H.	FICHAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	181
ANEXO I.	PRESENTACIÓN Y TALLER DIDACTICO.....	185
ANEXO J.	GUÍA BALANCED SCORECARD DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	187

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	Balanced scorecard estructura la estrategia en términos operativos.....	24
FIGURA 2.	Estructura organizacional vicerrectoría administrativa UIS.....	29
FIGURA 3.	Estructura organizacional de la División de Bienestar Universitario.....	30
FIGURA 4.	División de Bienestar Universitario: servicios y programas.....	31
FIGURA 5.	Proceso metodológico marco estratégico y diagnóstico organizacional.....	34
FIGURA 6.	Distribución de la población estudiantil.....	46
FIGURA 7.	Modelo EFQM de Excelencia.....	50
FIGURA 8.	Radial de evaluación de la DBU según el modelo EFQM	52
FIGURA 9.	Comparación de la percepción de los miembros del comité estratégico.....	52
FIGURA 10.	Proceso metodológico definición de los factores críticos de éxito.....	64
FIGURA 11.	Matriz DOFA División de Bienestar Universitario UIS.....	66
FIGURA 12.	Clasificación de los factores según su distribución.....	69
FIGURA 13.	Dispersión Dependencia – Motricidad.....	70
FIGURA 14.	Proceso metodológico directrices estratégicas para la División de Bienestar Universitario.....	74
FIGURA 15.	Metodología para la construcción del modelo de gestión.....	75
FIGURA 16.	Modelo de gestión para la División de Bienestar Universitario.....	78
FIGURA 17.	Mapa Estratégico División de Bienestar Universitario.....	92
FIGURA 18.	Rangos de tolerancia y semaforización de los indicadores.....	98
FIGURA 19.	Herramienta informática de apoyo.....	102

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD.*

AUTOR: Mario Alberto Martínez Manrique**

PALABRAS CLAVE: BIENESTAR UNIVERSITARIO, BALANCED SCORECARD, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ESTRATEGIA, PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MAPAS ESTRATÉGICOS, INDICADORES DE RESULTADO, INDICADORES DE ACTUACIÓN, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

Descripción

Este documento presenta una descripción detallada del diseño e implementación de un sistema de gestión estratégica para la División de Bienestar Universitario de la UIS, utilizando el modelo Balanced Scorecard.

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

Teniendo en cuenta lo anterior, se establecieron indicadores de resultados e indicadores de actuación, y se establecieron metas para cada uno de ellos. Así mismo, se diseñaron las Iniciativas estratégicas, las cuales contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos.

Posteriormente se construyó la matriz estratégica o cuadro de mando integral la cual es una herramienta para visualizar el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Finalmente, fue necesario diseñar en Microsoft® Excel, una herramienta informática que soporta el sistema de medición del rendimiento y proporciona una guía para la implementación y evaluación del Sistema de Gestión Estratégica.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR THE BIENESTAR UNIVERSITARIO DIVISION OF THE INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER USING BALANCED SCORECARD.*

AUTHOR: Mario Alberto Martínez**

KEY WORDS: BIENESTAR UNIVERSITARIO, BALANCED SCORECARD, STRATEGY, STRATEGIC OBJECTIVES, STRATEGIC MAPS, RESULT INDICATORS, PERFORMANCE INDICATORS, STRATEGIC INITIATIVES.

Description

This paper presents a detailed description of the design and implementation of strategic management for the Bienestar Universitario division at UIS, using Scorecard.

The design of such management system began with the revision of the division's strategic framework, which means its mission, vision and institutional values. Then, an internal-external diagnosis was made, which allowed identifying the variables for the creation of a SWOT matrix, and the elaboration of and structural analysis, concluding with the identification of critical factors of success. These were the basis for the creation of the management model, the definition of each of the perspectives of Balanced Scoreboard, the determination of the strategic objectives, and the elaboration of the strategic map.

According to the aforementioned, performance and result indicators were established, as well as goals for each of them. In the same token, the strategic initiatives were designed, which contributed to the completion of the strategic objectives.

Subsequently, the strategic matrix or scorecard which is a tool to visualize the performance of the strategy of the organization was established.

Finally, it was necessary to design in Microsoft ® Excel, a computer tool that supports the performance measurement system and provides guidance for the implementation and evaluation of the Strategic Management System.

*Degree Project

** Faculty of Physico-Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco

GLOSARIO

ACTIVOS INTANGIBLES: Se refiere a las capacidades de las personas en una organización, las cuales pueden llegar a proporcionar una ventaja competitiva sostenible si son gestionados eficientemente. Incluyen la experiencia, valores, aptitudes y actitudes de las personas, habilidades con las tecnologías de información, el conocimiento y su facilidad para transmitirlo.

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

DOFA: herramienta analítica que resalta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en un contexto interno y externo de la organización, orientada a determinar los factores clave para el éxito de la organización.

DBU: Sigla que hace referencia a la División de Bienestar Universitario

ESTRATEGIA: es el conjunto de planes de acción que elabora una empresa con el fin de lograr su misión, visión y objetivos.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO: son los elementos que deben ser identificados y gestionados por las organizaciones para crear su ventaja competitiva.

INDICADORES DE RESULTADO: indicadores que reflejan los logros de acciones pasadas y proporcionan información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente.

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

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

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

MAPA ESTRATÉGICO: Elemento diferenciador del BSC como sistema de gestión estratégico que describe de manera clara y visual las relaciones causa-efecto entre las perspectivas y objetivos de una organización.

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

MODELO EFQM: Modelo europeo de excelencia basado en el concepto de la autoevaluación del desempeño organizacional. Califica el funcionamiento de sus agentes facilitadores (liderazgo, política y estrategia, personas, procesos y alianzas y recursos) y de sus Resultados (en la sociedad, en los clientes, en las personas y en el rendimiento).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: propósitos muy concretos de la situación futura deseada en una organización, es el insumo principal en la construcción del mapa estratégico, seguido de sus relaciones causales.

PERSPECTIVA: dimensiones sobre las cuales se puede ver el funcionamiento estratégico de una organización. La metodología plantea cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de los procesos y de la innovación y aprendizaje.

PROCESO: conjunto de actividades interrelacionadas que con el apoyo de recursos económicos, humanos, tecnológicos y técnicos, transforman unos insumos creando valor a un producto o servicio parcial o final.

RELACIÓN CAUSAL: Tipo de relación que asocia dos conceptos de manera lógica, uno de los cuales se refiere a la causa y el otro a la consecuencia o efecto. Es uno de los elementos esenciales del BSC.

UAA: Sigla que hace referencia a las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad Industrial de Santander.

UIS: Sigla que hace referencia a la Universidad Industrial de Santander

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones privadas y estatales se encuentran en ambientes cambiantes, los cuales exigen que estas tengan definidos claramente su estrategia y objetivos, así como la forma de comunicarlos a sus empleados para ejecutar los procedimientos necesarios para alcanzarlos.

La Universidad Industrial de Santander siendo fiel a su política de calidad desarrolla constantemente programas que ayudan al mejoramiento de sus procesos de gestión. La División de Bienestar Universitario de la UIS ha sido catalogada como una de las mejores del país a través de todos sus programas educativos-preventivos, lo cual contribuye al cumplimiento de la misión institucional.

De esta forma la creación de un sistema de gestión estratégica basado en el modelo Balanced Scorecard es pertinente como instrumento de información y control de la gestión empresarial, ya que permite enriquecer el control de la gestión de la División, permitiendo obtener información acerca de cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

El presente trabajo de grado tiene el propósito principal de diseñar un sistema de gestión estratégica para la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander basado en el modelo Balanced Scorecard, el cual muestra una visión amplia de los objetivos estratégicos y las acciones a seguir para llevarlos a cabo.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

NO.	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
1	Realizar un diagnóstico organizacional interno y externo de la División de Bienestar Universitario (DBU) de la UIS; identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de definir la estrategia de la división.	Se desarrolló en el capítulo 3
2	Identificar los factores críticos de éxito relacionados al proceso de bienestar estudiantil de la DBU.	Se desarrolló en el capítulo 4
3	Diseñar y representar la estrategia organizacional a través de un mapa que permita visualizar los objetivos agrupados en las perspectivas Balanced Scorecard de la DBU.	Se desarrolló en el capítulo 5
4	Diseñar indicadores de resultado, inductores de actuación, metas e iniciativas estratégicas.	Se desarrolló en el capítulo 6
5	Plantear la matriz estratégica o Cuadro de Mando Integral.	Se desarrolló en el capítulo 6
6	Diseñar una herramienta que permita registrar, procesar y monitorear el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Se desarrolló en el capítulo 7
7	Comunicar y capacitar a los miembros de la DBU acerca de la aplicación del modelo de gestión estratégica y su funcionamiento.	Se desarrolló en el capítulo 8

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de gestión estratégica para la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander mediante la aplicación del modelo Balanced Scorecard.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico organizacional interno y externo de la División de Bienestar Universitario (DBU) de la UIS; identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de definir la estrategia de la división.
- Identificar los factores críticos de éxito relacionados al proceso de bienestar estudiantil de la DBU.
- Diseñar y representar la estrategia organizacional a través de un mapa que permita visualizar los objetivos agrupados en las perspectivas Balanced Scorecard de la DBU.
- Diseñar indicadores de resultado, inductores de actuación, metas e iniciativas estratégicas.
- Plantear la matriz estratégica o Cuadro de Mando Integral.

- Diseñar una herramienta que permita registrar, procesar y monitorear el cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Comunicar y capacitar a los miembros de la DBU acerca de la aplicación del modelo de gestión estratégica y su funcionamiento.

1.3 ALCANCE

Este trabajo de grado comprende el diseño e implementación inicial de un sistema de gestión estratégica para la DBU de la UIS mediante la aplicación del modelo Balanced Scorecard, el cual consta de: realizar un análisis de la situación organizacional de la División, el diseño de un mapa estratégico, la elaboración del cuadro de mando integral, el planteamiento de iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos planteados, el diseño de fichas técnicas que apoyen el control y seguimiento de los indicadores estratégicos, el diseño de una herramienta de apoyo y la capacitación del personal clave perteneciente a la División.

1.5 METODOLOGÍA

Para el diseño e implementación del sistema de gestión estratégica para la DBU se hizo necesario un diagnóstico del estado actual de la misma, teniendo en cuenta sus procesos, estructura y recursos. Así mismo se realizó una revisión de la misión, definición de su visión y realización de un análisis DOFA, lo cual permitió la determinación de los factores críticos de éxito o variables clave, permitiendo formular la estrategia y modelo de gestión de la División, Planteando Objetivos, metas e indicadores. Finalmente se consolidó el cuadro de mando

integral como instrumento de control y seguimiento plasmado en una herramienta informática de apoyo.

A continuación se describe cada etapa metodológica para el logro de los objetivos planteados.

1.5.1 Revisión bibliográfica. Esta etapa del proyecto comprendió la búsqueda, clasificación y análisis de información relacionada con: el modelo Balanced Scorecard, herramientas alternativas de gestión y análisis estratégico e información referente a la DBU. Se consultaron fuentes de información primaria y secundaria como: toda la información al interior de la División, legislación, bibliografía técnica, trabajos de grado y páginas web. Esta información recopilada sirvió como punto inicial para el desarrollo del diagnóstico organizacional.

1.5.2 Conformación del comité estratégico. El desarrollo de esta etapa estableció el comité estratégico (CE). Fue conformado por el personal líder de los diferentes programas y personal profesional de apoyo al interior de la DBU. Este comité fue establecido basándose en el personal que integra el grupo primario de calidad en el marco del sistema de gestión integrado (SGI) institucional. Se instituyó como coautor principal en el direccionamiento estratégico, la formulación de la estrategia, construcción del modelo de gestión, construcción del mapa estratégico, formulación de indicadores etc.

1.5.2 Diagnóstico organizacional. En esta etapa se realizó un diagnóstico de la DBU con base en el modelo europeo de excelencia EFQM. De la misma forma se estudió el entorno organizacional tomando como base un análisis PEST identificando amenazas y oportunidades de la División. Igualmente este diagnóstico incluyó una revisión de los informes de desempeño de la División presentados periódicamente dentro del proceso de seguimiento institucional.

1.5.3 Definición de los factores críticos de éxito. A través de la identificación en el diagnóstico organizacional de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se construyó una matriz DOFA para la División de Bienestar Universitario, posteriormente se relacionaron estas variables en una matriz de impactos cruzados, generando un análisis estructural para la determinación de los grados de dependencia y motricidad entre las variables, obteniendo así la base para establecer el modelo de gestión.

1.5.4 Diseño de la estrategia. En esta etapa del proyecto se analizaron los factores críticos de éxito y se formuló la estrategia y los objetivos correspondientes para cada una de las perspectivas Balanced Scorecard. Estos resultados se consolidaron en la construcción de un mapa que representa la estrategia, así como las relaciones causa-efecto entre los objetivos agrupados en las perspectivas claves de la División de Bienestar Universitario. Esta actividad se llevó a cabo con el personal de la dependencia siendo esta etapa fundamental para el desarrollo de los demás componentes del Balanced Scorecard.

1.5.5 Diseño del cuadro de mando integral. En este punto del desarrollo del proyecto se establecieron los componentes que hacen parte del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como son:

- Indicadores de resultado y de actuación para cada objetivo formulado.
- Metas que se deben alcanzar para cada objetivo en periodos determinados.
- Iniciativas estratégicas que se derivaran en planes, programas o actividades.

Finalmente, se diseñaron fichas técnicas que apoyan el control y el seguimiento de los indicadores estratégicos y por ende el alcance de los objetivos.

1.5.6 Diseño de la herramienta de apoyo al balanced scorecard. Se diseñó una herramienta informática en Microsoft Excel que permite el registro y procesamiento de la información requerida por el sistema de gestión, facilitando así el monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.5.7 Implementación. En esta etapa se diseñó un plan de capacitación dirigido personal clave de la DBU, el cual tuvo como fin comunicar acerca del manejo del Balance Scorecard y la herramienta informática que lo apoya.

Se diseñó una guía, que permite al personal de la DBU conocer el funcionamiento del modelo y el manejo la herramienta informática.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

1.6.1 Balanced Scorecard. O Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión con visión de largo plazo que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de la organización¹. A partir de 1950 una forma primaria de Balanced Scorecard se hizo la herramienta de gestión más popular en Francia. Se trataba del “*tableau de bord*” creado por ingenieros franceses, constituyendo un gran aporte para la función de control de las empresas. No obstante, estos cuadros de mando convencionales carecían de integración, ya que sus diversos indicadores no estaban relacionados entre sí.

En 1992, se mejora este modelo gracias al esfuerzo conjunto de los trabajos de R. Kaplan y D. Norton, y se transformó en un instrumento que permitió evaluar integralmente el desempeño de una organización, incluyendo además de los aspectos financieros, todos aquellos indicadores de valor intangible inductores de

¹ Fernández, A., (2001). *El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia*, [Versión Electrónica] IESE REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, pg. 32

resultados financieros futuros. Sin embargo, el Balanced Scorecard se ha transformado profundamente evolucionado en su concepto integrando y desarrollando elementos avanzados de implementación y gestión, por lo tanto ha permitido a las organizaciones que lo han acogido, transformar su estrategia en términos operativos y desplegarla a todos los niveles de mando constituyéndose en un mecanismo de aprendizaje y adaptación a entornos cambiantes.

1.6.2 Elementos de un Balanced Scorecard.

1.6.2.1 Misión, visión y valores². La aplicación e implementación del Balanced Scorecard inicia con la definición o revisión de la misión, visión y valores de la organización ya que son los elementos de mayor sostenibilidad y duración dentro del modelo.

- **Misión:** Se define como la finalidad o razón de ser de la organización. No propiamente a su actividad, sino a por qué y para qué existe.
- **Visión:** Describe el tipo de organización en el que desea convertirse.
- **Valores:** Son los conocimientos y expectativas que condicionan el comportamiento de las personas de la organización y sobre los que se basan todas las relaciones profesionales.

² Ferrando, M. & Granero, J. *El modelo EFQM de excelencia. En FC Editorial (Eds.), CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA (pg. 29-91). España: TAXUS*

1.6.2.2 Perspectivas³. El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

La perspectiva financiera ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?: El cuadro de mando integral conserva la perspectiva financiera, ya que los indicadores económicos son útiles para resumir las consecuencias económicas fácilmente, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?: En esta perspectiva del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los cuales competirá la unidad de negocio, y las medidas de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados. Las medidas fundamentales incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva interna ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?: En esta perspectiva los directivos identifican los procesos internos en los cuales la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en todos los procesos que tendrán

³ KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. *El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.

mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

La perspectiva de formación y crecimiento ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para en el largo plazo crear una mejor o crecimiento. La formación y el crecimiento de una empresa dependen de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Así como en la perspectiva de los clientes, en la perspectiva de formación y crecimiento están contenidos las medidas genéricas como son: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

El nombre con el que se designan estas perspectivas puede variar dependiendo de la organización, lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para los miembros de la misma.

Figura 1. *Balanced Scorecard* estructura la estrategia en términos operativos



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

1.6.2.3 Indicadores. Son el medio que se tiene para visualizar el logro o el no cumplimiento de los objetivos estratégicos. Pueden clasificarse en:

- *Indicadores de Resultado:* miden la consecución de un objetivo.
- *Indicadores de causa:* miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

1.6.2.4 Iniciativas. Son acciones priorizadas en función del aporte de valor al logro de objetivos en las cuales la organización debe estar centrada en un determinado periodo de tiempo.

1.6.2.5 Mapa estratégico. Es una representación gráfica donde se establecen los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del modelo y se define además las relaciones causa-efecto que existen entre ellos.

2. PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

2.1 GENERALIDADES

La Universidad Industrial de Santander⁴ (UIS) es un ente universitario autónomo, de servicio público cultural, con régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional y organizado como establecimiento público del orden departamental, con personería jurídica y autonomía académica, administrativa y financiera, conforme con la Constitución Nacional y la Ley, con patrimonio independiente, y creada mediante ordenanzas números 41 de 1940 y 83 de 1944 de la Asamblea Departamental de Santander, reglamentadas por el Decreto 1300 de junio 30 de 1982 de la Gobernación de Santander.

La UIS⁵, Institución oficial, del orden departamental, está encaminada fundamentalmente a la formación del hombre, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

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

⁴ Consejo Superior (1994). *Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander*. Consultado en Junio de 2010. Disponible en <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/reglamentos/estatutoGeneral.pdf>.

⁵ *Estructura Organizacional de la Universidad Industrial de Santander*. Consultado en Junio de 2010. Disponible en <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/estructuraOrganizacional.html>

Las Facultades son unidades académicas y administrativas (UAA) que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto de orientar, planificar, fomentar, coordinar, integrar y evaluar actividades de las Escuelas y Departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas y criterios emanados del Consejo Superior (máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad) y del Consejo Académico (máxima autoridad académica). Cada Facultad está dirigida por el Decano y el Consejo de Facultad y tiene para la orientación, fomento y coordinación de las actividades de investigación y de extensión, un Director de Investigaciones dependiente del Decano.

Las Escuelas son unidades académicas y administrativas que agrupan uno o varios campos afines del conocimiento y desarrollan programas académicos de pregrado o postgrado, de investigación y de extensión. Cada Escuela tiene un Director quien está asesorado por el Consejo de Escuela y a su cargo se encuentra el personal docente y administrativo adscrito a ésta. Solamente la Escuela de Medicina tiene subdirector, por la cantidad de programas académicos de especialización que maneja.

Según el Acuerdo del Consejo Superior 166 del 22 de diciembre de 1993, la Universidad Industrial de Santander, en ejercicio de sus atribuciones legales y en especial de la que le confiere el Artículo 11 literal b, del Decreto 1300 de Junio de 1982, emanado de la Gobernación de Santander y de conformidad con la Ley 30 de 1992. Expide su estatuto general.

En este se establecen las funciones del vicerrector administrativo⁶, el cual además de dirigir el funcionamiento y desarrollo general de las dependencias a su cargo, debe promover y coordinar el desarrollo físico y de los servicios administrativos y

⁶ Consejo Superior (1994). *Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander*. Consultado en Junio de 2010. Disponible en <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/reglamentos/estatutoGeneral.pdf>.

operativos; supervisar la aplicación del Reglamento Administrativo y el cumplimiento de las normas y políticas administrativas institucionales; debe ser instancia administrativa para asuntos relacionados con la administración del personal, las finanzas y demás procesos administrativos de conformidad con los reglamentos y disposiciones vigentes y coordinar los procesos de modernización institucional en apoyo integral a la actividad académica.

La Vicerrectoría Administrativa⁷ se concibe como un ente que coordina un equipo de trabajo y, que intenta con base en esa dinámica atender las necesidades programadas y urgentes de todas las unidades académicas y administrativas de la universidad.

- La Vicerrectoría Administrativa tiene como misión específica gerenciar los procesos administrativos de la UIS con el objeto de hacer posible el cumplimiento de la misión, las políticas y los objetivos institucionales.
- La Vicerrectoría Administrativa es consciente de su papel facilitador para que la misión de las personas que constituyen los estamentos de la UIS, se desarrolle en forma ágil y eficiente.
- La Vicerrectoría Administrativa orienta la administración de la Universidad Pública, goza de la autonomía que le otorga la Constitución Colombiana y tiene como criterio fundamental la organización institucional en torno a los saberes.

El Acuerdo 057 de septiembre 7 de 1994 del Consejo Superior, por el cual se reforma la Estructura Organizacional de la Universidad Industrial de Santander, establece que:

⁷ *Presentación de la Vicerrectoría Administrativa. Consultado en Junio de 2010. En <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/vicerrectoriaAdministrativa/presentacion.jsp>*

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

Figura 2. Estructura organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS



Fuente: Vicerrectoría Administrativa. 2011. [En línea].
<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/vicerrectoriaAdministrativa/estructuraOrganizacional.html>

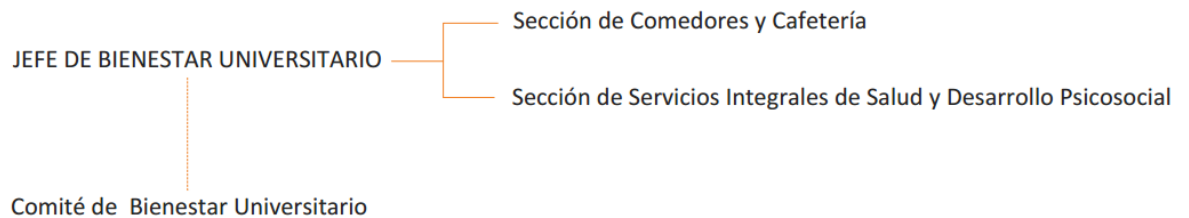
2.2 BIENESTAR UNIVERSITARIO

La División de Bienestar Universitario⁸ (DBU) es la dependencia administrativa de la Universidad Industrial de Santander que brinda apoyo directo a la actividad académica. Está conformada por dos secciones (Ver Figura 3): Sección de Servicios Integrales de Salud y Desarrollo Psicosocial (SSISDP) y la

⁸ División de Bienestar Universitario (2010). Portafolio de Programas y Servicios.

Sección de Comedores y Cafetería (SCC); cada una de las cuales ofrece servicios y desarrolla programas de acuerdo con su naturaleza.

Figura 3 Estructura organizacional de la División de Bienestar Universitario



Fuente: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/bienestarUniversitario/estructuraOrganizacional.html>

La DBU tiene a cargo el Proceso de Bienestar Estudiantil el cual tiene como objetivo: ofrecer y mantener servicios y programas que promuevan la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil⁹. A su vez el Proceso de Bienestar Estudiantil está conformado por tres (3) subprocesos: Atención en Salud, Programas Educativo-Preventivos y Atención Socioeconómica (Ver Figura 4).

2.2.1 Atención en Salud. Su objetivo es prestar servicios de salud en el primer nivel de complejidad para favorecer las condiciones de salud y contribuir a la formación y desarrollo integral de los estudiantes.

Las principales actividades que realiza el subproceso Atención en Salud son:

- Planeación agenda de profesionales.
- Planeación de actividades.

⁹ Caracterización Proceso de Bienestar Estudiantil. Disponible en www.uis.edu.co

Figura 4 División de Bienestar Universitario: Servicios y Programas



Fuente: Bienestar Universitario Portafolio de Programas y Servicios

- Asignación de citas.
- Desarrollo de actividades programadas.
- Atención y registro de las consultas.
- Realización de procedimientos ambulatorios menores.
- Formulación de medicamentos y recomendaciones.
- Remisión pertinente (referencia y contrareferencia).
- Atención solicitudes de las UAA.
- Generación de incapacidades y certificados.
- Elaboración de informes.
- Medición del desempeño del proceso a través del cumplimiento de indicadores de gestión y actividades de seguimiento.
- Mejoramiento continuo del proceso mediante la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

2.2.2 Programas Educativos-Preventivos. Fomentar en la comunidad estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables que propendan por una mejor calidad de vida y una nueva cultura de salud.

Las principales actividades que realiza el subproceso Programas Educativo-Preventivos son:

- Planeación de actividades.
- Coordinación de Eventos.
- Formulación de programas.
- Gestión de programas.
- Socialización de programas.
- Registro sistemático de la labor asistencial y educativa.
- Ajuste a programas.
- Remisión consulta especialista.

- Elaboración de informes.
- Medición del desempeño del proceso a través del cumplimiento de indicadores de gestión y actividades de seguimiento.
- Mejoramiento continuo del proceso mediante la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

2.2.3 Atención Socioeconómica. Su objetivo es ofrecer y mantener servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la Comunidad Universitaria para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

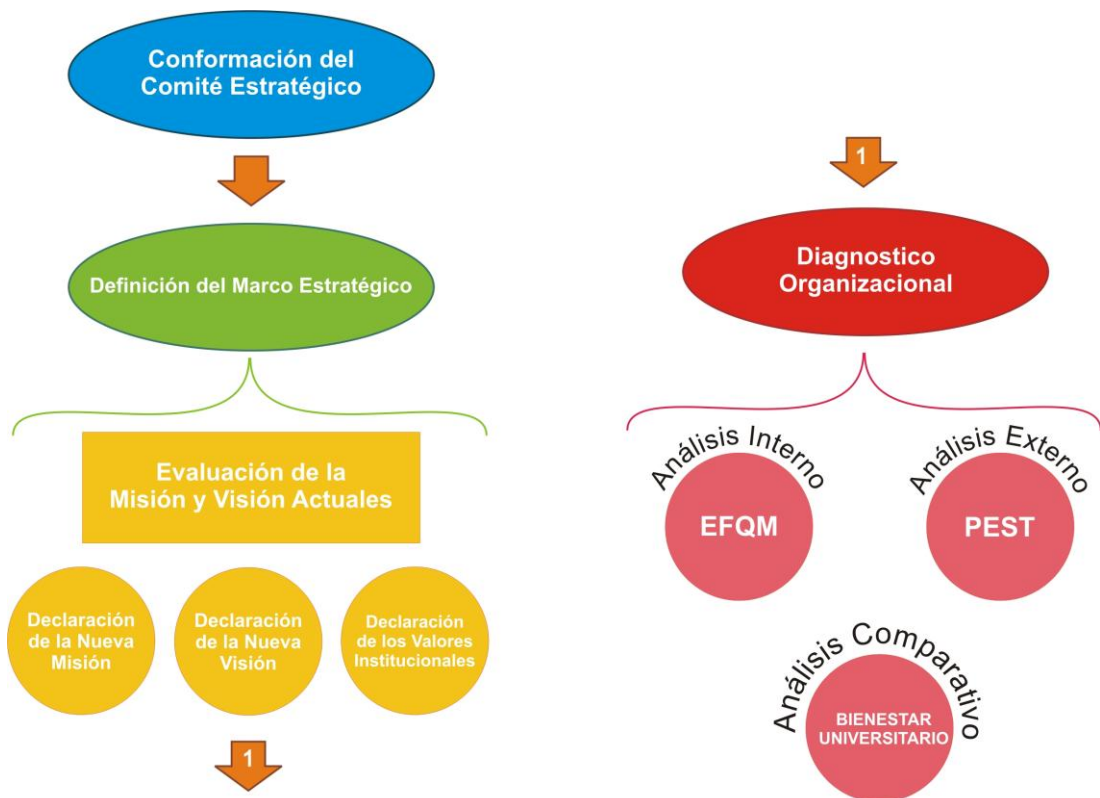
Las principales actividades que realiza el subproceso Atención en Socioeconómica son:

- Programación de inscripciones al servicio de comedores y residencias.
- Planeación de las minutas.
- Planeación de turnos de trabajo en los servicios de comedores y cafetería.
- Adjudicación de cupos al servicio de comedores y residencias.
- Adquisición de suministros.
- Gestión de inventario de los alimentos utilizados.
- Publicación de minutas.
- Recepción de solicitudes y atención de eventos especiales.
- Preparación de los alimentos.
- Atención de los servicios.
- Mantenimiento primario, aseo y limpieza de menaje, equipos e instalaciones.
- Elaboración de informes.
- Medición del desempeño del proceso a través del cumplimiento de indicadores de gestión y actividades de seguimiento.
- Mejoramiento continuo del proceso mediante la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora

3. MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo presenta la base del direccionamiento estratégico para la División de Bienestar Universitario, en el cual se hace la declaración de la misión, visión y los valores organizacionales. Posteriormente se muestra un diagnóstico externo enmarcado en un análisis PEST, seguido de un diagnóstico Interno tomando como referencia el modelo europeo de excelencia EFQM. Finalmente se presenta un análisis comparativo de la División de Bienestar Universitario con dependencias análogas en otras instituciones de educación superior en Colombia, de complejidad similar a la Universidad Industrial de Santander (Ver Figura 5)

Figura 5. Proceso metodológico marco estratégico y diagnostico organizacional



Fuente: Elaborada por el Autor

3.1 MARCO ESTRATÉGICO

3.1.1 Conformación del comité estratégico. El comité estratégico fue conformado por el personal líder al interior de la División de Bienestar Universitario. Dicho comité tomó parte activa en la formulación de la estrategia para la DBU, así como en todas las etapas para la elaboración e implementación del Sistema de Gestión Estratégica.

Este comité estratégico fue conformado por:

Isnardo Ardila Rueda
Jefe División de Bienestar Universitario

Consuelo Serrano Vega
Jefe Sección de Comedores y Cafeteria

María Claudia Caballero
Jefe Sección de Servicios de Integrales de Salud y Desarrollo Psicosocial

Diana Carolina Florez Patiño
Profesional Bienestar Universitario

Alix Leonor Camargo
Profesional Bienestar Universitario

Ángela Beatriz Gómez Lombana
Profesional Bienestar Universitario

Mario Alberto Martínez Manrique
Estudiante de Ingeniería Industrial

3.1.2 Misión. La declaración de la misión implica la concepción de la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de una empresa. En ella se define el qué y para quién se llevan a cabo las actividades que realiza la organización. Las declaraciones puede variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. Para redactar la misión de una organización es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Cual es el propósito general de la existencia de la organización, según lo establecido en la legislación o sus estatutos.
- ✓ Cuáles son las necesidades que la organización pretende satisfacer.
- ✓ Quienes son los clientes o beneficiarios de los servicios (ya sean internos o externos).
- ✓ Cuáles son las expectativas y requisitos de los clientes, los servicios y productos que satisfacen esos requisitos y los procesos y recursos que emplea la organización para ello.

En la actualidad la DBU cuenta con una misión declarada la cual es comunicada a través del portafolio de servicios que la División posee. Se muestra a continuación:

“Promover y contribuir al desarrollo humano integral de los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander a través de programas y servicios orientados al cuidado y la protección de la salud y al apoyo psicosocial y económico que, junto a las instancias académicas, hagan posible la formación de personas de alta calidad ética, política y social.”

Se realizó una revisión de la misión existente en el comité estratégico utilizando como herramienta metodológica un taller (Ver ANEXO A). Por consenso de dicho comité, se declaró la nueva misión para la DBU, teniendo en cuenta los criterios anteriormente mencionados y acorde a la realidad actual de la División. A continuación se muestra la nueva misión obtenida:

“Promover el bienestar de la comunidad de la Universidad Industrial de Santander y contribuir con su formación integral con énfasis en los estudiantes de pregrado y postgrado presencial, a través de programas y servicios para la promoción, prevención y atención en salud, atención socioeconómica y apoyo para el mejoramiento académico. Para ello cuenta con un equipo de trabajo calificado, comprometido con la cultura de la calidad y con una adecuada infraestructura física y tecnológica.

Su labor se fundamenta en el ejercicio de la equidad, la justicia social, la inclusión, el mejoramiento de la calidad de vida y la conservación de la salud como valor social.”

3.1.3 Visión. Al definir la visión de una empresa, se instituye una guía que permite enfocar los esfuerzos de todos sus miembros en una misma dirección. Es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo este marco; logrando así, coherencia y orden.

Establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

En la actualidad la DBU cuenta con una visión declarada la cual es comunicada a través del portafolio de servicios que la División posee. Se muestra a continuación:

“La División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander en el año 2018 será la unidad líder y el referente en su género para las instituciones de educación superior (IES). Contará con la acreditación y el reconocimiento nacional e internacional por sus aportes a la formación y el bienestar estudiantil, alcanzados mediante la prestación de servicios y el desarrollo de programas de promoción y prevención en salud, de apoyo psicosocial, sociofamiliar, académico y económico. Constituirá uno de los ejes fundamentales en términos de formación integral, calidad de vida, baja deserción y retención, construcción de cultura para la vida y la salud.

Tendrá presencia efectiva en todas las sedes de la Universidad, en sus programas presenciales, semipresenciales, a distancia y virtuales; para ello contará con talento humano calificado, la infraestructura física y tecnológica apropiada y un proceso administrativo de alto nivel que el permitan alcanzar sus objetivos y el desarrollo de su misión.”

Una vez declarada la Misión, se realizó una revisión de la Visión existente y utilizando como herramienta metodológica un taller (Ver ANEXO A) y en consenso con el comité estratégico, se declaró una visión más resumida, que incluye una participación activa de la División en la consecución de la misión institucional:

“La División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander en el año 2018 será una unidad líder y un referente para las instituciones de educación superior, reconocida por sus aportes a la formación integral y al bienestar estudiantil.

Constituirá un eje transversal en la formulación de las directrices y el desarrollo de la misión institucional con relación a la formación integral, calidad de vida, baja deserción-retención y construcción de cultura para la vida y la salud.

Tendrá presencia efectiva en todas las sedes, programas y modalidades educativas de la universidad; con talento humano altamente calificado, infraestructura física y tecnológica suficiente y adecuada, además de un proceso administrativo de alto nivel.

3.1.4 Principios y Valores Organizacionales. Definen a las personas que en ella laboran, su forma de actuar y realizar su trabajo. La Universidad Industrial de Santander ha reconocido en la Declaración por la Ciudadanía Universitaria los siguientes principios y valores:

- ***El respeto a la dignidad humana.*** Se funda en la exigencia de tomar al otro como un fin en sí mismo y no como medio y supone el reconocimiento del valor de cada individuo como un ser único e insustituible; el respeto por la integridad física, moral y psicológica de la persona humana y por sus derechos políticos, sociales y culturales.
- ***La autonomía moral.*** Compromete la capacidad del ser humano para decidir de manera libre y autónoma acerca de sus propios fines sin permitir que sea otro quien los elija en su lugar.
- ***La legalidad.*** Entendida como el acto de regir el comportamiento de los universitarios de acuerdo con la normatividad que la Institución, en ejercicio de su autonomía, ha determinado.
- ***La legitimidad.*** Estado social de confianza fundado en el reconocimiento de que la normatividad y el gobierno de una institución buscan el bien común.
- ***Actitud dialógica.*** 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.

- **Tolerancia activa.** Promueve el reconocimiento mutuo de las diferencias y su inclusión en prácticas discursivas y deliberativas.
- **Participación.** Se asume como una actitud y una acción de compromiso permanente con la realización de los objetivos misionales de la Universidad. Contribuye a la cualificación de las decisiones que inciden en los órganos colegiados.
- **La responsabilidad.** Supone la opción racional y la exigencia de dar cuenta de las consecuencias que se derivan de las acciones y elecciones.
- **La veracidad en la información.** Se funda en la exigencia recíproca de validar la comunicación con base en informaciones de primera mano y sin lesionar el derecho de la persona a la protección de su intimidad.

El comité estratégico en consenso acogió los valores contenidos en la Declaración de la Ciudadanía Universitaria para la DBU así mismo Incluyó los valores de:

- **La confidencialidad:** Garantizar a los usuarios de los programas y servicios de Bienestar Universitario la reserva de la información personal suministrada, la cual solo podrá ser utilizada para los propósitos pertinentes y por las personas autorizadas.
- **La solidaridad:** se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Así mismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.

3.2 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es una forma eficaz de buscar y determinar en una organización las brechas entre el desempeño actual y el deseado, y cómo puede alcanzar sus objetivos. Este diagnóstico debe considerar la existencia de un entorno interno y externo dinámico, que puede contener la identificación y formulación de una o varias estrategias en la organización. El desarrollo de esta tarea, comprende lo siguiente:

Identificación de factores externos. Se consideran los elementos de carácter político, económico, social o tecnológico que son relevantes para las labores desarrolladas por la División de Bienestar Universitario de la UIS.

Identificación de factores internos. Se consideran aspectos relacionados con la naturaleza de la División, la política y la estrategia, el liderazgo, la gestión del talento humano, la gestión de los recursos, las alianzas estratégicas, los procesos y resultados anteriormente conseguidos.

3.2.1 Análisis Externo. El objetivo de un análisis externo es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. El análisis externo no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que podrían influir en la empresa; más bien, busca identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles¹⁰.

El Análisis PEST es el acrónimo de "análisis político, económico, social y tecnológico" y describe un marco de macro-factores ambientales utilizados en el componente de análisis del entorno de la gestión estratégica¹¹. Para la realización

¹⁰ DAVID, F., *Conceptos de Administración Estratégica*, PEARSON, México, 2003.

¹¹ AYALA, L. y ARIAS, R., *EL ANÁLISIS PEST*, Versión electrónica disponible en <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

del estudio de los factores externos que influyen en la dinámica de la DBU se utilizó el modelo anteriormente mencionado mostrando los siguientes resultados:

- *Factores Políticos-Legales*

Como Unidad Académico Administrativa perteneciente a la UIS, la División de Bienestar Universitario es autónoma para ejecutar planes y proyectos, pero se rige por la normativa institucional emitida por el Consejo Superior y el Consejo Académico. Se identificaron como factores político-legales las normas internas y externas que inciden directa o indirectamente en el actuar de la División, algunos de los documentos que contienen dicha normas son:

Legislación Externa.

1. La Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de educación superior.
2. El Acuerdo 03 del 21 de marzo de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), el cual establece las políticas de bienestar universitario en cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 117 de la ley 30 de 1992.
3. El documento “Las Políticas Nacionales de Bienestar Universitario” elaborado por el comité nacional de ASCUN-BIENESTAR acogido mediante acuerdo 5 de 2003 del Consejo Nacional de Rectores.

Legislación Interna

1. El ACUERDO 090 de 1984 del Consejo Superior, por el cual se aprueba el Reglamento para la prestación de los servicios ofrecidos a los estudiantes por la Sección de Bienestar Universitario.

2. El ACUERDO 133 de 1993 del Consejo Superior, por el cual se modifica la denominación de la Sección de Servicios Médico-Odontológicos y la planta de personal de la División de Bienestar Universitario.
3. El ACUERDO 084 de 1994 del Consejo Superior, por el cual se aprueba el reglamento para la prestación de servicios ofrecidos por la Sección de Bienestar Universitario.
4. El ACUERDO 069 de 1997 del Consejo Superior, por el cual se crea el fondo patrimonial para el manejo de donaciones.
5. El ACUERDO 100 de 1999 del Consejo Académico, por el cual se aprueba el Programa de Inducción a la Vida Universitaria.
6. La RESOLUCIÓN 832 de 1999 de la Rectoría, por la cual se aprueba la implementación del protocolo de manejo para desechos con riesgo biológico en la Universidad Industrial de Santander y se dictan otras disposiciones.
7. El ACUERDO 019 de 2004 del Consejo Superior, por el cual se adopta el Programa YO APOYO LA UIS y se modifica la regulación del Fondo Patrimonial.
8. El ACUERDO 086 de 2007 del Consejo Superior, por el cual se actualiza el beneficio de residencias estudiantiles, aprobado por el Acuerdo del Consejo Superior No. 090 de 1984, que aprobó el "Reglamento para la prestación de los servicios ofrecidos a los estudiantes por la sección de Bienestar Universitario".

9. El ACUERDO 060 de 2008 del Consejo Superior, por el cual se modifica y adiciona el ACUERDO del Consejo Superior No. 090 de 1984.
10. El ACUERDO 019 de 2005 del Consejo Superior, por el cual se adopta el Reglamento de Contratación de la Universidad Industrial de Santander.
11. La RESOLUCIÓN 809 DE 2005 de la Rectoría, Por la cual se expiden el manual de normas y los procedimientos de contratación en la Universidad Industrial de Santander.
12. El Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018. Universidad Industrial de Santander.

- *Factores Económicos*

Los caracteres inflacionarios, las políticas monetarias, el crecimiento económico, entre otros, no influyen directamente en el funcionamiento de la División de Bienestar Universitario. Sin embargo, se debe contemplar el presupuesto anual que le es otorgado a la División por parte de la Universidad ya que esto siempre será una limitante para el funcionamiento de la DBU. A continuación de muestra la evolución de la asignación y ejecución presupuestal de los últimos años para la División de Bienestar Universitario. La tabla 1 muestra la evolución de la asignación presupuestal de en los diferentes fondos pertenecientes a la DBU.

Tabla 1 Evolución presupuestal División de Bienestar Universitario

FONDO 3130 BIENESTAR UNIVERSITARIO (EGRESOS)			
	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% EJECUCIÓN
AÑO 2008	\$ 628,063,676.00	\$ 585,426,626.60	93.21%
AÑO 2009	\$ 597,584,349.00	\$ 537,466,504.76	89.94%
AÑO 2010	\$ 624,552,552.00	\$ 606,660,894.58	97.14%

FONDO 3132 SECCIÓN COMEDORES Y CAFETERÍA(EGRESOS)			
	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% EJECUCIÓN
AÑO 2008	2,472,764,520.00	2,351,263,782.01	95.09%
AÑO 2009	2,811,058,932.00	2,593,784,385.15	92.27%
AÑO 2010	2,737,426,571.00	2,661,391,352.47	97.22%
FONDO 7080 DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (EGRESOS)			
	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% EJECUCIÓN
AÑO 2008	50,400,000.00	27,668,823.60	54.90%
AÑO 2009	97,435,739.00	116,394,334.23	119.46%
AÑO 2010	64,603,010.35	65,401,844.54	101.24%
FONDO 7072 SECCIÓN COMEDORES Y CAFETERÍA (EGRESOS)			
	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% EJECUCIÓN
AÑO 2008	482,972,560.00	462,247,245.15	95.71%
AÑO 2009	500,407,907.00	429,896,774.68	85.91%
AÑO 2010	701,358,721.00	686,081,246.69	97.82%

Fuente: División de Bienestar Universitario

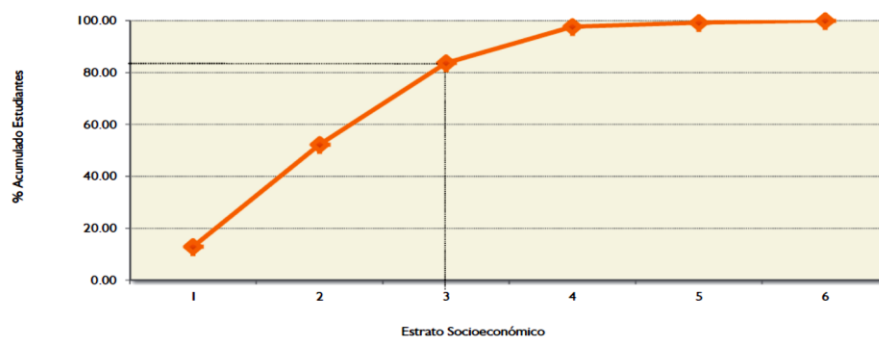
- *Factores Sociales*

Derivado de los factores sociales, se encuentra la situación de orden público al interior de las universidades públicas. Estas jornadas de protesta y suspensión de las actividades académicas y administrativas, lesionan el carácter de la Universidad como institución al servicio de la comunidad y por ende de la DBU, al verse afectados los compromisos académicos, culturales, legales, económicos y de desarrollo institucional. Es de reconocer que estos problemas de orden público son generados por factores políticos y legales. La Universidad ha realizado grandes esfuerzos por mantener el orden público al interior de la misma invitando al dialogo y al reflexión de los aspectos que a ella la afectan.

Por otra parte, dentro de los factores sociales se encuentra la evolución de la población estudiantil. Alrededor del 83.56 % de los estudiantes de la UIS pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 como se muestra en la Figura 6.

Así mismo el incremento gradual de la población estudiantil como consecuencia de las políticas de ampliación de la cobertura que se ha dado en los últimos años, influye directamente en la División de Bienestar Universitario. La Tabla 1 muestra esta evolución.

Figura 6. Distribución de la población estudiantil por estrato socioeconómico, pregrado presencial, Bucaramanga, segundo semestre del 2012



Fuente: UIS en cifras 2012

Tabla 2. Evolución de la población estudiantil de pregrado, serie 1993 - 2012

Facultad Periodo	Ciencias	Ingenierías Físicomecánicas	Ingenierías Físicoquímicas	Salud	Ciencias Humanas	Instituto de Educación a Distancia ⁽¹⁾	Sede Málaga ⁽²⁾	Total
1993	649	3,518	1,386	1,260	676	1,921		9,410
1994	689	3,781	1,438	1,273	790	2,089		10,060
1995	711	3,894	1,428	1,184	928	2,024		10,169
1996	712	4,092	1,457	1,362	1,015	2,096	238	10,972
1997	805	4,566	1,529	1,382	1,220	2,326	301	12,129
1998	869	4,895	1,541	1,389	1,389	3,313	440	13,836
1999	920	5,004	1,546	1,373	1,545	2,940	387	13,715
2000	999	5,408	1,798	1,377	1,809	2,937	292	14,620
2001	987	5,397	1,902	1,418	1,881	2,767	303	14,655
2002	1,055	5,761	2,206	1,263	2,107	2,450	202	15,044
2003	1,129	6,066	2,514	1,392	2,457	2,165	147	15,870
2004	1,155	6,213	2,673	1,449	2,656	2,116	112	16,374
2005	1,234	6,345	2,882	1,422	2,869	2,277	94	17,123
2006	1,273	6,701	3,106	1,454	3,106	2,041	93	17,774
2007	1,230	6,760	3,234	1,350	3,078	2,301	123	18,076
2008	1,266	6,998	3,430	1,521	3,120	2,504	125	18,964
2009	1,262	7,196	3,576	1,499	3,151	2,541	141	19,366
2010	1,268	7,539	3,827	1,511	3,224	2,249	160	19,778
2011	1,277	7,485	3,919	1,559	3,289	1,958	202	19,689
2012	1,170	7,415	3,910	1,580	3,254	1,836	284	19,449
Incremento en el periodo	80.28%	110.77%	182.11%	25.40%	381.36%	-4.42%	19.33%	106.68%

⁽¹⁾ A partir de 2009, se modifica la estructura y es denominado Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

⁽²⁾ A partir de 2009 pasa a ser parte del Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

NOTA: Se contabiliza la población estudiantil correspondiente al segundo semestre académico de cada año.

Fuente: UIS en Cifras 2012

Factores Tecnológicos

El uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se ha hecho frecuente en todas las organizaciones para el apoyo de sus diferentes procesos, la UIS no es ajena a este fenómeno la Tabla 2 muestra los recursos tecnológicos disponibles que soportan el uso de las TIC en la Universidad.

Tabla 3. Recursos Tecnológicos

Recursos Físicos	Numero
Ancho de banda para acceso a internet (Kb)	532,480
Número de puntos de red en funcionamiento para acceso a internet	8,261
Porcentaje de cubrimiento del campus con la red inalámbrica	90%
Número de computadores con acceso a la intranet	5,895
Número de computadores para uso de personal administrativo	744
Número de computadores para uso de estudiantes	3,665
Número de computadores para uso exclusivo de profesores	1,486

Fuente: UIS en Cifras 2012

De la misma forma la UIS ha optado por desarrollo de software propio, de tal manera que los sistemas de información utilizados en diferentes Divisiones han sido creados por personal que pertenece a la Universidad. En el presente se encuentran en fase de desarrollo e implementación cuatro herramientas que mejoraran considerablemente los procesos al interior de la DBU, estas son: sistema de apoyo al proceso de asignación del servicio de comedores, sistema de minutas, sistema de cafetería y segunda versión del SIMSIS (Sistema de Información para el Manejo de los Servicios Integrales de Salud).

Paralelo a lo anterior, diferentes herramientas de comunicación y difusión han sido implementadas al interior de la universidad, la División hace uso de las mismas para la promoción de sus programas y servicios, buscando siempre la mayor difusión de los mismos. Por otra parte, la evolución de las tecnologías para los servicios de alimentación promete mayor eficiencia en la producción (tiempos más

cortos de producción, mayor variedad y mejor presentación del producto terminado) la división no debe ser ajena a estos avances buscando siempre una utilización óptima de los recursos asignados.

3.2.2 Análisis Interno. El Modelo EFQM de Excelencia¹² es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques, se fundamenta en la premisa según la cual: “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos.”

El modelo EFQM de excelencia recoge a través de una estructura lógica los factores que afectan la gestión de la organización. Su estructura está conformada por nueve criterios, descritos a continuación:

Liderazgo. Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Política y estrategia. Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se

¹² Tomado de: www.efqm.org Recuperado el 13 de Noviembre de 2011 en www.efqm.org/en/PdfResources/PUB0766_InEx_sp_v1.1.pdf

tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Personas. Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Alianzas y recursos. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Procesos. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Resultados en los clientes. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

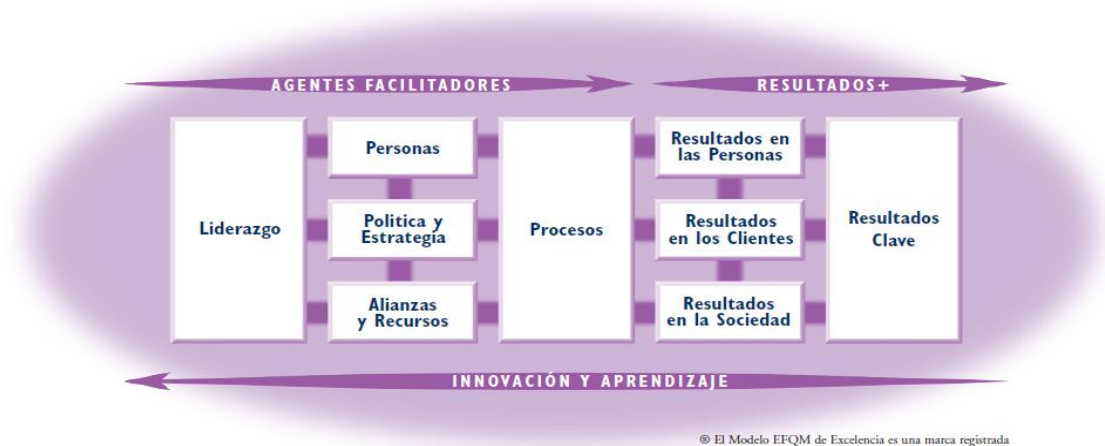
Resultados en las personas. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Resultados en la sociedad. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

Resultados clave. Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

A su vez estos criterios están clasificados en dos grupos: los cinco primeros se denomina *Agentes Facilitadores* y a los cuatro restantes *Resultados*. Unos reflejan la manera de actuar de la organización, otros tratan sobre los logros de la misma.

Figura 7 Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: EFQM. *Introducción a la Excelencia*

Teniendo en cuenta lo anterior, se utilizó el Modelo EFQM para realizar el diagnóstico interno de la DBU. Tomando como base lo establecido por el modelo se definió un cuestionario adaptado a la naturaleza y realidad de la División (Ver ANEXO B). Este fue aplicado a los miembros del comité estratégico adoptando la siguiente escala de valoración:

Tabla 4. Escala de Valoración Cuestionario EFQM

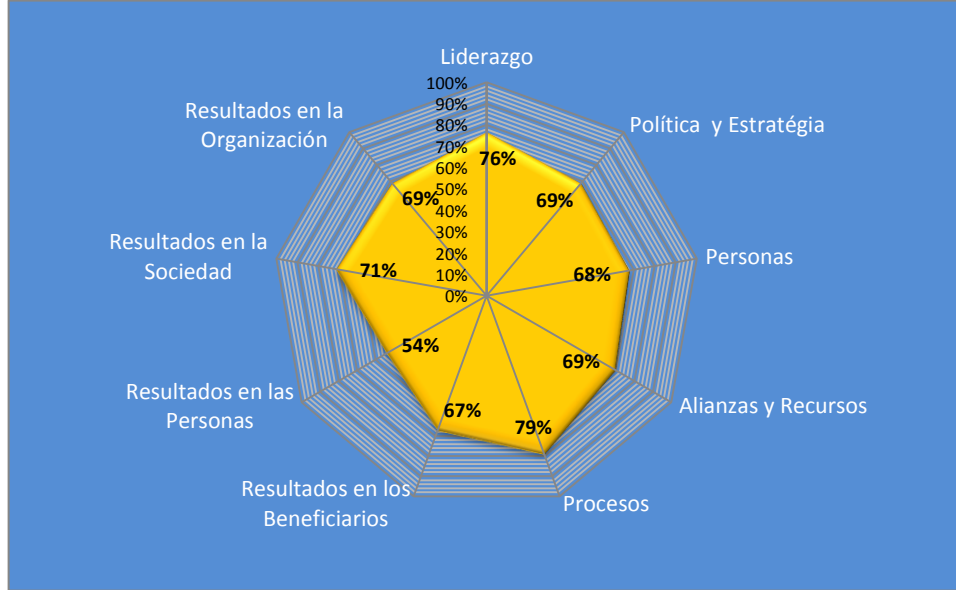
Respuesta	Descripción	Valoración
<i>Ningún Avance</i>	No se ha realizado ninguna acción, quizás se ha reflexionado sobre ello pero no hay nada concreto.	1
<i>Cierto Avance</i>	Se han realizado algunos análisis ocasionales (no frecuentes, ni periódicos) sobre el tema en particular. Se han logrado escasos resultados y estos han sido aislados y parciales.	2
<i>Avance Significativo</i>	Hay una clara evidencia de que se ha tratado el tema de manera adecuada y oportuna. Se realizan revisiones rutinarias y frecuentes (programadas) de este tema en particular, lográndose mejoras concretas.	3
<i>Objetivo Logrado</i>	Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal. Solución o resultado de una situación particular que puede servir como modelo.	4

A continuación se tabularon los datos obtenidos y se procedió a realizar el análisis respectivo utilizando como herramienta Microsoft Excel Office, generando una gráfica en forma de radar (Ver Figura 7). En ésta se puede visualizar la puntuación obtenida para cada uno de los nueve criterios evaluados, en una escala de cero (0) a cien (100); el área conformada simboliza la situación actual de la DBU. Se observa que el criterio mejor calificado fue el liderazgo con un porcentaje del 76% correspondiente a un rango en el nivel de un avance significativo según la siguiente equivalencia:

Ningún Avance:	[0,0% - 25,0%]
Cierto Avance:	[25,1% - 50,0%]
Avance Significativo:	[50,1% - 75,0%]
Objetivo logrado:	[75,1% - 100 %]

Por otra parte, el criterio donde se presenta mayor debilidad fue el denominado; resultados en las personas con un 54% equivalente a un rango en el nivel de cierto avance.

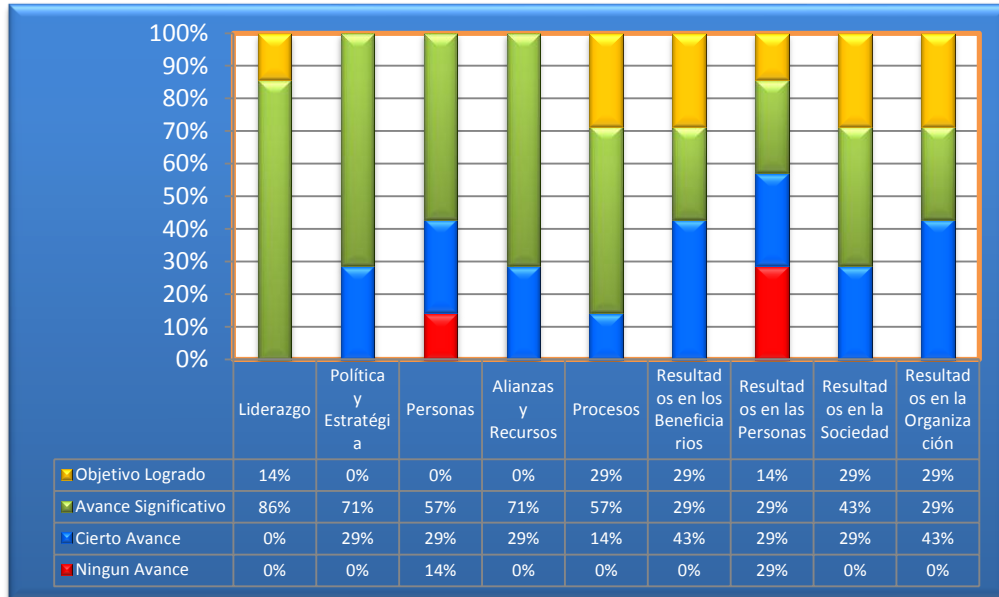
Figura 8 Radar de evaluación de la DBU según el modelo EFQM



Fuente: Datos procesados por el autor.

Así mismo la Figura 9 presenta una comparación de la percepción de los miembros del comité estratégico según la encuesta aplicada tomado como base la escala de valoración presentada anteriormente

Figura 9 Comparación de la percepción de los miembros del comité estratégico



Fuente: Datos procesados por el autor.

A continuación se presentan los aspectos más relevantes encontrados a partir de la puntuación obtenida y su correspondiente análisis.

Liderazgo:

- En la División de Bienestar Universitario el equipo directivo se preocupa por la formación permanente del personal de acuerdo a las necesidades exigidas para el desarrollo de su trabajo, asignando tareas y se delegando funciones en aquellas personas que tienen las capacidades adecuadas. Sin embargo no existe un plan de formación integrado con los entes competentes que permita satisfacer a cabalidad estas necesidades.
- El jefe de la División y los líderes de subprocesos son asequibles y fomentan la comunicación y participación del personal.
- La División cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, liderado por el Jefe de la División y los Jefes de Sección, que permite monitorear el desempeño de sus subprocesos, y por tanto mejorar los resultados globales, asignando responsables, estableciendo indicadores y estándares que sirven para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y el desempeño de la División.
- La División de Bienestar Universitario utiliza diferentes mecanismos para interactuar con sus beneficiarios. Dentro de éstos se encuentran las encuestas de satisfacción del cliente aplicadas en las diferentes secciones de la División.

Política y estrategia:

- Existía al interior de la División la declaración de la misión, visión, sin embargo, no se había socializado a todos los miembros de la misma.

Dentro de la construcción del marco estratégico para la DBU, se realizó una revisión de la misión, visión y valores institucionales; para su posterior socialización.

- En la DBU no se ha concretado una estrategia clara y adecuada para alcanzar la imagen de futuro deseada.
- Al interior de la DBU no se había realizado un análisis profundo y detallado acerca de las necesidades y expectativas de proveedores y otras UAA, así como su evolución y demandas. Tampoco se había analizado la evolución de otras entidades que desempeñan funciones equivalentes en entornos similares.
- La visión, objetivos planteados en la División son coherentes con los de la Universidad y están acordes al plan de desarrollo institucional.
- En la DBU se definen en objetivos de mejora que apoyan el desarrollo de la División y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Son cuantificados y concertados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades, así mismo el cumplimiento de estos objetivos es revisado y se introducen acciones correctivas y preventivas en función de dicho cumplimiento.

Personas:

- En la DBU se identifican las capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) indispensables para el desarrollo del trabajo. Algunas veces estos conocimientos y competencias se contrastan con los necesarios para el desarrollo de la gestión de la DBU y se fomentan

actividades para la formación del personal. Sin embargo, no se evalúa el impacto que esta la formación ha tenido en la mejora de las capacidades de las personas en el desarrollo de su trabajo.

- La División algunas veces promueve acciones que fomentan la participación del personal procurando llevar a cabo ideas que conllevan a acciones de mejora en el servicio.
- En algunas oportunidades el equipo directivo traslada a los entes competentes ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de recursos humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, sin embargo prevalecen a las políticas establecidas en la Universidad para estos temas.
- Existen en la División canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, recolección de sugerencias, etc.) que garantizan el diálogo dentro de la División y con otras UAA. Sin embargo no se evalúa la eficacia de esta comunicación.
- No existe en la División un programa de reconocimientos al personal, con incentivos tales como premios u otro tipo de menciones, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua.
- Gracias a la consolidación del Sistema de Gestión Integrado se fomenta la División la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente.

Alianzas y recursos:

- La División y sus Secciones elaboran un presupuesto coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, sin embargo no se han establecido indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente. Se realizan compras e inversiones de acuerdo a los objetivos de la misma y se lleva un control de las mismas.
- La información que genera la División está organizada y se actualiza regularmente. Se dispone de sistemas informáticos que proveen de información al personal, beneficiarios y proveedores. Se han adelantado acciones para garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de dicha información. Así mismo, existen lineamientos para la preparación, presentación y conservación de la información pero no se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de la información requerida.
- Gracias a los procesos licitatorios avalados por la Universidad la DBU puede identificar los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evaluar los servicios prestados por los proveedores.
- No existen en la División planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos solo se hacen inventarios periódicos de verificar la existencia y funcionamiento de los mismos.
- Se procura la gestión adecuada de las instalaciones de la División permitiendo al personal trabajar bien y atender adecuadamente las necesidades de los beneficiarios. De la misma manera, se promueve la

optimización del consumo de energía y suministros, y el reciclaje de productos útiles.

- En la División existen relaciones de cooperación permanentes con los beneficiarios, estos apoyan continuamente los programas y servicios que la DBU ofrece. No se han establecido relaciones de cooperación formales con otras organizaciones con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos.

Procesos:

- La DBU tiene identificados y caracterizados su proceso y subprocesos, los cuales son revisados de forma periódica. Tiene identificados los beneficiarios de los mismos y sus necesidades. Además, dispone de indicadores que miden los resultados.
- La División tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso y tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración otras UAA implicadas en los mismos.
- La División no dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal.

Resultados en los clientes

- La División analiza sistemáticamente información obtenida a través de encuestas de satisfacción aplicadas a sus beneficiarios con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad de los servicios prestados. Este análisis es comunicado al personal con el fin de determinar acciones que conlleven al mejorar.

- Se procura llevar a cabo control y análisis de la información que indica la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como: Acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes o usuarios, quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas, así como las acciones correctivas derivadas.
- No existe en la DBU la dinámica de comparación con otras UAA de la Universidad o con otras organizaciones de su misma naturaleza para fijar nuevos objetivos.
- En la DBU existen normas adoptadas y definidas en aspectos clave del servicio, que afectan directamente la satisfacción de los beneficiarios.

Resultados en las personas

- No se conoce en forma sistemática en qué medida las personas que trabajan en la División tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales. Se tratan de vez en cuando aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, opciones de formación y promoción. Así mismo, no se cuenta con un análisis de información acerca del absentismo del personal, quejas, sugerencias planteadas por el personal, iniciativas, etc. Indicadores de la satisfacción y motivación del personal.
- Con la intervención de la División de Recursos Humanos se han llevado a cabo acciones tendientes a la mejora del clima laboral en la DBU, sin embargo, esto no es una iniciativa propia de la División sino hace parte del plan de desarrollo Humano de la Universidad.

Resultados en la sociedad

- La División realiza actividades en la cuales se difunde información relevante para los beneficiarios, sin embargo los medios como el espacio web otorgado por la Universidad para la División son sub utilizados y no cuentan con información actualizada
- Son evidentes las contribuciones al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias gracias a la labor que desempeña la DBU en la Universidad, proporcionando los medios necesarios para que los estudiantes menos favorecidos puedan culminar sus estudios en forma satisfactoria y desarrollar su proyecto de vida mejorando así en la mayoría de los casos la condición socioeconómica de sus familias.
- Aunque la División ha adoptado principios de reciclaje, control de consumo de energía y otras medidas que ayuden a proteger el medio ambiente, falta más sensibilización y educación hacia el personal en este tema. Por otra parte es indispensable la búsqueda constante de alternativas en cuanto uso de productos amigables al medio ambiente.

Resultados Clave:

- La División define objetivos y mide de manera periódica y sistemática la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios y la gestión de sus subprocesos.
- En caso que el alcance de la meta de los objetivos establecidos no sea el esperado, se realiza el análisis de las posibles causas con el fin de establecer acciones de mejora. Estos resultados no son comparados con los de otras UAA u organizaciones análogas en otras instituciones de

educación superior, solo se plantean objetivos de mejora teniendo en cuenta la experiencia de la División.

3.2.3 Análisis Comparativo. Como elemento esencial en el diagnóstico organizacional, se considera importante comparar la DBU de la UIS con otros entes similares de otras Universidades pares a nivel nacional. Teniendo en cuenta que la Contraloría General de la República considera a la UIS como Universidad de alta complejidad junto con la Universidad de Antioquia, Universidad del Valle y la Universidad Nacional. Se han escogido las dos primeras como referentes para una comparación por poseer características similares; universidades de orden departamental de carácter público. Se tomó como referencia el instrumento desarrollado por Rivera y Vivas (2005) para la realización de este análisis, La información obtenida se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Análisis comparativo Bienestar Universitario UIS/UNIVALLE/UDEA.

VARIABLE	UIS	UNIVALLE	UDEA
GENERALIDADES			
Ubicación en el organigrama Institucional	La División es una dependencia de la Vicerrectoría Administrativa	Depende directamente de la Rectoría y está catalogada como una Vicerrectoría	Depende de la Vicerrectoría General
Estructura Interna	Se divide en dos secciones o departamentos: Sección de Comedores y Cafetería y Sección de Servicios Integrales de salud y Desarrollo Sicosocial	Se divide en 5 departamentos: Dirección de Servicios de Salud, Sección de Restaurante Universitario, Sección de Salud Ocupacional, Sección de Cultura Recreación y Deportes, Sección de Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica	Se divide en 3 departamentos: Deportes, Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad y Desarrollo Humano. Además, la Dirección de Bienestar tiene adscrito el Fondo de Bienestar Universitario.
Beneficiarios	Fundamentalmente estudiantes. Algunos programas incluyen a docentes y empleados.	Estudiantes, docentes y empleados.	Estudiantes, Docentes, Empleados y Jubilados.
Unidades Complementarias	Dirección Cultural, Departamento de Deportes entre otros	N/A	N/A

SERVICIOS DE SALUD			
Promoción, prevención y fomento de la salud	Salud mental, espalda sana, prevención de ETS, prevención de riesgo cardiovascular, prevención de cáncer de cérvix y testículos, prevención de adicciones, entre otros.	Asesoría psicológica, salud mental preventiva, programa de salud sexual y reproductiva, programas de prevención y control de factores de riesgo ocupacional.	Apoyo psicopedagógico, atención en psicorientación, auto cuidado en salud, prevención de adicciones, salud mental, salud sexual y reproductiva.
Actividades curativas y de rehabilitación	Únicamente para estudiantes. Vacunación, consulta médica general, consulta odontológica, hospitalización y cirugías de urgencia, farmacia, laboratorio y subsidio para exámenes especializados.	Atención médica, exámenes de laboratorio clínico, suministro de medicamentos y odontología. También ejecuta programas para servidores públicos que trabajan en la universidad y sus familias al prestar los servicios de una EPS	Plan básico de atención en salud y apoyo para exámenes médicos y ayudas diagnósticas
APOYOS SOCIOECONÓMICOS A ESTUDIANTES			
Alimentación	Comedores estudiantiles, también existen los programas de combo saludable y la cafetería de Bienestar Universitario como opciones económicas para la alimentación.	Beca de alimentación, Restaurante universitario, solo para la comunidad universitaria	Alimentación estudiantil, alimentación en las haciendas para los estudiantes de ciencias agrarias, alimentación para empleados.
Residencias Estudiantiles	30 beneficiarios por semestre masculinos y auxilio de sostenimiento para mujeres	No existen	No existen
Ayudas Académicas	Tutorías dirigidas por estudiantes PAMRA. Colaboración en el trámite de incapacidades para la presentación de supletorios, inducción de estudiantes de primer nivel.	No están dirigidas por la Vicerrectoría de BU	No están dirigidas por la dirección de BU
Programas de Becas	Reliquidación de matrículas. Fondo patrimonial. Auxiliaturas académicas y administrativas para estudiantes de bajos recursos. 90% de descuento para cónyuges e hijos de servidores de la Universidad, otras ayudas económicas no son administradas por la División.	Subsidio para estudiantes de escasos recursos económicos, padrino educativo, fondo de empleo estudiantil, fondo de préstamo estudiantil.	Becas solidarias para la permanencia, fondo EPM, tiquete de transporte estudiantil, becas para deportistas destacados, exención de matrículas para estudiantes de los grupos culturales, crédito a largo plazo ACCES-ICETEX, reliquidación de matrícula, auxilio económico de estudio para hijos de empleados y empleados no docentes que estudien fuera de la UDEA.
BIENESTAR DOCENTES Y EMPLEADOS			
Ayudas económicas	Otros entes prestan estos servicios	No existen	No existen
BIENESTAR EGRESADOS Y JUBILADOS			
	Otros entes prestan estos servicios	Bolsa de empleo de egresados UNIVALLE.	No existen

CULTURA Y DEPORTES			
Cultura y deportes	Apoyo a grupos culturales. (Danzas, macondo, teatro, tuna y coro.) Apoyo a conjuntos deportivos de la red emprender. Dirección Cultural y Departamento de Cultura Física y Deporte amplían estos programas.	Área cultural: Es la encargada de organizar programas y eventos culturales en conjunto con las diferentes Unidades Académicas. Cuenta con grupos artísticos de danza folclórica, salsa, teatro, capoeira, cuentería, etc. Área deportiva: Trabaja principalmente en deportes competitivos como fútbol de salón y césped, baloncesto, voleibol, tenis de mesa, atletismo, natación, polo acuático, karate - do, taekwondo y ajedrez.	Se ofrecen cursos de artes, como danza, teatro y canto, igualmente cursos de oficios, a los estudiantes y trabajadores de la universidad. Área deportiva: Trabaja principalmente en deportes competitivos como fútbol de salón y césped, baloncesto, voleibol, tenis de mesa, atletismo, natación, polo acuático, karate - do, taekwondo y ajedrez.

Fuente: Datos procesados por el autor

- Se observa que en la UNIVALLE, el Bienestar Universitario tiene el carácter de Vicerrectoría, en las otras dos Universidades públicas depende de alguna Vicerrectoría. Esto implica que las decisiones, el diseño de las políticas y de los lineamientos que afectan al Bienestar Universitario se toman a un nivel más alto en la Universidad del Valle que en las otras Universidades.
- Por otra parte también se evidencia que el ente de Bienestar Universitario de las universidades comparadas está dirigido a toda la comunidad universitaria, incluyendo algunos programas a jubilados y egresados, mientras que el de la UIS está fundamentalmente enfocado hacia los estudiantes. Otras dependencias y entes se encargan de los programas de bienestar para administrativos, operativos y docentes.
- No existen diferencias significativas entre los programas educativo-preventivos de las universidades comparadas.
- Para las comunidades UIS y UDEA se prestan los servicios de salud solo a estudiantes desde el organismo de Bienestar Universitario. Por el contrario

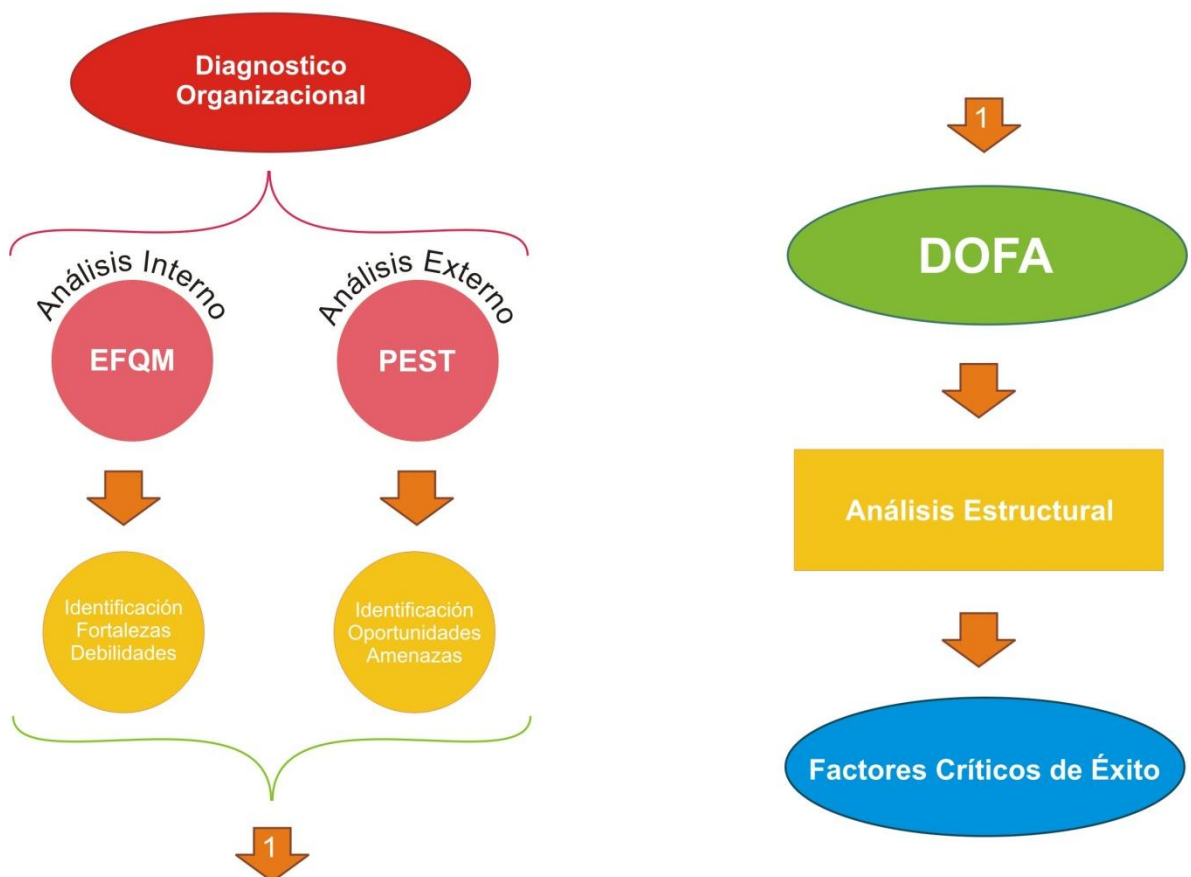
la UNIVALLE integra la prestación del servicio de salud para la comunidad universitaria en general en un solo organismo.

- En las tres universidades existen diferentes programas de apoyo socioeconómico para los estudiantes, con el fin de disminuir la deserción académica.
- La UIS es un caso particular en relación a otras universidades públicas. El componente de cultura, recreación y deportes se encuentra administrado por otras dependencias diferentes al ente que administra el Bienestar Universitario.

4. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Este capítulo presenta la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la División de Bienestar Universitario de la UIS como un resultado del diagnóstico organizacional. Así mismo, un análisis estructural el cual permitió definir los factores críticos de éxito, los cuales pretenden identificar las áreas cuyo funcionamiento o resultado satisfactorio son fundamentales para alcanzar el éxito de la División (ver Figura 10).

Figura 10. Proceso metodológico definición de los factores críticos de éxito



Fuente: Elaborada por el Autor

4.1 MATRIZ DOFA PARA LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

La matriz DOFA es una herramienta de planificación estratégica para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a una organización o proyecto. Su finalidad es la planeación estratégica, que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el mejoramiento continuo de las fortalezas y el aprovechamiento total de las oportunidades, llevando siempre un trabajo en conjunto para que así todas las actividades y compromisos de la empresa se complementen y vayan en un solo sentido¹³¹⁴.

A continuación se da a conocer la matriz DOFA establecida para la División de Bienestar Universitario (Ver Figura 11), donde se tuvieron en cuenta los aspectos de mayor importancia encontrados en el diagnóstico de la División. Esta Matriz DOFA está compuesta por treinta y nueve (39) variables las cuales se establece su definición y fundamentación en el ANEXO C.

Por su parte, el análisis estructural herramienta de reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos¹⁵. En este sentido, los factores o variables que afectan a un sistema no son estudiados independientemente los unos de los otros. Por lo tanto, es posible conocer cuáles de estos factores son determinantes o motrices y cuales son determinados o dependientes por las demás variables del sistema. Aquellos que determinan el comportamiento de los otros factores se denominan variables clave o factores críticos de éxito.

¹³ Humphrey, Albert (December 2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Newsletter. 7-8. <http://www-outside.sri.com/newsletters/Dec-05.pdf>

¹⁴ Koontz, H., & Weihrich, H. (2004), *Estrategias, políticas y premisas de planeación*. En McGraw-Hill (Sexta Edición), *Administración Una Perspectiva Global*, (160-189), México.

¹⁵ Godet, M., *La Caja de Herramientas de La Prospectiva Estratégica*. Librairie des Arts et Métiers (Cuarta Edición), Paris

Figura 11. Matriz DOFA División de Bienestar Universitario UIS

	Positivos	Negativos
Origen Interno	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido de Pertenencia 2. Capacidad resolutive de situaciones y problemas. 3. Sistema de Gestión de la Calidad 4. Aplicaciones Informáticas 5. Estilo de liderazgo participativo 6. Participación Estudiantil 7. Procesos de contratación transparentes, exigentes y verificados 8. Programas y servicios ofrecidos a la comunidad 9. Cultura de la calidad 10. Personal profesional y personal operativo competente. 11. Infraestructura adecuada 12. Proceso comunicación eficiente 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiencia de personal. 2. Sistema de estímulos. 3. Carencia de un manual de funciones para los cargos que ocupa el personal de contratación externa. 4. Rigurosidad en la planeación. 5. Plan de capacitación. 6. Problemas relacionales 7. Subutilización del personal calificado. 8. Largos tiempos para la implementación de desarrollos Informáticos. 9. Implementación del Sistema HSE. 10. Organización del trabajo
Origen Externo	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normatividad y legislación Nacional e Institucional 2. Participación en organismos de control 3. Redes y convenios entre universidades 4. Plan de capacitación de la DRH 5. Ley 30 de 1992 6. Políticas de Bienestar Universitario a nivel nacional 7. Plan de desarrollo institucional. Políticas institucionales frente a bienestar 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orden Publico 2. Cierres inesperados de la universidad 3. Baja estratificación estudiantil 4. Entornos no saludables 5. Ventas no controladas de alimentos 6. Normatividad Institucional para compras y presupuesto 7. Dependencia Económica 8. Tercerización 9. Cultura reivindicativa y conflictiva. 10. Limitaciones de capacidad

Fuente: Datos procesados por el autor

Con lo anterior, se trasladaron las variables identificadas en la matriz DOFA a un cuadro relacional de doble entrada, en donde los factores fueron enumerados de manera secuencial según oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, tanto vertical como horizontalmente (Ver ANEXO D). La matriz, fue elaborada en conjunto con el comité estratégico de la DBU. Esta permite observar la relación causa-efecto que existe entre los diferentes factores o variables, mediante los siguientes los números uno (1) y cero (0) donde:

- Uno (1) indica que si existe relación directa entre los factores.
- Cero (0) indica la no existencia de relación directa entre los factores.

Las sumatorias por filas y columnas indican respectivamente, el número de veces que el factor i influyó sobre los demás (índice de motricidad) o el número de veces que el factor j ha sido influido por los restantes (índice de dependencia). En la Tabla 6 se presentan los valores de motricidad y dependencia de cada factor, obtenidos en este análisis.

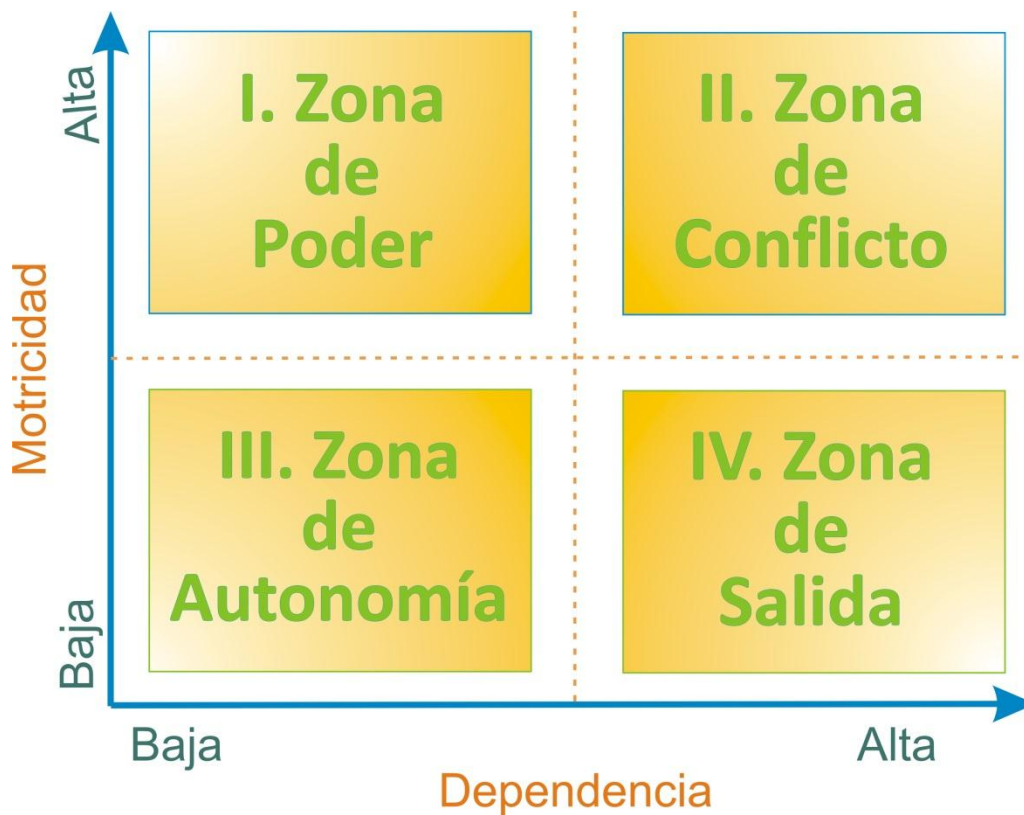
Los resultados totales de motricidad y dependencia obtenidos por cada factor, se trasladaron a un plano cartesiano en donde el eje de las abscisas (X) indica la dependencia y el eje de las ordenadas (Y) representa la motricidad. Según su distribución en el plano, los factores se clasificaron en cuatro grandes zonas; de poder, de conflicto, de autonomía y de salida (Ver Figura 12). Los factores con alta motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de poder; son muy influyentes y condicionan el resto del sistema. Los factores con alta dependencia y alta motricidad se ubican en la zona de conflicto; son factores de doble causalidad, pues son determinantes de otros factores, pero a su vez también son determinados por otros. Los factores con baja dependencia y baja motricidad se ubican en la zona de autonomía; ya que no determinan ni son determinados por otros. Por último, aquellos con alta dependencia y baja motricidad se ubican en la

zona de salida; son el resultado de la influencia de los factores ubicados en la zona de poder y la zona de conflicto (Ver Figura 12)

Tabla 6. Valores de dependencia y motricidad factores DOFA

	ITEM	VARIABLE	DEPENDENCIA		MOTRICIDAD	
			PTOS	(%)	PTOS	(%)
FORTALEZAS	A	<i>Sentido de Pertenencia</i>	12	2.7	6	1.3
	B	<i>Capacidad resolutive de situaciones y problemas.</i>	19	4.2	13	2.9
	C	<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>	16	3.6	19	4.2
	D	<i>Aplicaciones Informáticas</i>	8	1.8	9	2.0
	E	<i>Estilo de liderazgo participativo</i>	8	1.8	14	3.1
	F	<i>Participación Estudiantil</i>	17	3.8	9	2.0
	G	<i>Procesos de contratación transparentes, exigentes y verificados</i>	8	1.8	7	1.6
	H	<i>Programas y servicios ofrecidos a la comunidad</i>	30	6.7	16	3.6
	I	<i>Cultura de la calidad</i>	17	3.8	25	5.6
	J	<i>Personal profesional y personal operativo competente</i>	20	4.5	15	3.3
	K	<i>Infraestructura adecuada</i>	12	2.7	8	1.8
	L	<i>Proceso comunicación eficiente</i>	8	1.8	15	3.3
DEBILIDADES	M	<i>Insuficiencia de personal</i>	10	2.2	13	2.9
	N	<i>Sistema de estímulos.</i>	7	1.6	9	2.0
	O	<i>Carencia de un manual de funciones para los cargos que ocupa el personal de contratación externa</i>	10	2.2	10	2.2
	P	<i>Rigurosidad en la planeación</i>	17	3.8	13	2.9
	Q	<i>Plan de capacitación</i>	12	2.7	10	2.2
	R	<i>Problemas relacionales</i>	14	3.1	9	2.0
	S	<i>Subutilización del personal calificado</i>	8	1.8	6	1.3
	T	<i>Largos tiempos para la implementación de desarrollos Informáticos</i>	11	2.4	9	2.0
	U	<i>Implementación del Sistema HSE</i>	11	2.4	8	1.8
V	<i>Organización del trabajo</i>	31	6.9	13	2.9	
OPORTUNIDADES	W	<i>Plan de capacitación de la DRH</i>	30	6.7	14	3.1
	X	<i>Ley 30 de 1992</i>	11	2.4	9	2.0
	Y	<i>Políticas de Bienestar Universitario a nivel nacional</i>	1	0.2	10	2.2
	Z	<i>Plan de desarrollo institucional. Políticas institucionales frente a bienestar</i>	3	0.7	5	1.1
	AA	<i>Normatividad y legislación Nacional e Institucional</i>	12	2.7	19	4.2
	BB	<i>Participación en organismos de control</i>	11	2.4	18	4.0
	CC	<i>Redes y convenios entre universidades</i>	4	0.9	2	0.4
AMENAZAS	DD	<i>Orden Publico</i>	10	2.2	11	2.4
	EE	<i>Cierres inesperados de la universidad</i>	7	1.6	13	2.9
	FF	<i>Baja estratificación estudiantil</i>	7	1.6	16	3.6
	GG	<i>Entornos no saludables</i>	0	0.0	10	2.2
	HH	<i>Ventas no controladas de alimentos</i>	3	0.7	9	2.0
	II	<i>Normatividad Institucional para compras y presupuesto</i>	7	1.6	8	1.8
	JJ	<i>Dependencia Económica</i>	8	1.8	13	2.9
	KK	<i>Tercerización</i>	10	2.2	9	2.0
	LL	<i>Cultura reivindicativa y conflictiva</i>	8	1.8	10	2.2
	MM	<i>Limitaciones de capacidad</i>	11	2.4	17	3.8

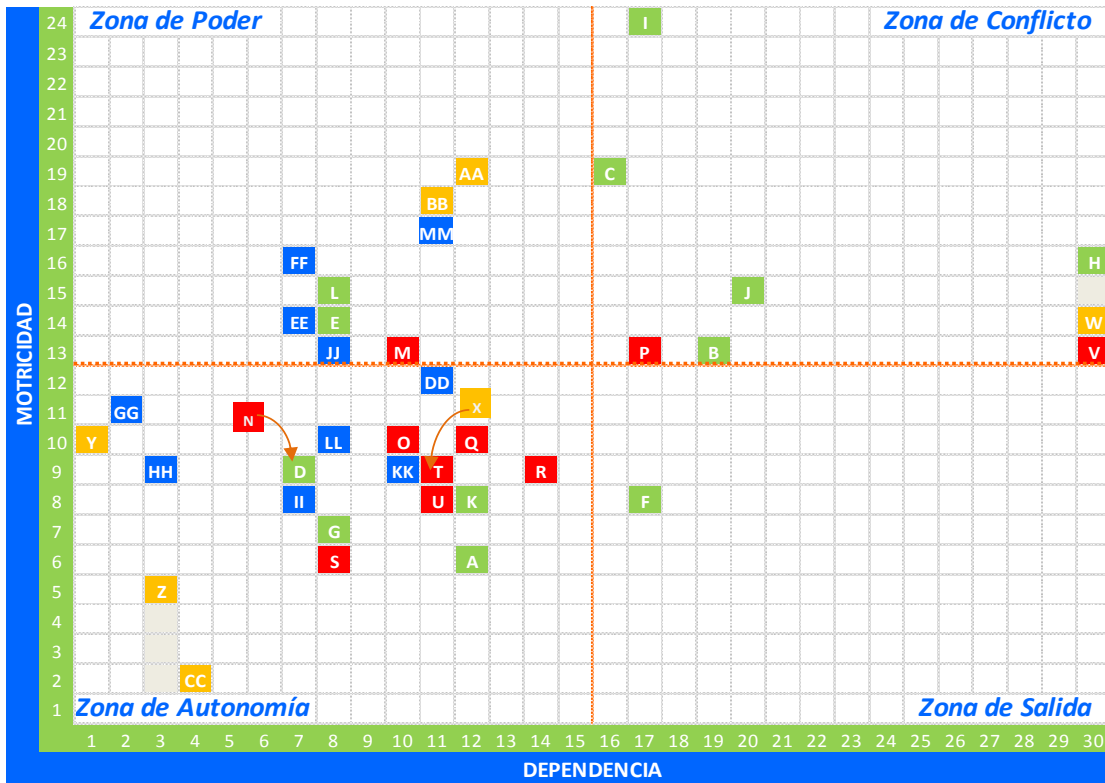
Figura 12. Clasificación de los factores según su distribución



Fuente: LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Por Michel Godet y la participación de Prospektiker en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, Cuaderno N° 5, Cuarta edición actualizada Abril de 2000, p 72. Figura elaborada por el Autor.

La Figura 13 es una dispersión en un plano cartesiano donde se encuentran relacionados los diferentes factores hallados en la matriz DOFA. Según su dependencia y motricidad se ubican en la zona de poder, de conflicto, de autonomía y de salida.

Figura 13 Dispersión Dependencia – Motricidad



- | | |
|--|--|
| F FORTALEZAS | D DEBILIDADES |
| O OPORTUNIDADES | A AMENAZAS |

Fuente: Datos procesados por el autor

A continuación la Tabla 7 presenta la clasificación de las variables de acuerdo a su naturaleza.

Las variables localizadas en las zonas de poder y de conflicto se convirtieron en la bases para definir la estrategia de la DBU. Sin embargo, algunas de las variables ubicadas en las zonas de autonomía y de salida, fueron tenidas en cuenta para la determinación de las líneas estratégicas de impulso.

Tabla 7 Clasificación de las variables según su naturaleza

ITEM	FACTOR	ZONA	DOFA
A	<i>Sentido de Pertenencia</i>	AUTONOMIA	F
D	<i>Aplicaciones Informáticas</i>	AUTONOMIA	F
G	<i>Procesos de contratación transparentes, exigentes y verificados</i>	AUTONOMIA	F
K	<i>Infraestructura adecuada</i>	AUTONOMIA	F
N	<i>Sistema de estímulos.</i>	AUTONOMIA	D
O	<i>Carencia de un manual de funciones para los cargos que ocupa el personal de contratación externa</i>	AUTONOMIA	D
Q	<i>Plan de capacitación</i>	AUTONOMIA	D
R	<i>Problemas relacionales</i>	AUTONOMIA	D
S	<i>Subutilización del personal calificado</i>	AUTONOMIA	D
T	<i>Largos tiempos para la implementación de desarrollos Informáticos</i>	AUTONOMIA	D
U	<i>Implementación del Sistema HSE</i>	AUTONOMIA	D
X	<i>Ley 30 de 1992</i>	AUTONOMIA	O
Y	<i>Políticas de Bienestar Universitario a nivel nacional</i>	AUTONOMIA	O
Z	<i>Plan de desarrollo institucional. Políticas institucionales frente a bienestar</i>	AUTONOMIA	O
CC	<i>Redes y convenios entre universidades</i>	AUTONOMIA	O
DD	<i>Orden Publico</i>	AUTONOMIA	A
GG	<i>Entornos no saludables</i>	AUTONOMIA	A
HH	<i>Ventas no controladas de alimentos</i>	AUTONOMIA	A
II	<i>Normatividad Institucional para compras y presupuesto</i>	AUTONOMIA	A
KK	<i>Tercerización</i>	AUTONOMIA	A
LL	<i>Cultura reivindicativa y conflictiva</i>	AUTONOMIA	A
B	<i>Capacidad resolutive de situaciones y problemas.</i>	CONFLICTO	F
C	<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>	CONFLICTO	F
H	<i>Programas y servicios ofrecidos a la comunidad</i>	CONFLICTO	F
I	<i>Cultura de la calidad</i>	CONFLICTO	F
J	<i>Personal profesional y personal operativo competente</i>	CONFLICTO	F
P	<i>Rigurosidad en la planeación</i>	CONFLICTO	D
V	<i>Organización del trabajo</i>	CONFLICTO	D
W	<i>Plan de capacitación de la DRH</i>	CONFLICTO	O
E	<i>Estilo de liderazgo participativo</i>	PODER	F
L	<i>Proceso comunicación eficiente</i>	PODER	F
M	<i>Insuficiencia de personal</i>	PODER	D
AA	<i>Normatividad y legislación Nacional e Institucional</i>	PODER	O
BB	<i>Participación en organismos de control</i>	PODER	O
EE	<i>Cierres inesperados de la universidad</i>	PODER	A
FF	<i>Baja estratificación estudiantil</i>	PODER	A
JJ	<i>Dependencia Económica</i>	PODER	A
MM	<i>Limitaciones de capacidad</i>	PODER	A
F	<i>Participación Estudiantil</i>	SALIDA	F

Fuente: Datos procesados por el autor.

Los resultados obtenidos a través del análisis estructural permiten observar como el sistema es afectado por un conjunto de variables ubicadas en las zonas de poder y conflicto; variables como B, C, I, P, V, E y L determinan los procesos administrativos que al interior de la División se ejecutan y se encuentran consolidados. Por otra parte variables como H, J, W, BB y EE influyen

directamente en la prestación de los servicios ofrecidos dentro del proceso de bienestar estudiantil. Era de esperar la presencia del marco normativo tanto interno como externo, pues todos programas y servicios que en la DBU se ofrecen existen bajo una normativa nacional o institucional. Igualmente las variables M, FF, EE, JJ y MM se relacionan con la capacidad de la División para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios y los factores externos que afectan esta capacidad entre otros.

La DBU es una unidad cuya razón de ser se soporta en la prestación de servicios a la Comunidad Universitaria, buscando el bienestar y la mejora de la calidad de vida de la misma. El análisis anterior confirma como todas las variables identificadas influyen en el logro de este objetivo. Por anterior estas serán utilizadas para generar la estrategia de la División.

5. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

La estrategia es el conjunto de líneas estratégicas de impulso que orientan el actuar de una organización; con el fin de desarrollar su misión, alcanzar visión y conseguir los objetivos planteados en un horizonte determinado de tiempo. Para el caso de la DBU, se estableció un plazo máximo de cuatro (4) años, en el cual se deberán cumplir dichos propósitos. Este capítulo muestra la definición de las líneas estratégicas de impulso, el modelo de gestión propuesto, la definición de las perspectivas Balanced Scorecard, los objetivos estratégicos y la elaboración del mapa estratégico para la División de Bienestar Universitario. (Ver Figura 14)

La metodología utilizada para la elaboración del modelo de gestión de la División de Bienestar Universitario tiene como base la matriz DOFA y los factores críticos de éxito identificados anteriormente, a partir de los cuales se realizó una combinación lógica de variables para definir las líneas estratégicas de impulso. Asimismo, se identificó el foco de gestión, el cual está contenido en la visión declarada para la División, la Figura 15 muestra un esquema que representa esta metodología, la Figura 16 muestra el modelo de gestión planteado para la DBU.

5.1 MODELO DE GESTIÓN

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

Figura 14. Proceso metodológico directrices estratégicas para la División de Bienestar Universitario.

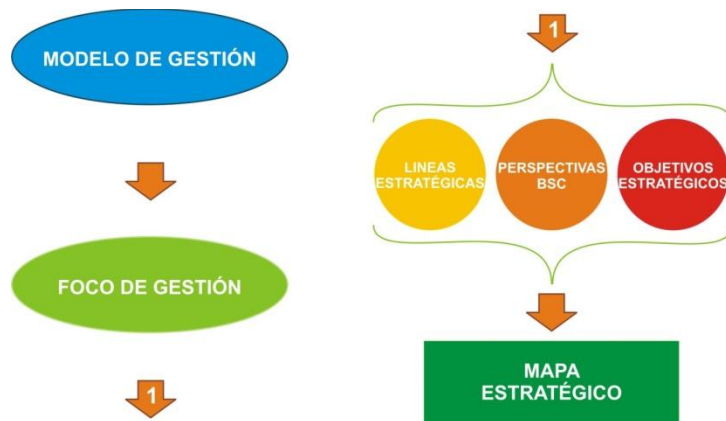
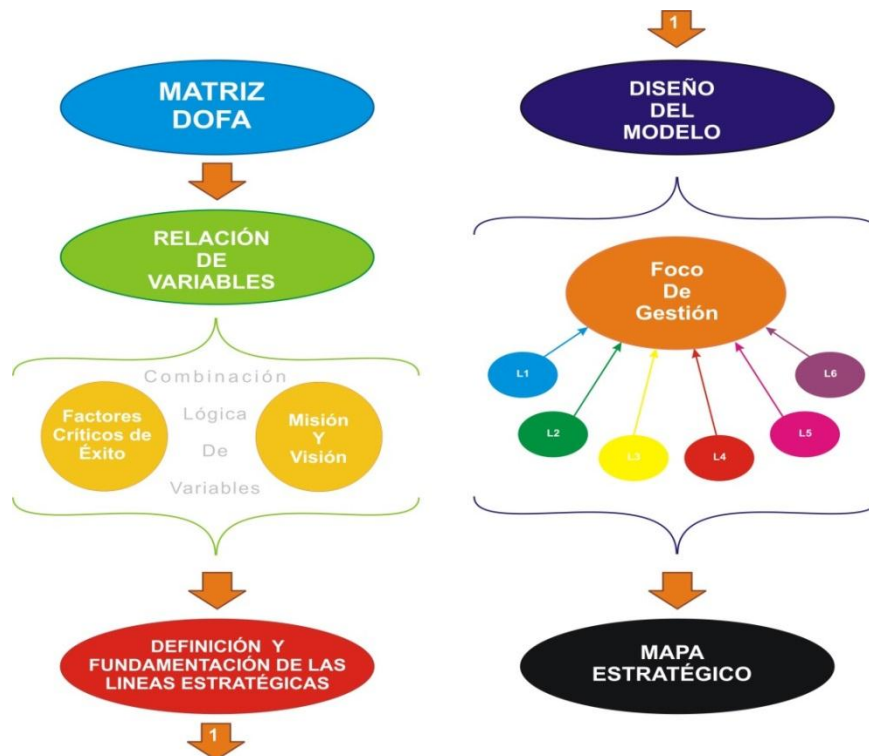


Figura 15. Metodología para la construcción del modelo de gestión.



Fuente: Elaborada por el Autor

5.1.1 Foco del modelo de gestión. Por consenso del comité estratégico se definió el foco de gestión para la División de Bienestar Universitario: APORTAR A LA FORMACIÓN INTEGRAL Y MEJORA DEL BIENESTAR ESTUDIANTIL (MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA, BAJA DESERCIÓN Y RETENCIÓN, CONSTRUCCIÓN DE CULTURA PARA LA VIDA Y LA SALUD). Por medio éste se pretende que los individuos pertenecientes a la comunidad estudiantil logren consolidar parte de su proyecto de vida en su paso por la Universidad. Así mismo, con base en lo anterior y los análisis realizados anteriormente se definió el modelo de gestión.

5.1.2 Líneas estratégicas de impulso. Las líneas estratégicas de impulso forjan el esquema de desarrollo futuro de una organización, el cual debe consolidarse con la ayuda del BSC. Las líneas estratégicas de impulso planteadas para la DBU se describen a continuación. En el ANEXO E se presenta la documentación correspondiente, en donde se encuentra su definición, argumentación, activador de la ejecución y objetivos vinculados.

- ***Fortalecimiento de los programas educativo-preventivos***

Esta línea hace referencia al fortalecimiento de los programas educativo-preventivos en todas las sedes regionales como medio para identificar las características biopsicosociales de la población estudiantil, con el fin de implementar acciones que les permita adelantar con éxito su proyecto de vida. Así mismo, construir la ciudadanía universitaria y promover los hábitos de vida saludable. Las variables relacionadas con esta línea son:

- ✓ Programas y servicios ofrecidos a la comunidad (F)
- ✓ Insuficiencia de Persona(D)

- ***Fortalecimiento de los programas y servicios de atención socioeconómica***

Esta línea hace referencia al fortalecimiento de los programas de atención socioeconómica pertinentes como medio para que la población estudiantil mejore su calidad de vida. Las variables relacionadas con esta línea son:

- ✓ Dependencia Económica (A)
- ✓ Rigurosidad en la Planeación(D)

- ***Ampliación de la cobertura de los programas y servicios pertinentes ofrecidos por bienestar universitario***

Esta línea hace referencia a la presencia efectiva del bienestar estudiantil en todas las sedes de la Universidad, tanto en sus programas presenciales, semipresenciales, a distancia, como virtuales, siendo consecuente con el plan de desarrollo institucional. Las variables relacionadas con esta línea son:

- ✓ Normatividad y legislación Nacional e Institucional(O)
- ✓ Participación en organismos de control(O)
- ✓ Baja estratificación estudiantil(A)
- ✓ Dependencia Económica (A)
- ✓ Participación Estudiantil(F)
- ✓ Programas y Servicios Ofrecidos a la Comunidad(F)
- ✓ Insuficiencia de Persona(D)
- ✓ Limitaciones de Capacidad(A)

- ***Inversión en infraestructura física y tecnológica***

Este tema trata sobre la gestión que debe realizar la División para suplir las deficiencias en espacios y equipos, garantizar el cumplimiento de normas técnicas aplicables a los servicios que presta (sismo resistencia, circulación, instalaciones sanitarias, etc.). Este aspecto es estratégico ya que en la medida que los

diferentes miembros de la División cuenten con instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades, el desempeño en las funciones misionales mejorará significativamente. Las variables relacionadas con esta línea son:

- ✓ Proceso de Comunicación Eficiente(F)
- ✓ Limitaciones de Capacidad(A)
- ✓ Rigurosidad en la Planeación(D)

- ***Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la división***

La incidencia de profesionales, personal operativo, personal y estudiantes de apoyo se evidencia en todo el trabajo de la División. Las capacidades y habilidades de estas personas así como el nivel de alineación con los objetivos de la institución, determinan significativamente el desempeño de la misma. Este tema recoge todas las acciones tendientes a reunir y cultivar un equipo humano de calidad, con sentido de pertenencia. Las variables relacionadas con esta línea son:

- ✓ Estilo de Liderazgo participativo (F)
- ✓ Insuficiencia de Personal(D)
- ✓ Cultura reivindicativa y conflictiva (A)
- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad(F)
- ✓ Cultura de la calidad(F)
- ✓ Personal Profesional y Operativo Competente(F)
- ✓ Plan de capacitación de la DRH(O)
- ✓ Capacidad Resolutiva de Situaciones y Problemas(F)

- **Fortalecimiento de redes de apoyo interinstitucionales y con otras entidades del sector público y privado**

El intercambio de experiencias y comparación de las mismas con otras instituciones conlleva al mejoramiento continuo de los procesos de la División, así mismo el promover convenios con otras entidades o instituciones del sector público y privado nutrirá el desarrollo de las actividades al interior de la DBU. Las variables relacionadas con esta línea son:

- ✓ Organización del trabajo(D)
- ✓ Cierres Inesperados de la Universidad(A)

Figura 16 Modelo de gestión para la División de Bienestar Universitario



Fuente: Elaborado por el autor

5.2 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS BALANCED SCORECARD PARA LA DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Las perspectivas del BSC, sobre las cuales se construye el Cuadro de Mando Integral, se deben definir de acuerdo con la naturaleza de cada organización. Es así como se puede obtener una visión integral y balanceada de ésta.

En las organizaciones gubernamentales o sin ánimo de lucro, la perspectiva del cliente tiene una importancia especial, relegando en prelación a la perspectiva financiera, pues la razón de ser de estas organizaciones no es obtener mayores rendimientos financieros, sino distribuir de la mejor manera los recursos para satisfacer completamente a sus beneficiarios. Desde este punto de vista y siendo consecuentes con la terminología utilizada en la caracterización del Proceso de Bienestar Estudiantil la perspectiva del cliente se denominará perspectiva del beneficiario. A continuación se describen las perspectivas para el sistema de gestión estratégica de la DBU.

5.2.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca la mejora continua de los activos intangibles de la organización, movilizándolos hacia la consecución de sus objetivos y creando valor para la empresa. Existen tres (3) componentes de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia: Capital humano, capital de información y capital organizacional.

- *Capital humano:* El capital humano se refiere a la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos por el personal de la organización, para apoyar la estrategia. Con base en esto, la División de Bienestar Universitario debe asegurar que las competencias y habilidades necesarias para lograr la estrategia, estén presentes en sus empleados.

Entonces, es necesario establecer la brecha de competencias entre las capacidades actuales de los miembros de la División y las requeridas para desarrollar cada uno de los procesos internos establecidos. Este componente está relacionado íntimamente con la quinta línea estratégica planteada para la división; *Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.*

- *Capital de Información:* La disponibilidad estratégica del capital de información es fundamental, ya que la tecnología y sistemas de información permiten ofrecer un servicio de excelente calidad, al ofrecer información exacta, confiable y oportuna, que facilita el control y desarrollo eficiente de los procesos internos. La División de Bienestar Universitario debe analizar la tecnología y los sistemas de información disponibles en el momento y los que soportarían la estrategia desde el punto de vista tecnológico, identificar las necesidades futuras y ajustar la disponibilidad del capital de información de acuerdo con estas necesidades, de tal manera que los procesos internos identificados se desarrollen eficientemente.
- *Capital Organizacional:* El capital organizacional se define como la capacidad que tiene una organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. En este sentido, la División de Bienestar Universitario debe crear una cultura interna basada en la misión, visión, valores institucionales, con líderes capacitados para encaminar la estrategia, obteniendo una visión compartida y unificada de la División, permitiendo el trabajo en equipo y en una sola dirección.

5.2.2 Perspectiva de los Procesos Internos. En la perspectiva de los procesos internos se identifican los procesos más relevantes para la organización y los cuales se deben realizar con excelencia. Para la definición de éstos procesos, se recurrió a las líneas estratégicas establecidas para la División de Bienestar Universitario, teniendo como resultado cinco (6) procesos fundamentales, sobre los cuales la División debe centrar su atención, para la consecución de la estrategia:

- *Fortalecimiento de los Programas Educativo-Preventivos.*
- *Fortalecimiento de los programas de Atención Socioeconómica.*
- *Ampliación de la cobertura de los programas y servicios pertinentes ofrecidos por Bienestar Universitario.*
- *Inversión en infraestructura física y tecnológica.*
- *Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.*
- *Fortalecimiento de redes de apoyo interinstitucionales y con otras entidades del sector público y privado.*

5.2.3 Perspectiva del beneficiario. Las organizaciones deben realizar una segmentación que les permita definir claramente el grupo de clientes o beneficiarios, en este caso, al cual se van a dirigir, y qué beneficios les van a ofrecer o cómo quieren que ellos perciban la empresa. En este sentido, la División de Bienestar Universitario seleccionó dos segmentos de beneficiarios.

- **Segmento Beneficiarios Directos:** este segmento involucra a la población estudiantil de pregrado y postgrado presencial, así como, los estudiantes de las otras modalidades de educación que ofrece la Universidad.
- **Segmento de Beneficiarios Indirectos:** este segmento involucra a todas las U.A.A. de la universidad, así como profesores y otros miembros de la

Comunidad Universitaria; por los demás servicios que ofrece la División fuera del marco de sus objetivos misionales.

5.2.4 Perspectiva Financiera. De acuerdo con su naturaleza, la División de Bienestar Universitario, no busca la maximización de sus recursos financieros. Sin embargo, necesita la optimización de éstos para continuar prestando un excelente servicio a la comunidad universitaria. En este sentido, la perspectiva financiera se centra hacia la eficiencia en la utilización de los recursos asignados por la Universidad y los captados por la venta de servicios a sus beneficiarios Indirectos.

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son el eje fundamental del cuadro de mando integral, el planteamiento acertado de los mismos es de vital importancia para que el sistema sea coherente y funcione de acuerdo con lo esperado. Con base en las líneas estratégicas descritas anteriormente y las perspectivas Balanced Scorecard planteadas, se definieron 17 objetivos estratégicos descritos a continuación:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- *Capital Humano:*

Línea Estratégica: Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.

Objetivo 1: Asegurar el desarrollo de las competencias estratégicas del personal de la División de Bienestar Universitario (O1-PAC).

Este objetivo busca el desarrollo de las capacidades, competencias, conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la División de Bienestar

Universitario, necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en las diferentes perspectivas.

- *Capital de Información:*

Línea Estratégica: Inversión en infraestructura física y tecnológica

Objetivo 2: Fortalecer los sistemas de información de la División de Bienestar Universitario, sustentados en una plataforma tecnológica adecuada (O2-PAC).

Las herramientas tecnológicas permiten gestionar la información como un recurso estratégico, el cual debe ser planificado y controlado, para que sea efectivo. A través de estas herramientas, es posible la distribución oportuna de información exacta y sólida en contenido, a todas las áreas de la División, facilitando el control y desarrollo eficiente de las actividades estratégicas.

- ***Capital Organizacional***

Línea estratégica: Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.

Objetivo 3: Comunicar a las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario, la misión, visión, valores institucionales y la estrategia (O3-PAC).

Todas las personas pertenecientes a las División deben conocer la misión, visión y valores institucionales, encaminadas siempre a la ejecución de las estrategias planteadas. Este objetivo busca que el personal realmente entienda y comprenda la estrategia, la ponga en práctica en el quehacer diario de la División de Bienestar Universitario.

Perspectiva de los Procesos Internos.

Línea estratégica: Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la división

Objetivo 1: Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad (O1-PPI).

La División de Bienestar Universitario cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual garantiza una cultura de excelencia en el servicio, el objetivo planteado busca asegurar la mejora continua de la División.

Línea estratégica: Fortalecimiento de redes de apoyo interinstitucionales y con otras entidades del sector público y privado.

Objetivo 2: Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior (O2-PPI).

Este objetivo apunta a fortalecer las relaciones entre bienestares universitarios con el único fin de intercambiar experiencias de éxito para fortalecer los procesos internos de la División.

Objetivo 3: Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario (O3-PPI).

Este objetivo tiene como propósito vincular a otras entidades del sector público o privado como patrocinadores de los programas y proyectos que desarrolla la División de Bienestar Universitario.

Línea estratégica: Inversión en infraestructura física y tecnológica.

Objetivo 4: Gestionar una infraestructura física y tecnológica para la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que en ella se realizan (O4-PPI).

Esto es, garantizar los espacios necesarios para el desarrollo de todas las actividades misionales de la División, de acuerdo a la normatividad establecida para sismo-resistencia, producción de alimentos y prestación de servicios de salud de primer nivel de complejidad.

Línea estratégica: Ampliación de la cobertura de los programas y servicios pertinentes ofrecidos por Bienestar Universitario

Objetivo 5: Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad (O5-PPI).

Este objetivo hace referencia a que todas las sedes de la Universidad, tanto la principal como las regionales, deben contar con la presencia efectiva del Bienestar Estudiantil incluidos todos los programas y servicios que sean pertinentes a estas, ofreciendo atención oportuna a las necesidades de los beneficiarios de cada una de ellas.

Objetivo 6: Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la Universidad (O6-PPI).

Este objetivo tiene como propósito garantizar que los estudiantes de otras modalidades y programas de educación como lo son; postgrado, a distancia y virtual, puedan acceder a programas diseñados especialmente para ellos,

enfocados de acuerdo a las necesidades específicas de esta población en el concepto del Bienestar Estudiantil.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los programas de Atención Socioeconómica

Objetivo 7: Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica (O7-PPI).

Este objetivo hace referencia al mantenimiento de los diferentes programas en atención socioeconómica como son: el servicio de comedores, residencias universitarias, combo saludable, cafetería, auxilio a estudiantiles, auxilio de fondo patrimonial, auxilio de sostenimiento, entre otros apoyos y estímulos.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los Programas Educativo-Preventivos

Objetivo 8: Fortalecer los programas para el mejoramiento académico (O8-PPI).

Este objetivo tiene como propósito garantizar la existencia de programas que permitan reducir los índices de deserción, repitencia y retención. Dirigidos a contribuir con la permanencia normal de los estudiantes en los diferentes programas académicos que ofrece la universidad.

Objetivo 9: Fortalecer los programas de vida sana (O9-PPI)

Este objetivo tiene como propósito el fortalecimiento de los programas para el mantenimiento de la Salud, apoyado en la identificación de las características biopsicosociales de los estudiantes desde su ingreso a la Universidad, y en la ejecución de acciones que permitan adelantar con éxito sus proyectos de vida.

Objetivo 10: Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva (O10-PPI)

Este objetivo busca el fortalecimiento de los programas para la promoción de la salud sexual y reproductiva logrando un estado general de bienestar físico, mental y social en la comunidad estudiantil de la Universidad.

Perspectiva del Beneficiario.

Línea estratégica: Ampliación de la cobertura de los programas y servicios pertinentes ofrecidos por Bienestar Universitario

Objetivo 1: Ofrecer y mantener servicios y programas que promuevan la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil (O1-PB).

Este objetivo busca asegurar la prestación de servicios pertinentes para la comunidad estudiantil de pregrado y postgrado presencial, así como, los estudiantes de las otras modalidades de formación que ofrece la Universidad.

Objetivo 2: Prestar servicios de salud en el primer nivel de complejidad a estudiantes de pregrado y postgrado tiempo completo (Maestría y Doctorado). (O2-PB).

Este objetivo busca garantizar la prestación de servicios de salud de baja complejidad y otros servicios como: farmacia, exámenes de laboratorio, remisión a algunas especialidades médicas, hospitalización y urgencias médicas, entre otros.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los programas de Atención Socioeconómica

Objetivo 3: Ofrecer servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la comunidad estudiantil (O3-PB).

Este objetivo busca garantizar la prestación de servicios en atención socioeconómica que apoyen a la población estudiantil más necesitada.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los Programas Educativo-Preventivos

Objetivo 4: Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables (O4-PB)

Este objetivo busca el desarrollo de procesos y acciones de promoción y prevención relacionadas con salud sexual y reproductiva, vida sana y mejoramiento académico dirigidas a la comunidad estudiantil de la UIS.

Perspectiva Financiera.

Objetivo 1: Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario (O1-PF).

La distribución eficiente de los recursos asignados es fundamental en toda empresa para garantizar su correcto funcionamiento y lograr el desarrollo estratégico planeado.

Este objetivo busca que la División de Bienestar Universitario desarrolle un plan de inversión, de acuerdo con los proyectos y tareas a realizar, teniendo en cuenta el presupuesto asignado y los recursos captados por la venta de servicios.

Línea estratégica: Fortalecimiento de redes de apoyo interinstitucionales y con otras entidades del sector público y privado.

Objetivo 2: Gestionar el apoyo de otras entidades del sector público y privado para el desarrollo de los programas y servicios (O2-PF).

La invitación a otras entidades del sector público y privado a participar como patrocinadores de los diferentes programas y servicios es fundamental para el crecimiento y sostenimientos de los mismos. Este objetivo busca el fortalecimiento financiero de la División a través de la búsqueda de apoyos o convenios que le permitan ampliar su cobertura en los servicios ofrecidos.

5.4 MAPA ESTRATEGICO DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVARSITARIO

El mapa estratégico proporciona un marco para la toma de decisiones. Ilustra la manera en que la estrategia vincula los activos intangibles con los distintos procesos de generación de valor, establecidos en las perspectivas definidas anteriormente. El mapa estratégico da a conocer visualmente¹⁶:

- **Relaciones Causa Efecto:** Define la cadena lógica por la que los activos intangibles se transforman en valor tangible.
- **Propuesta de valor para el cliente:** Aclara las condiciones que crearán valor para el cliente.
- **Procesos de creación de valor:** Define los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para clientes.
- **Agrupación de Activos y actividades:** Define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor.

¹⁶ Kaplan Robert S., Norton David P., *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, p. 58.

El mapa estratégico de la División de Bienestar Universitario se lee de la siguiente manera:

Al lograr los objetivos establecidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, al implementar estrategias para el desarrollo de las competencias de los empleados de la División, tener disponibilidad de información a través de recursos y herramientas informáticas, y lograr una cultura interna de trabajo centrada en el desarrollo de la misión y adopción de los valores de la División; se soportarán, junto al sistema de gestión integrado, el fortalecimiento de los diferentes programas y servicios, con presencia y cobertura para todas las sedes y modalidades de formación ofrecidos por las Universidad, con infraestructura física y tecnológica adecuada. Lo anterior permitirá una prestación de servicios oportuna y de alta calidad con beneficiarios satisfechos. Esto permitirá gestionar convenios con otras entidades del sector público y privado, fortaleciendo la asignación de recursos y la distribución eficiente de ellos. La Figura 18 muestra el mapa estratégico para la División de Bienestar Universitario.

5.5 ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA CREACIÓN DE VALOR

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y la función que éstos tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías: capital humano, capital de información y capital organizacional. (Kaplan y Norton 2004)

La alineación e integración de estas tres categorías de activos intangibles con la estrategia permite crear valor diferenciado y sustentable para la organización. A continuación se describen los activos intangibles para la DBU y se determina

como medir la disponibilidad de cada uno de éstos, con el fin de mejorarlos, alinearlos e integrarlos para generar valor.

- **Capital humano**

Se debe buscar la alineación del capital humano con la estrategia; el proceso de medir la disponibilidad del capital humano inicia con la identificación del perfil de competencias de las familias de puestos estratégicos, es decir, los conocimientos, habilidades y valores requeridos por el personal encargado de desarrollar cada uno de los procesos internos establecidos en el mapa estratégico de la DBU (Ver ANEXO F).

- **Capital de información**

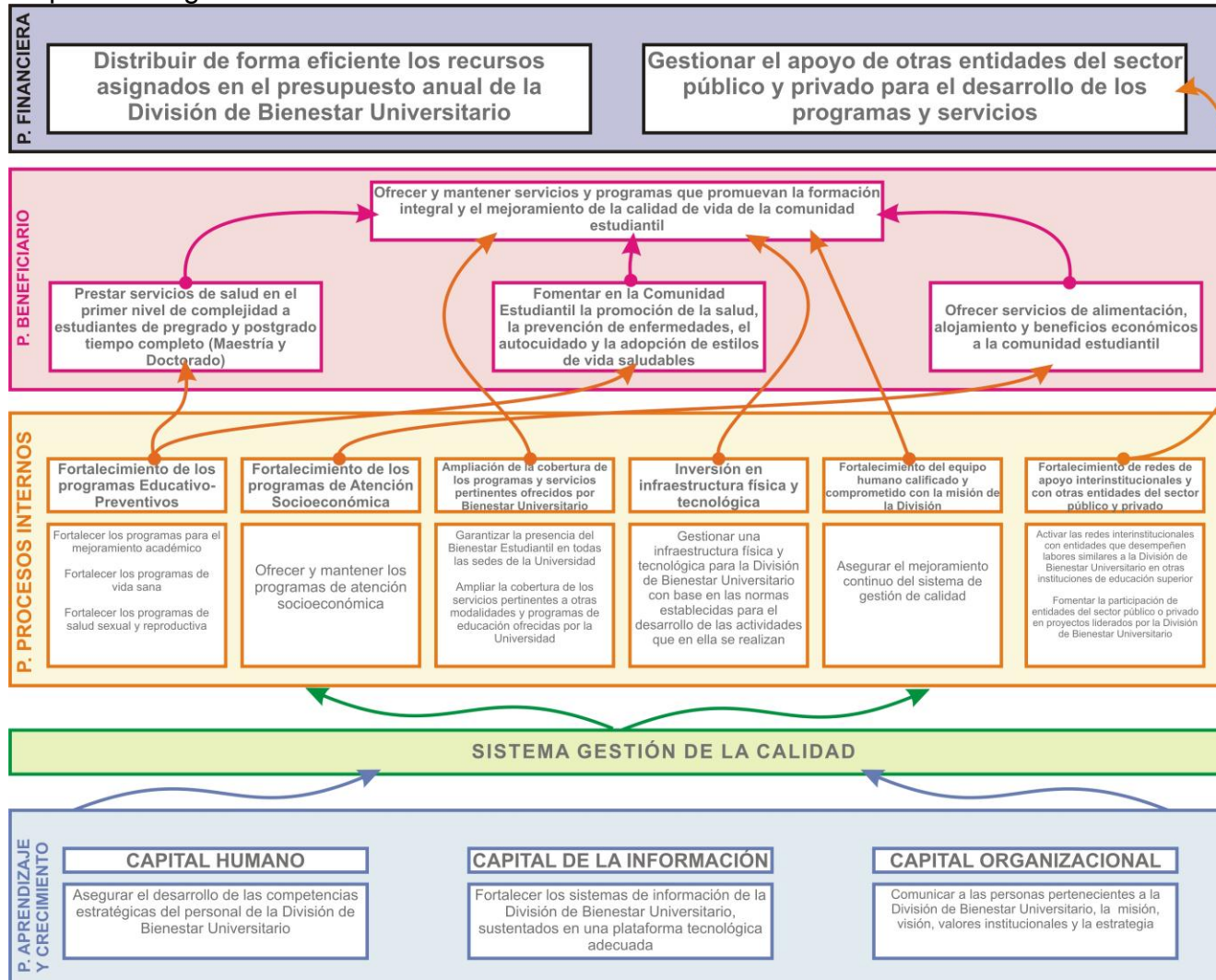
El capital de información consiste en la infraestructura tecnológica y aplicaciones del capital de información, que ponen la información y los conocimientos a disposición de toda la organización. Éste, al igual que el capital humano, se debe gestionar para que esté alineado con los procesos internos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

En el ANEXO F se define la cartera del capital de información necesaria para apoyar el desarrollo de los procesos internos de la DBU, y con base en esta cartera del capital de información se analiza su situación actual con el fin de hacer frente a posibles necesidades futuras.

- **Capital organizacional**

Para completar esta alineación, es necesario desarrollar el capital organizacional definido como “la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia” (Kaplan y Norton 2004)

Figura 17 Mapa Estratégico División de Bienestar Universitario



Fuente: elaborado por el autor

Para lograr una transformación organizacional, la DBU debe contar con tres (3) elementos clave:

- **ALINEACIÓN ESTRATÉGICA:** conocimiento, internalización de la misión, la visión y los valores institucionales necesarios para ejecutar la estrategia.
- **LIDERAZGO EJECUTIVO:** la disponibilidad de líderes calificados para movilizar a la División hacia el logro de su estrategia.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** compartir conocimientos y personas con potencial estratégico, para generar, organizar, desarrollar y distribuir conocimiento a toda la organización.

Con la ejecución del plan de comunicación descrito en el capítulo 8, se espera lograr el desarrollo de los elementos descritos anteriormente, logrando encaminar a la organización hacia el cumplimiento de su estrategia.

6. BALANCED SCORECARD DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

El Balanced Scorecard (BSC), Cuadro de Mando Integral (CMI) o Matriz Estratégica, traduce la visión y estrategia de una organización en objetivos interconectados mediante relaciones causales, medidos a través de indicadores que permiten conocer como se está desarrollando la estrategia.

Para la construcción del BSC de la División de Bienestar Universitario se asignaron indicadores de resultado e indicadores de actuación a los objetivos establecidos anteriormente, y se establecieron metas para cada uno de ellos. Estos indicadores y metas pueden modificarse dependiendo de los cambios estratégicos que se estén realizando sea por evolución de la organización o por ampliación de la estrategia. Asimismo, se diseñaron las Iniciativas estratégicas, las cuales apalancan la consecución de los objetivos estratégicos.

6.1 SISTEMA DE INDICADORES

Según Lochard¹⁷, la utilidad de los indicadores es la de servir como ilustración de una información. Son como un vistazo de síntesis que permiten visualizar en un instante una evolución o una situación. Igualmente sirven para valorizar un objetivo, tomar decisiones, efectuar comparaciones y preparar diagnósticos.

Los sistemas de indicadores no solo pueden ayudar a comprender los vínculos entre causas y efectos, sino también pueden ayudar a realizar ajustes a los procesos cuando sea necesario. También ayudan a imaginar un futuro positivo y encaminar a la organización hacia el logro de ese futuro mediante una acción adecuada. Igualmente un sistema de indicadores permite motivar a todos los

¹⁷ Lochard J., *Evalúe Su Empresa, en 3R Editores, pg 44*

miembros de una organización para que ejecuten la estrategia establecida. En este sentido, un Cuadro de Mando Integral exitoso es aquel que comunica la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros (Kaplan y Norton 1997).

El sistema de indicadores de la DBU tiene un total de 31 indicadores, de los cuales 21 son de resultado y 10 son de actuación. La Tabla 8 presenta el listado de los indicadores de la DBU, con su respectiva perspectiva y código. Este código está conformado por tres letras y un número, la primera letra representa la División de Bienestar Universitario simbolizada por la letra B; la segunda letra representa la perspectiva del indicador, sea la perspectiva Financiera, Beneficiario, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; la tercera letra indica el tipo de indicador, si es un indicador de resultado está simbolizado con la letra R y si es un inductor está simbolizado con la letra I. A continuación se da un ejemplo para identificar la nomenclatura de la codificación.

- ✓ BFR-1: Indicador de resultado número 1, de la perspectiva Financiera de la División de Bienestar Universitario.
- ✓ BBI-1: Indicador Inductor número 1, de la perspectiva del Beneficiario de la División de Bienestar Universitario.

Posteriormente se documentó para cada uno de los indicadores una ficha técnica, donde se encuentra contenida toda la información relevante. Ver ANEXO G

6.2 METAS

El cuadro de mando integral es muy eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio de la organización. Para comunicar la necesidad de cambio los directivos

deben establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años, que si se alcanzan transformaran la empresa (Kaplan y Norton 1997).

Tabla 8. Indicadores estratégicos cuadro de mando integral División de Bienestar Universitario

PERSPECTIVA FINANCIERA		
CODIGO	TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR
BFR-1	RESULTADO	PORCENTAJE DE EJECUCION PRESUPUESTAL
BFR-2	RESULTADO	PORCENTAJE DE INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
BFR-3	RESULTADO	NUMERO DE CONVENIOS GESTIONADOS
BFI-1	INDUCTOR	EJECUCION PRESUPUESTAL ATENCION EN SALUD
BFI-2	INDUCTOR	EJECUCION PRESUPUESTAL ATENCION SOCIOECONOMICA
BFI-3	INDUCTOR	EJECUCION PRESUPUESTAL PROGRAMAS EDUCATIVO PREVENTIVOS
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO		
CODIGO	TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR
BBR-1	RESULTADO	NIVEL DE SATISFACCION DE LOS BENEFICIARIOS
BBR-2	RESULTADO	COBERTURA DE LA ATENCION EN SALUD
BBR-3	RESULTADO	COBERTURA DEL SERVICIO DE ALIMENTACION
BBR-4	RESULTADO	COBERTURA DE LOS BENEFICIOS ECONOMICOS
BBR-5	RESULTADO	PARTICIPACION EN PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS
BBI-1	INDUCTOR	PARTICIPACION EN PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ACADEMICO
BBI-2	INDUCTOR	PARTICIPACION EN PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA
BBI-3	INDUCTOR	PARTICIPACION EN PROGRAMAS DE VIDA SANA
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS		
BPR-1	RESULTADO	EFICACIA DEL PROCESO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
BPI-1	INDUCTOR	OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO
BPI-2	INDUCTOR	ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN
BPI-3	INDUCTOR	DISPONIBILIDAD DE TALENTO HUMANO
BPR-2	RESULTADO	NUMERO DE PARTICIPACIONES EN ENCUENTROS INTERINSTITUCIONALES
BPR-3	RESULTADO	PARTICIPACION DE OTRAS UNIDADES, ENTIDADES E INSTITUCIONES
BPR-4	RESULTADO	NUMERO DE ACCIONES DE MEJORA DOCUMENTADAS RELACIONADAS CON LA INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA
BPR-5	RESULTADO	PROGRAMAS Y SERVICIOS IMPLEMENTADOS EN LAS SEDES REGIONALES
BPR-6	RESULTADO	PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PARA OTRAS MODALIDADES DE FORMACIÓN OFRECIDAS POR LA UNIVERSIDAD
BPR-7	RESULTADO	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCION DE PROGRAMAS DE ATENCIÓN SOCIOECONOMICA
BPR-8	RESULTADO	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCION DE PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO ACADEMICO
BPR-9	RESULTADO	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCION DE PROGRAMAS DE VIDA SANA
BPR-10	RESULTADO	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
BAR-1	RESULTADO	NIVEL DE COMPETENCIAS ESTRATEGICAS
BAI-1	INDUCTOR	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROFESIONAL DE LA DIVISIÓN
BAR-2	RESULTADO	DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN
BAR-3	RESULTADO	GRADO DE ALINEACIÓN ESTRATEGICA

Fuente: Datos procesados por el autor

La finalidad de la fijación de metas es tener un punto de balance que permita conocer la eficacia de los resultados obtenidos. Si no existen metas, los indicadores formulados para cada uno de los objetivos estratégicos pierden su carácter de control, ya que no será posible conocer si los resultados obtenidos son satisfactorios o no.

La fijación de metas para cada uno de los indicadores se definió con el jefe de la DBU sin embargo, periódicamente se hará una revisión de estas en el comité estratégico de acuerdo al alcance logrado. Las metas establecidas se pueden visualizar en las fichas técnicas de los indicadores y en la matriz estratégica de la División de Bienestar Universitario.

6.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Una vez definidas las metas se procedió a definir las iniciativas estratégicas, aquellas que ayudarán a la organización a evolucionar de su estado actual al estado deseado en un periodo de tiempo determinado.

En las organizaciones donde se implementa un sistema de gestión estratégica se centra la atención y esfuerzo en la fase primaria, es decir, la traducción de la visión y la estratégica en objetivos e indicadores. Sin embargo, se deben establecer programas o planes de acción que permitan el alcance de las metas y por ende la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo que éstos se transformen en resultados tangibles para la empresa.

Para la División de Bienestar Universitario se establecieron 4 iniciativas estratégicas:

- Plan de Capacitación de la División de Bienestar Universitario (PCDBU)
- Capacitación Estratégica del Personal (CEP)
- Adecuación de las Tecnologías de la Información (ATI)
- Plan de Comunicación del Sistema de Gestión Estratégica (PCSGE)

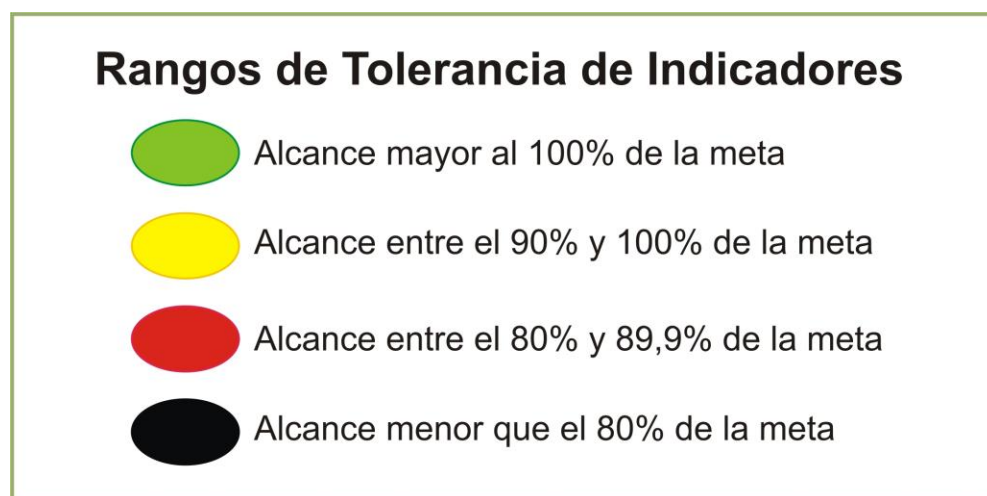
Las iniciativas mencionadas anteriormente se describen en detalle en el ANEXO H.

6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral puede ser entendido como una tabla resumen en la que se presentan los objetivos estratégicos, indicadores de resultado, indicadores inductores o de actuación, metas e iniciativas estratégicas establecidas. A continuación en la Tabla 9 se presenta el Cuadro de Mando Integral para la División de Bienestar Universitario.

6.4.1 Rangos de tolerancia y semaforización. La definición de rangos de tolerancia y semaforización permite establecer control y seguimiento sobre el sistema de indicadores, ya que facilita la visualización del desempeño de la organización. Se establecieron rangos o intervalos que permiten clasificar los resultados obtenidos por cada indicador, de acuerdo con el grado de cumplimiento de sus metas. Adicionalmente, los intervalos cuentan con colores que indican el nivel de alcance del indicador. La Figura 18 muestra los rangos de tolerancia y semaforización para el sistema de Indicadores de la División de Bienestar Universitario:

Figura 18. Rangos de tolerancia y semaforización de los indicadores



Fuente: Figura elaborada por el autor

Tabla 9. Balanced Scorecard División de Bienestar Universitario

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADO	META	INDICADOR INDUCTOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	O1-FF Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario	BFR-1	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	90%	BFI-1 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL ATENCIÓN EN SALUD	90%	
		BFR-2	PORCENTAJE DE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año anterior)*100%	BFI-2 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA	90%	
	O2-FF Gestionar el apoyo de otras entidades del sector público y privado para el desarrollo de los programas y servicios	BFR-3	NÚMERO DE CONVENIOS GESTIONADOS	# Convenios año > # convenios año anterior	BFI-3 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PROGRAMAS EDUCATIVO- PREVENTIVOS	90%	
		BFR-4	COBERTURA DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN SUBSIDIADA	(Cupos disponibles para auxilio de alimentación/# Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos)*100			
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO	O1-PB Ofrecer y mantener servicios y programas que promuevan la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil	BBR-1	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	83%			
	O2-PB Prestar servicios de salud en el primer nivel de complejidad a estudiantes de pregrado y postgrado tiempo completo (Maestría y Doctorado)	BBR-2	COBERTURA DE LA ATENCIÓN EN SALUD	40%			
	O3-PB Ofrecer servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la comunidad estudiantil	BBR-3	COBERTURA DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN SUBSIDIADA	(Cupos disponibles para auxilio de alimentación/# Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos)*100			
		BBR-4	COBERTURA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS	(Cupos disponibles para auxilios/# Estudiantes post-graduados al beneficio de auxilios que cumplen requisitos)*100			
O4-PB Fomentar en la comunidad estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables	BBR-5	PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS	# Participaciones en el año/# Participaciones en el año anterior	BBI-1 PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ACADÉMICO	# Participaciones en el año/# Participaciones en el año anterior		
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	O1-PI Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad	BPR-1	EFICACIA DEL PROCESO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	90%	BPI-1 OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	83%	Plan de Capacitación de la División de Bienestar Universitario (PCDBU)
	O2-PI Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior	BPR-2	NÚMERO DE PARTICIPACIONES EN ENCUENTROS INTERINSTITUCIONALES	1	BPI-2 ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN	83%	
		BPR-3	PARTICIPACIÓN DE OTRAS UNIDADES, ENTIDADES E INSTITUCIONES	1	BPI-3 DISPONIBILIDAD DE TALENTO HUMANO	0,9	
	O3-PI Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario	BPR-4	NÚMERO DE ACCIONES DE MEJORA DOCUMENTADAS RELACIONADAS CON LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	1			
	O4-PI Gestionar una infraestructura física y tecnológica de la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que en ella se realizan	BPR-5	PROGRAMAS Y SERVICIOS IMPLEMENTADOS EN LAS SEDES REGIONALES	# programas existentes año/# programas existentes en el año anterior			
	O5-PI Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad	BPR-6	PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PARA OTRAS MODALIDADES DE FORMACIÓN OFRECIDAS POR LA UNIVERSIDAD	# programas existentes año/# programas existentes en el año anterior			
	O6-PI Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la Universidad	BPR-7	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA	1			
	O7-PI Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica	BPR-8	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO ACADÉMICO	1			
	O8-PI Fortalecer los programas para el mejoramiento académico	BPR-9	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE VIDA SANA	1			
	O9-PI Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva	BPR-10	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA	1			
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O1-PAC Asegurar el desarrollo de las competencias estratégicas del personal de la División de Bienestar Universitario	BAR-1	NIVEL DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	75%	BAI-1 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROFESIONAL DE LA DIVISIÓN	85%	Capacitación Estratégica del Personal (CEP)
	O2-PAC Fortalecer los sistemas de información de la División de Bienestar Universitario, sustentados en una plataforma tecnológica adecuada	BAR-2	DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN	65%			Adecuación de las Tecnologías de la Información (ATI)
	O3-PAC Comunicar a las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario, la misión, visión, valores institucionales y la estrategia	BAR-3	GRADO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	65%			Plan de Comunicación del Sistema de Gestión Estratégica (PCSGE)

Fuente: Datos procesados por el autor

7. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO

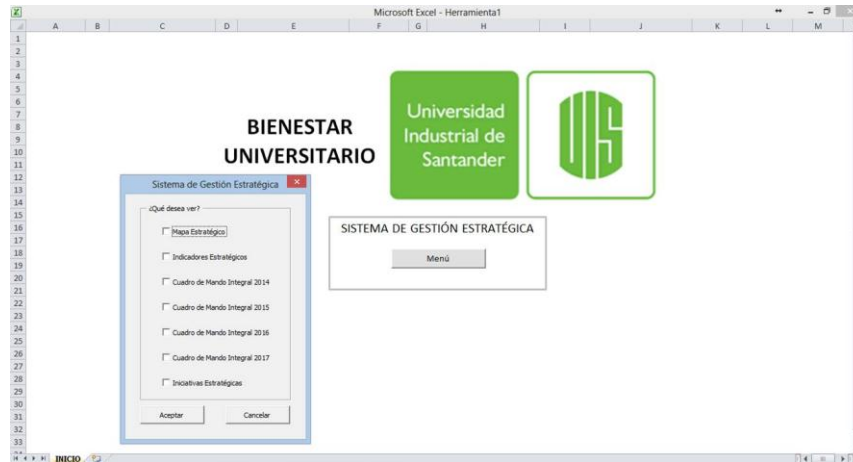
Para hacer el seguimiento y mantenimiento del sistema de gestión estratégica es necesario contar con una herramienta informática para realizar el registro de los indicadores. Por lo anterior utilizando Microsoft office Excel, se diseñó una herramienta de apoyo al sistema, que se alimenta de forma manual, para realizar un monitoreo permanente de la información registrada y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Gracias a esto es posible detectar a tiempo variaciones o cambios que interfieran en el logro de la estrategia, facilitando una respuesta eficiente para contrarrestarlos.

La herramienta diseñada es fácil acceso y permite visualizar la información de cuatro (4) años establecidos para el cumplimiento del plan estratégico. Está conformada por una pantalla de inicio la cual permite elegir entre diferentes opciones e consulta al usuario. Entre los que se destacan, visualización del mapa estratégico, visualización de una tabla resumen de indicadores, los cuadros de mando para cada año, con sus correspondientes objetivos e indicadores, al mismo tiempo se muestran sus metas, logros. Dando una visión del cumplimiento de los objetivos.

Desde el cuadro de mando de cada año se puede acceder al gráfico y a la hoja de vida de cada indicador, donde se muestra la evolución que ellos han tenido.

La hoja de cálculo de Excel se encuentra contenida en el CD de los anexos, en donde se puede consultar y verificar su correcto funcionamiento. La figura 19 muestra el contenido de la herramienta descrita anteriormente.

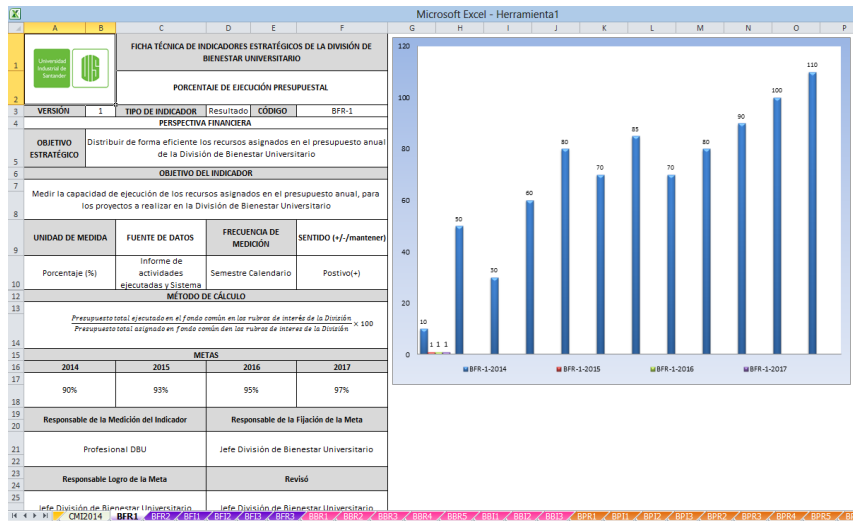
Figura 19. Herramienta informática de apoyo



Microsoft Excel - Herramienta1

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBER	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Ejecutar de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario	PARTECIPACIONES PRESUPUESTALES	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		PARTECIPACIONES PRESUPUESTALES PROYECTOS DE INVESTIGACION Y PROYECTOS EDUCATIVOS	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		EJECUCION PRESUPUESTAL ATENCION ECONOMICA	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		EJECUCION PRESUPUESTAL PROGRAMAS EDUCATIVOS	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PERSPECTIVA SOCIAL	Sustentar el apoyo de otros entes del sector público y privado para el desarrollo de la investigación y creación	MENOS DE COMERCIO INTERNACIONAL	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		MENOS DE CONTRATACIONES INTERNACIONALES	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		CONSEJOS DE LA INVESTIGACION	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		CONSEJOS DE LA INVESTIGACION	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
PERSPECTIVA DE PERSONAS	Oficiar servicios de atención, diagnóstico y bienestar con calidad y compromiso	CONSEJOS DE LA INVESTIGACION	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		CONSEJOS DE LA INVESTIGACION	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		CONSEJOS DE LA INVESTIGACION	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		CONSEJOS DE LA INVESTIGACION	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Fomentar la capacidad científica, tecnológica y de innovación de la División de Bienestar Universitario	PARTECIPACIONES PRESUPUESTALES	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		PARTECIPACIONES PRESUPUESTALES	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		PARTECIPACIONES PRESUPUESTALES	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		PARTECIPACIONES PRESUPUESTALES	LOGRO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	



Fuente: Herramienta informática de apoyo

8. PLAN DE COMUNICACIÓN

Un plan de comunicación permite transmitir a los miembros de la División la estrategia. No solo conduce a contar con un equipo de personas mejor preparado y motivado conocedores de la contribución que desde sus puestos de trabajo generan para el logro de los objetivos estratégicos, sino que también puede producir cambios en los resultados de la División.

La comunicación de la estrategia puede realizarse a través de diversos canales: las reuniones periódicas, los folletos, las carteleras de la División, la página web, entre otros. Sin embargo, es primordial que esta difusión y formación del personal en torno al BSC sea periódica y completa, debe contener información concreta sobre los indicadores de gestión, las iniciativas, las metas, los avances y resultados alcanzados.

A continuación se describen las actividades y los posibles mecanismos a utilizar para comunicar el CMI de la División de Bienestar Universitario:

- **Conceptualización e introducción al modelo Balanced Scorecard**

La primera acción del plan de capacitación tiene como objetivo contextualizar y conceptualizar al personal de la DBU. Este debe familiarizarse con los términos, conceptos y principales elementos del modelo BSC. Lo anterior busca lograr un aprendizaje integral para que el sistema de gestión estratégica de la División sea comprensible en etapas futuras de su implementación. Esta fase se ejecutará a la par con el plan de capacitaciones estratégicas.

- **Socialización de la Misión, Visión y Valores Institucionales**

El marco estratégico conforma la esencia de toda organización. La comunicación de estos elementos conformará la segunda fase en el desarrollo de este plan, es de vital importancia la participación de los miembros de la División para generar conocimiento y comprensión en estos tres elementos, la comunicación puede hacerse por medio de reuniones o través de pancartas o afiches al interior de la División de Bienestar Universitario.

- **Reuniones para el monitoreo de la estrategia**

Estos encuentros tienen como finalidad realizar un seguimiento al BSC, revisión de la formulación de la estrategia, seguimiento del mapa estratégico, entre otros, así como la fijación de nuevas metas; estas reuniones están a cargo del comité estratégico posteriormente las actualizaciones y eventos serán comunicados a los demás miembros de la División de Bienestar Universitario.

- **Comunicación del mapa estratégico e indicadores**

La cuarta fase consiste en realizar encuentros con el fin de lograr una comprensión total del mapa estratégico con sus relaciones causales, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, metas, logros y tendencias; explicando detalladamente el plan estratégico de la División de Bienestar Universitario a todo el personal que en ella labora.

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

La herramienta informática de apoyo facilitará el monitoreo constante del BSC de la División, por lo anterior, es fundamental entrenar al personal clave en su uso lograr el máximo aprovechamiento.

Esta tarea se realizará a través de una capacitación individual a los miembros del comité estratégico y posteriormente al personal encargado de registrar los datos que la herramienta requiere para su funcionamiento.

8.1 AVANCES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Dentro de la implementación del sistema de gestión estratégica se dio inicio a las primeras fases del plan de comunicación desarrollando algunas actividades específicas a la par con el desarrollo del proyecto.

En una primera aproximación con el personal de la División, se expuso el presente proyecto de grado y se anunció su desarrollo. Se llevó a cabo un taller didáctico en el cual se reforzaron los términos relacionados con el Balanced Scorecard. (Ver ANEXO I).

Así mismo se continuará con el desarrollo el plan propuesto con el objetivo inicial de dar a conocer el marco estratégico y los valores institucionales a los miembros de la DBU y crear una base sólida al sistema de gestión estratégica.

Se construyó una guía para la implementación del sistema de gestión estratégica la cual puede estar sujeta a cambios de acuerdo a la evolución de la estrategia y el sistema. Ver ANEXO J

9. CONCLUSIONES

- El diagnóstico organizacional desarrollado en el presente proyecto, permitió conocer el estado actual de la División de Bienestar Universitario. Favoreció la identificación de los factores internos y externos que influyen directamente en el quehacer de la División, siendo lo anterior la base para formular y ejecutar la estrategia.
- La adopción de modelos existentes para realizar el diagnóstico de organizacional como el modelo EFQM de excelencia europeo y el análisis PEST soportan la metodología utilizada para la recolección de datos en la identificación de los factores que afectan los procesos de la División.
- La utilización del análisis DOFA y el análisis estructural de variables, permitió la identificación de los factores críticos de éxito, que posteriormente conllevaron al establecimiento de las líneas estratégicas de impulso sobre las cuales se soporta la estrategia de la División de Bienestar Universitario.
- El mapa estratégico elaborado para la División, permite visualizar los objetivos estratégicos enmarcados en las cuatro (4) perspectivas establecidas y la manera en que éstos están relacionados por funciones de causa efecto, lo cual le permite a los miembros de la DBU observar la forma en como los activos intangibles soportan el desarrollo de la estrategia en la organización.
- El establecimiento de indicadores y su posterior consolidación en el BSC permiten medir el desempeño y ejecución de la estrategia en la División, gracias a ellos es posible realizar un seguimiento de desarrollo de las

iniciativas estratégicas, el alcance de las metas y el logro de los objetivos, facilitando la toma de decisiones por parte del personal a cargo de los diferentes programas y proyectos de la División de Bienestar Universitario.

- La visión consolidada y detallada que la herramienta informática desarrollada provee, es de gran utilidad para la Jefatura de Bienestar Universitario y para los Jefes de sección. El uso de ella permite registrar y procesar la información requerida por el sistema de gestión estratégica, garantizando un monitoreo constante a través de informes gráficos generados en un intervalo de tiempo específico.
- La formación continuada de las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario, en los principios y valores, marco estratégico y competencias, así como en la estrategia a seguir, son la base de la implementación del sistema de gestión estratégica. Las iniciativas estratégicas son la herramienta para garantizar esta formación, formalizando la adopción de la visión de la organización como fin último de la gestión.
- El sistema de gestión estratégica basado en el modelo Balanced Scorecard permite que la División de Bienestar Universitario articule todos sus procesos estratégicos, orientando su planeación en cuatro perspectivas; de aprendizaje y crecimiento, beneficiarios, procesos internos y financiera, dirigiendo todos sus esfuerzos hacia el foco de gestión establecido: *APORTAR A LA FORMACIÓN INTEGRAL Y MEJORA DEL BIENESTAR ESTUDIANTIL.*

10.RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la jefatura de la División y a los jefes de sección poner en marcha iniciativas estratégicas e iniciar la medición de los nuevos indicadores que alimentan el cuadro de mando integral.
- Se recomienda la programación y realización de reuniones periódicas del comité estratégico para realizar el seguimiento al cumplimiento de las metas y evaluación de los indicadores de gestión.
- Partiendo del dinamismo que existe en las estrategias, y los posibles ajustes y desarrollos a los cuales están sometidas, el comité estratégico es responsable de convertir el sistema de gestión estratégica en algo eficiente. Por lo anterior se sugiere iniciar un proceso de evaluación estratégica, que permita comprobar, validar y finalmente modificar la estrategia establecida si así se requiere.
- Se recomienda al comité estratégico informar periódicamente al personal de la División acerca de los indicadores establecidos, sus metas y su nivel de alcance, enmarcados en los objetivos estratégicos que se desean lograr. Con esto se garantiza un personal comprometido y motivado hacia la ejecución de la estrategia.
- Al cabo del tiempo establecido para el desarrollo de la estrategia. Se recomienda al comité estratégico formular una nueva, con el fin de garantizar el avance y mejora continua de la División de Bienestar Universitario.

- Se recomienda el uso de tableros de comando para cada unidad de negocio pertenecientes a las secciones de la División de Bienestar Universitario enfocados y alineados con el Balanced Scorecard de la DBU.
- Se recomienda a la jefatura de la División hacer un proceso de autoevaluación continuado que permita conocer la evolución de la DBU a lo largo del tiempo. Se sugiere el uso del instrumento aplicado en la elaboración del diagnóstico organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. ACUERDO No. 057 de Septiembre 7 de 1994, por el cual se reforma la estructura organizacional de la Universidad Industrial de Santander.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON, México, 2003.

FERRANDO SANCHEZ, Miguel. Y GRANERO CASTRO, Javier. El modelo EFQM de excelencia. En FC Editorial (Eds.), CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA (pg. 29-91). España: TAXUS.

HERNANDEZ RODRIGUEZ, Mónica. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2009

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Estrategias, políticas y premisas de planeación. En McGraw-Hill (Sexta Edición), Administración Una Perspectiva Global, (160-189), México 2004.

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

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004.

SIERRA MEJÍA, Astrid Liliana. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007.

ANEXOS

ANEXO A. TALLER DECLARACIÓN MISIÓN Y VISIÓN

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	DECLARACION DE LA MISIÓN	Definición Marco Estratégico

SECCIÓN/CARGO	FECHA		
	D	M	A

“...Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o acta constitutiva. Se define por su misión. Solo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos claros y realistas...”

Peter Drucker 1909-2005 (Padre del Management)

El siguiente taller tiene como objetivo hacer una revisión de la misión de la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander.



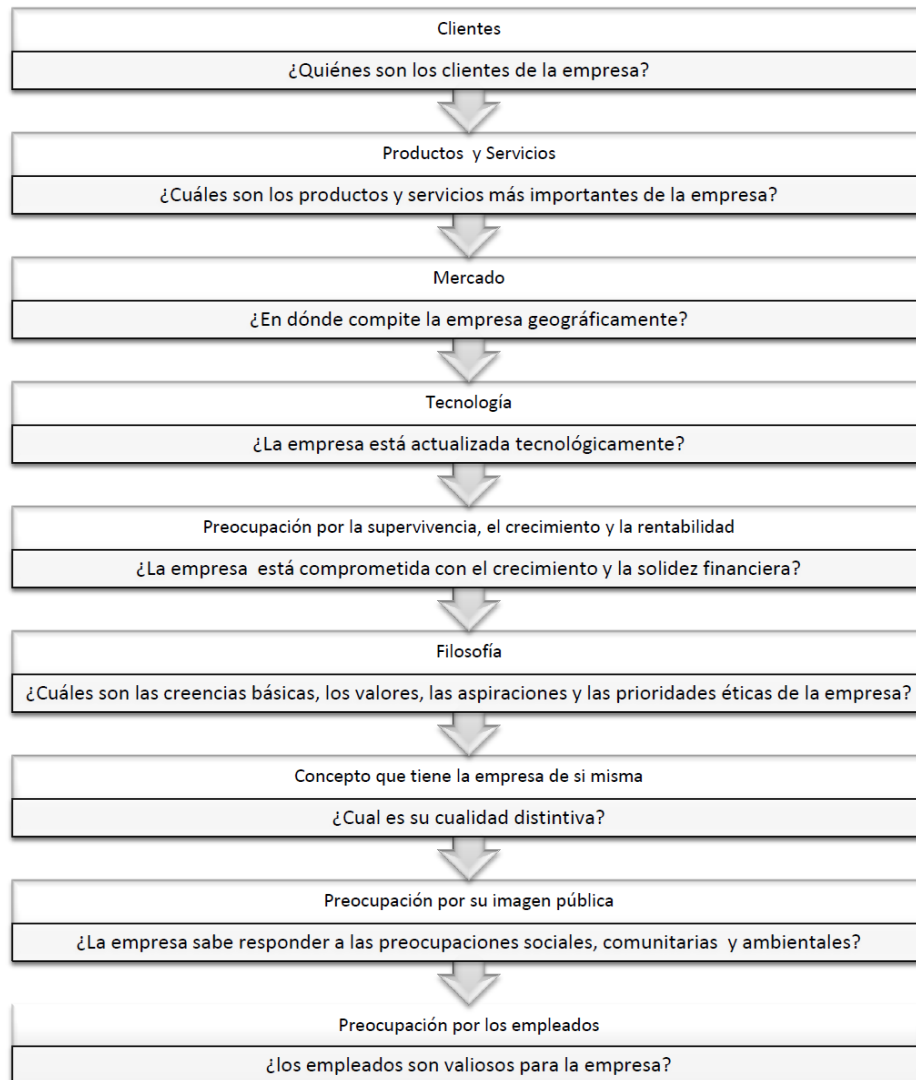
La Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

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

- Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
- Proporcionar una base o norma para distribuir los recursos de la empresa.
- Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la empresa.
- Facilitar la traducción de los objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
- Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.


DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	DECLARACION DE LA MISIÓN	Definición Marco Estratégico

Componentes de la declaración de la Misión





DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	DECLARACION DE LA MISIÓN	Definición Marco Estratégico

Ejemplos de Misiones Empresariales:

- 
PEPSICO La misión de PepsiCo es incrementar el valor de la inversión de nuestros accionistas, y lo lograremos mediante el incremento de las ventas, el control de los costos y la inversión de los recursos de manera inteligente. Creemos que nuestro éxito comercial depende de brindar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes, ofreciendo productos que sean seguros, saludables, económicamente eficientes y ambientalmente seguros.

Queremos dar a nuestros inversionistas ganancias justas sin dejar de mantener los más altos estándares de integridad. (2008)

- 
 La Misión del **Memorial Barrett Hospital** es manejar una instalación de cuidado médico de alta calidad, ofreciendo una combinación adecuada de servicios a los residentes del condado Beaverhead y áreas circunvecinas. El servicio se presta con la máxima intención para los pacientes, el personal médico, los empleados del hospital y la comunidad. El Memorial Barrett Hospital asume un papel de sólido liderazgo en la coordinación y el desarrollo de recursos relacionados con la salud dentro de la comunidad. (2008)

- 
 La Misión de Dell Computer es ser la compañía de computadoras de mayor éxito en el mundo al ofrecer al cliente la mejor experiencia en los mercados que atendemos. Al hacer esto, Dell satisfará las expectativas de los clientes en cuanto a la más alta calidad, tecnología de punta, precios competitivos, responsabilidad individual y de la empresa, el mejor servicio en su clase (incluido el de asistencia técnica), la flexibilidad para ofrecer productos personalizados, una buena conducta corporativa y estabilidad financiera.

Comparación entre las misiones.

Empresa	Clientes	Productos/ Servicios	Mercados	Tecnología	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
PepsiCo	Si	No	No	No	Si
Barrett Hospital	Si	Si	Si	No	No
Dell Computer	Si	Si	Si	Si	Si

Empresa	Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los empleados
PepsiCo	Si	No	No	No
Barrett Hospital	No	Si	Si	Si
Dell Computer	No	Si	Si	No

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	DECLARACION DE LA MISIÓN	Definición Marco Estratégico

2. Comparta su trabajo con el resto del grupo.

3. Lea la misión actual de la División:

“Promover y contribuir al desarrollo humano integral de los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander a través de programas y servicios orientados al cuidado y la protección de la salud y al apoyo psicosocial y económico que, junto a las instancias académicas, hagan posible la formación de personas de alta calidad ética, política y social.”

4. ¿Considera que se debe incluir o modificar algún aspecto?

5. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cual es su propuesta de nueva misión?

6. Comparta su trabajo con el grupo

¡Gracias por su aporte!

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	DECLARACION DE LA VISIÓN	Definición del Marco Estratégico

SECCIÓN/CARGO	FECHA		
	D	M	A

“...Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara...”

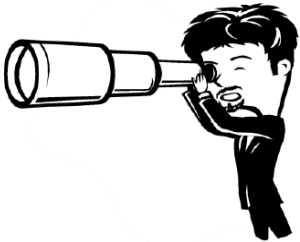
John Keane (Teórico Político)

El siguiente taller tiene como objetivo hacer una revisión de la Visión de la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander.



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

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



Actividad:

1. Lea detenidamente la visión de la División de Bienestar Universitario.

“La División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander en el año 2018 será la unidad líder y el referente en su genero para las instituciones de educación superior (IES). Contará con la acreditación y el reconocimiento nacional e internacional por sus aportes a la formación y el bienestar estudiantil, alcanzados mediante la prestación de servicios y el desarrollo de programas de promoción y prevención en salud, de apoyo psicosocial, sociofamiliar, académico y económico. Constituirá uno de los ejes fundamentales

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	DECLARACION DE LA VISIÓN	Definición del Marco Estratégico

en términos de formación integral, calidad de vida, baja deserción y retención, construcción de cultura para la vida y la salud.

Tendrá presencia efectiva en todas las sedes de la Universidad, en sus programas presenciales, semipresenciales, a distancia y virtuales; para ello contará con talento humano calificado, la infraestructura física y tecnológica apropiada y un proceso administrativo de alto nivel que el permitan alcanzar sus objetivos y el desarrollo de su misión.”

2. En el plan de desarrollo Institucional esta incluida la dimensión del Bienestar Universitario en la cual se plantea lo siguiente:

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

PROMOVER EL MEJORAMIENTO DEL BIENESTAR Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ESTUDIANTES

Metas

INDICADORES	CARACTERIZACIÓN	Valor inicial	Meta
Porcentaje de estudiantes	Sufren deserción ⁷²	4.7	2.3%
Reducción del porcentaje de estudiantes	Sufren repitencia de asignaturas	SD	60%
Porcentaje de estudiantes	Sufren retención por cohorte (sobrepermanencia)	23%	10%
Porcentaje de semestres	Que tarda un estudiante por encima de la duración oficial del programa para terminar sus estudios	40%	10%
Porcentaje de cobertura de servicios	Asociados a los procesos de orientación y apoyo socioeconómico de los estudiantes	61.3	90%
Incremento del porcentaje de cobertura de servicios	De atención y participación de los estudiantes en programa educativo-preventivos conforme a los indicadores (Total participaciones – 2006: 76.594)	100%	150%

Actividades estratégicas

1. Fortalecer los programas de mantenimiento de la salud y de inducción a la vida universitaria con el fin de identificar las características biosociales de los estudiantes y direccionar acciones les permita adelantar con éxito su proyecto de vida universitaria.
2. Consolidar la cobertura de los programas educativos preventivos y de los servicios de bienestar estudiantil, incluyendo las sede regionales.
3. Fomentar la participación de la comunidad estudiantil en actividades deportivas, culturales y sociales de diversa índole.
4. Promover el desarrollo de hábitos y estilos de vida saludables y procesos de autocuidado, a partir de la responsabilidad individual y social compartida.
5. Consolidar programas que permitan reducir los índices de deserción, repitencia y retención estudiantil.
6. Fortalecer la visibilidad de la Universidad con la participación en eventos deportivos de carácter regional, nacional e internacional.

⁷² Cancelan y no renuevan matrícula.

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	DECLARACION DE LA VISIÓN	Definición del Marco Estratégico

Dentro del marco de la labor de la División, los objetivos de la Universidad y la imagen propia de futuro que usted proyecta de la DBU. ¿Considera incluir algún elemento que no esté contenido en la declaración de la visión? ¿Cual?

3. Comparta con el grupo sus ideas.
4. Redacte una propuesta de visión con el consenso de ideas de la puesta en común.

¡Gracias por su aporte!

ANEXO B. CUESTIONARIO EFQM ANÁLISIS INTERNO

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

SECCIÓN	FECHA		
	D	M	A

Con el ánimo de realizar un diagnóstico de la situación interna de la División de Bienestar Universitario de la UIS se ha preparado un cuestionario fundamentado en el Modelo EFQM de Excelencia para ser diligenciado por el personal de la División.

Objetivo:

Evaluar diferentes aspectos de la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander tomando como referencia el modelo Europeo de Excelencia EFQM.

El modelo EFQM:

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques, se fundamenta en la premisa según la cual: “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos.”

El modelo EFQM de excelencia recoge a través de una estructura lógica los factores que afectan la gestión de la organización. Su estructura está conformada por nueve criterios que se clasifican en Agentes Facilitadores y Resultados.



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada.

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

Guía de Evaluación:

Se han establecido cuatro posibles respuestas a cada pregunta, con el siguiente significado y valoración:

Respuesta	Descripción	Valoración
<i>Ningún Avance</i>	No se ha realizado ninguna acción, quizás se ha reflexionado sobre ello pero no hay nada concreto.	1
<i>Cierto Avance</i>	Se han realizado algunos análisis ocasionales (no frecuentes, ni periódicos) sobre el tema en particular. Se han logrado escasos resultados y estos han sido aislados y parciales.	2
<i>Avance Significativo</i>	Hay una clara evidencia de que se ha tratado el tema de manera adecuada y oportuna. Se realizan revisiones rutinarias y frecuentes (programadas) de este tema en particular, lográndose mejoras concretas.	3
<i>Objetivo Logrado</i>	Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal. Solución o resultado de una situación particular que puede servir como modelo.	4

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

Marque con una X en la casilla correspondiente a la valoración percibida según la tabla anterior.

1	Liderazgo: Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.	Valoración			
		1	2	3	4
Cuestionario					
1a	¿El Equipo Directivo (Jefe División y Jefe de Sección) da a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado para conseguir un adecuado desarrollo de la División?				
1b	¿El Equipo Directivo fomenta la formación del personal y actualiza periódicamente los requisitos de formación necesarios para desempeñar el trabajo en la División, informa a los servicios competentes sobre esos requisitos con el fin de incorporarlos en las Relaciones de Puestos de Trabajo y en el Plan de Formación?				
1c	¿El Equipo Directivo de la División es accesible y fomenta la comunicación y participación del personal?				
1d	¿El Equipo Directivo de la División realiza una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones en aquellas que tienen las capacidades adecuadas?				
1e	¿El Equipo Directivo fomenta el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos que permite traducir la estrategia en objetivos; definiendo y priorizando dichos objetivos de forma participativa asignando responsables, estableciendo indicadores y estándares que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos y el desempeño del personal de la División?				
1f	¿El Equipo Directivo define prioridades en el trabajo de la División?				
1g	¿El Equipo Directivo evalúa los resultados obtenidos en la División relacionándolos con los objetivos definidos y pone en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?				
1h	¿El Equipo Directivo mantiene relaciones adecuadas y consulta periódicamente a sus clientes y proveedores (tanto internos como externos), a otras UAA y organizaciones, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta a éstas?				
1i	¿El Equipo Directivo conoce y estimula el trabajo de las personas y grupos y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado, además de los resultados?				
1j	¿El Equipo Directivo participa activamente en la promoción y difusión de la cultura de la calidad en la comunidad universitaria?				

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

2	Política y estrategia: Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.				
Cuestionario		Valoración			
		1	2	3	4
2a	¿Se analiza y revisa en la División cuál es su razón de ser, es decir, su razón de existir (su misión) y cómo debería evolucionar hacia el futuro (su visión)?				
2b	¿En la División se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada fase?				
2c	¿Para definir la imagen de futuro de la División y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades y expectativas de los beneficiarios, proveedores y UAA ▪ Evolución previsible de estos grupos y de sus demandas en la prestación del servicio ▪ Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés ▪ Evolución que han tenido otras Divisiones similares en otras organizaciones avanzadas, entre otros? 				
2d	¿En el proceso de definición de la imagen de futuro de la División y la estrategia para conseguirla se han tenido en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opiniones y necesidades del personal de la División, ▪ Recursos y personal disponible en la División, ▪ Resultados de indicadores internos de rendimiento de la División, ▪ Autoevaluaciones realizadas en las División? 				
2e	¿Se ha definido en la División los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?				
2f	¿La visión, objetivos planteados en la División son coherentes con los de la Universidad?				
2g	¿Se comunica al personal: la visión, valores y planificación de la División?				
2h	¿La estrategia y objetivos planificados en la División se revisan periódicamente?				
2i	¿En la División se definen en objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?				
2j	¿Los objetivos de mejora definidos apoyan el desarrollo de la División y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?				
2k	¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?				

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

3	Personas: Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.				
Cuestionario					
Valoración					
		1	2	3	4
3a	¿Identifica de manera sistemática la División aquellas capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en la División?				
3b	¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión de la División, y se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal?				
3c	¿Se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a los entes competentes?				
3d	¿Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de las personas en el desarrollo de su trabajo?				
3e	¿La División promueve actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?				
3f	¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la División, y se definen, acuerdan y proponen en su caso, a la Jefatura acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento?				
3g	¿El Responsable de la División traslada a los entes competentes ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de recursos humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?				
3h	¿Existen en la División canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, recolección de sugerencias, etc.) que garanticen el diálogo dentro de la División y con otras UAA?				
3i	¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro de la División y con otras UAA?				
3h	¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal de la División, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?				
3i	¿Fomenta la División la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?				

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

4	Alianzas y recursos: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.				
Cuestionario		Valoración			
		1	2	3	4
4a	¿Se ha elaborado el presupuesto de la División de manera coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente?				
4b	¿Las compras e inversiones en la División son coherentes con los objetivos de la misma y se lleva un control de las mismas?				
4c	¿La información que genera la División está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?				
4d	¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información que requieren el personal, beneficiarios y proveedores?				
4e	¿Se prepara en la División la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras Unidades involucradas?				
4f	¿Se protegen eficazmente los datos de carácter personal?				
4g	¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?				
4h	¿Identifica la División los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?				
4i	¿Elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres?				
4j	¿Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos?				
4k	¿Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados?				
4l	¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones de la División permitiendo al personal trabajar bien y atender adecuadamente las necesidades de los clientes de la misma?				
4m	¿Se tiene en cuenta el impacto del equipamiento, instalaciones técnicas, etc., de la División en temas de seguridad e higiene, ruidos, etc.?				
4n	¿Promueve la División el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?				
4o	¿Se establecen en la División relaciones de cooperación con clientes, proveedores, UAA u otras organizaciones con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos?				

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

5	Procesos: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.				
Cuestionario		Valoración			
		1	2	3	4
5a	¿La División tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos?				
5b	¿La División tiene identificados los clientes de cada proceso y sus necesidades?				
5c	¿La División utiliza el enfoque de cliente interno (Beneficiarios) en todos sus procesos, es decir, tiene en cuenta la conexión de los procesos con otras UAA y tiene en cuenta sus necesidades?				
5d	¿La División tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso?				
5e	¿La División tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las UAA implicadas en los procesos?				
5f	¿La División define para los procesos indicadores que midan los resultados realmente valiosos para los beneficiarios y en su caso, otros grupos de interés?				
5g	¿Compara la División sus procesos con los de otras UAA que se destaquen por sus logros?				
5h	¿La División analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de sus clientes, usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado?				
5i	¿La División revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?				
5j	¿La División estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?				
5k	¿La División fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?				
5l	¿La División dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal, y hace propuestas en este sentido a los entes correspondientes?				
5m	¿La División informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente?				
5n	¿La División capacita al personal antes de aplicar los cambios?				
5o	¿Existe o se está preparando en la División un sistema de certificación de los procesos del tipo ISO 9000 o similar?				

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

6	Resultados en los clientes: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.				
Cuestionario		Valoración			
		1	2	3	4
6a	¿Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en relación con la División y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la División para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal?				
6b	¿La División obtiene, lleva a cabo control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes o usuarios ▪ felicitaciones o premios recibidos por el funcionamiento del servicio ▪ número de quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas ▪ número de acciones correctivas derivadas de las mismas ▪ número de sugerencias recibidas y tratamiento de las mismas, otras? 				
6c	¿La División establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias?				
6d	¿La División se compara con otras UAA de la Universidad o de otras organizaciones, y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos?				
6e	¿En la División existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares...) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos?				
6f	¿Se comparan estos indicadores con los de otras UAA de la Universidad o de otras organizaciones?				

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

7	Resultados en las personas: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.			
Cuestionario				Valoración
				1 2 3 4
7a	¿Se conoce de forma sistemática y periódica mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en la División tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, analizando aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos, opciones de formación y promoción, reconocimiento del trabajo desarrollado, retribución?			
7b	¿Se obtiene y analiza periódicamente información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal de la División como la referida a: absentismo del personal, quejas, movilidad, nivel de formación obtenido, evaluación del desempeño conseguido, promociones profesionales conseguidas por el personal de la División, iniciativas y sugerencias planteadas por el personal, participación del personal en grupos de mejora?			
7c	¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal de la División?			
7d	¿Se compara el grado de satisfacción del personal de la División con el de otras UAA de la Universidad?			
7e	¿Se trasladan a los entes competentes los resultados de las medidas anteriores con propuestas e iniciativas que puedan ser tenidas en cuenta en la gestión de recursos humanos de la Universidad?			

8	Resultados en la sociedad: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.			
Cuestionario				Valoración
				1 2 3 4
8a	¿Conoce, comprende y tiene en cuenta la División todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés?			
8b	¿Conoce y analiza la División el impacto que tiene su gestión en la comunidad en general, en aspectos que no tengan relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas tales como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Difusión de información relevante para la comunidad o grupos de interés (a través de páginas web u otros métodos) ▪ mejora de la calidad de vida del entorno, colaboración con otras organizaciones (humanitarias, no gubernamentales) ▪ impacto en la educación, formación, nivel cultural, impacto en los niveles de empleo, actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento ▪ utilización de energías alternativas y no contaminantes, conservación de energía, utilización de materiales reciclables, reducción y eliminación de residuos, otros? 			

DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICACIÓN DEL MODELO BSC	FASE
	Análisis Interno Cuestionario EFQM	Diagnóstico Organizacional

9	Resultados Claves: Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.				
Cuestionario		Valoración			
		1	2	3	4
9a	¿La División mide la eficacia (si cumple los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor costo posible) en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos más importantes?				
9b	¿Mide la División esta eficacia y eficiencia analizando tanto información de resultados de encuestas de satisfacción de clientes como indicadores de tiempos de respuesta para la realización de trámites u otros similares?				
9c	¿La División mide de forma continua el cumplimiento de los objetivos fijados?				
9d	¿Se comparan las mediciones anteriores con las de otras UAA y Organizaciones y se plantean nuevos objetivos de mejora?				

ANEXO C DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

FORTALEZAS		
Ítem	Variable	Fundamentación
1	<i>Sentido de Pertenencia</i>	<p><i>El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo autorreconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores del grupo. Las personas que laboran en la división tienen un alto sentido de pertenencia con la institución, la unidad y su equipo de trabajo.</i></p>
2	<i>Capacidad resolutive de situaciones y problemas.</i>	<p><i>La capacidad de resolver problemas y enfrentarse a situaciones es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctivas necesarias con sentido común e iniciativa. Esta cualidad supone tomar acción de manera proactiva, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las consecuencias que puedan tener en un plazo más amplio. La División de Bienestar Universitario tiene una alta capacidad de resolver diferentes situaciones que se presentan de forma ágil y oportuna.</i></p>

3	<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>	<p><i>Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. La División de Bienestar Universitario cuenta con un sistema de gestión de la calidad consolidado y dinámico.</i></p>
4	<i>Aplicaciones Informáticas</i>	<p><i>Las aplicaciones informáticas son programas diseñados como herramientas para permitir a un usuario realizar uno o diversos tipos de trabajos.</i></p> <p><i>Se cuenta con aplicaciones informáticas y de manejo de la información eficientes y en vía desarrollo.</i></p>
5	<i>Estilo de liderazgo participativo</i>	<p><i>El liderazgo participativo se caracteriza por ser aquel en el cual todos los integrantes de un equipo de trabajo tienen acceso a la información, pueden opinar, tomar decisiones y controlar los procesos. Asimismo, motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Alienta la comunicación entre los integrantes de la organización y los estimula a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible.</i></p> <p><i>El jefe de la división y los jefes de sección promueven un liderazgo participativo.</i></p>

6	<i>Participación Estudiantil</i>	<p><i>Todos los programas que lidera la División de Bienestar Universitario están enfocados hacia sus beneficiarios, así mismo estos programas pueden ser apoyados por estudiantes como contraprestación de una auxiliaura administrativa. Esto hace que los servicios del Bienestar Universitario se sientan propios dentro de la población estudiantil. La División cuenta con una importante participación estudiantil para el apoyo de los diferentes programas y servicios ofrecidos</i></p>
7	<i>Procesos de contratación transparentes, exigentes y verificados</i>	<p><i>El Consejo Superior mediante el acuerdo 019 del 2005 adopto el Reglamento de Contratación de la Universidad Industrial de Santander, así mismo considerando lo anterior, autorizó al Rector de la Universidad para expedir las normas reglamentarias y definir los procedimientos de contratación a través de la resolución no. 809 de 2005.</i></p> <p><i>Lo anterior garantiza que los procesos de contratación para la División sean transparentes, exigentes y verificados.</i></p>
8	<i>Programas y servicios ofrecidos a la comunidad</i>	<p><i>Se cuenta con un portafolio de programas y servicios pertinentes que están habilitados, certificados y aprobados por los entes de control y por el MEN. Así mismo a estos programas y servicios se les hace un seguimiento riguroso para garantizar la calidad de los mismos.</i></p>

9	<i>Cultura de la calidad</i>	<p><i>Cultura de la Calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización</i></p> <p><i>Existe una cultura de la calidad, mejoramiento y de servicio al cliente al interior de la División de Bienestar Universitario.</i></p>
10	<i>Personal profesional y personal operativo competente.</i>	<p><i>Se cuenta al interior de la División con personal profesional con un alto nivel de formación académica y personal operativo competente.</i></p>
11	<i>Infraestructura adecuada</i>	<p><i>Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad.</i></p> <p><i>La División de Bienestar Universitario cuenta con una infraestructura física y tecnológica adecuada</i></p>

12	<i>Proceso comunicación eficiente</i>	<p><i>La comunicación organizacional es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).</i></p> <p><i>La División de Bienestar Universitario Cuenta con un proceso de Comunicación eficiente soportado por diversos canales y tecnologías para la comunicación</i></p>
----	---------------------------------------	---

DEBILIDADES		
Ítem	Variable	Fundamentación
1	<i>Insuficiencia de personal</i>	<p><i>Debido al crecimiento que ha tenido la División y la misma Universidad, el personal que labora en la misma se ha visto insuficiente para los servicios que se prestan, por lo tanto existe sobrecarga de trabajo en algunas áreas.</i></p>

2	<i>Sistema de estímulos</i>	<i>No existe en la División un sistema de estímulos al personal que mejore la motivación del mismo y hacia su trabajo.</i>
3	<i>Carencia de un manual de funciones para los cargos que ocupa el personal de contratación externa.</i>	<p><i>El manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resume el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y perfiles.</i></p> <p><i>Falta establecer el manual de funciones y/o actividades que definan el perfil de los cargos creados en la División de Bienestar Universitario para personal de contratación externa.</i></p>

4	<i>Rigurosidad en la planeación</i>	<p><i>La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.</i></p> <p><i>En la División de Bienestar Universitario Con frecuencia se inician nuevos proyectos sin contar o tener asegurada su financiación.</i></p>
5	<i>Plan de capacitación</i>	<p><i>Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores proporcionan de manera continua y sistemática, el mejoramiento del conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.</i></p> <p><i>No existe una estrategia de capacitación para los empleados de la División de acuerdo a las necesidades de la misma.</i></p>
6	<i>Problemas relacionales</i>	<p><i>Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa, aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.</i></p> <p><i>Existen problemas relacionales entre algunas personas de la DBU.</i></p>
7	<i>Subutilización del personal calificado</i>	<p><i>El personal de la División tiene altas capacidades y especialidades en diferentes áreas, sin embargo no se aprovechan en su totalidad lo cual hace que exista una subutilización del personal calificado.</i></p>

8	<i>Largos tiempos para la implementación de Desarrollos Informáticos</i>	<i>Existen nuevos desarrollos informáticos creados para la División sin embargo los tiempos para su implementación son extensos y no se han implementado aun, lo cual hace que algunas actividades se sigan haciendo de forma manual y en mayor tiempo.</i>
9	<i>Implementación del Sistema HSE</i>	<i>Aun no se ha implementado al interior de la División el sistema HSE</i>
10	<i>Organización del trabajo</i>	<i>Muchas actividades del día a día consumen tiempo a los líderes de los subprocesos lo cual no les permite enfocarse en actividades estratégicas.</i>



OPORTUNIDADES		
Ítem	Variable	Fundamentación
1	<i>Normatividad y legislación Nacional e Institucional</i>	<i>Existencia de legislación, normatividad y políticas actualizadas como marco para ejecución y desarrollo de los programas y servicios.</i>
2	<i>Participación en organismos de control</i>	<i>Participación destacada de parte de la División a través de sus representantes, en organismos que legislan respecto a salud sexual y reproductiva y salud mental.</i>
3	<i>Redes y convenios entre universidades</i>	<i>En el país existen redes de apoyo y cooperación interinstitucionales avaladas por la Asociación Colombiana de Universidades (ACUN) entre estas se encuentra la red de Bienestar creada desde 1978.</i>
4	<i>Plan de capacitación de la DRH</i>	<i>Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. A los primeros los</i>

		<p>ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.</p> <p>Existe un plan de capacitación y enteramiento de funcionarios a través de la División de Recursos Humanos</p>
5	Ley 30 de 1992	Disposiciones generales acerca del Bienestar Universitario contenidas en la ley 30 de 1992
6	Políticas de Bienestar Universitario a nivel nacional	ACUERDO 03 de 1995 del CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR CESU por le cual se establecen las políticas de Bienestar Universitario a nivel nacional
7	Plan de desarrollo institucional. Políticas institucionales frente a bienestar	La universidad ha definido dimensiones en la cuales enmarca su plan de desarrollo institucional dentro del cual se encuentra contemplado el Bienestar Universitario

AMENAZAS		
Ítem	Variable	Fundamentación
1	Orden Publico	La alteración del orden público al interior de la universidad con actos que afectan tanto las instalaciones de la DBU como las actividades que allí se realizan.
2	Cierres inesperados de la universidad	Los cierres inesperados de la universidad alteran el desarrollo normal de las actividades al interior de la División de Bienestar Universitario.
3	Baja estratificación estudiantil	Alto porcentaje de estudiantes (84%) de la Universidad que tiene una baja estratificación
4	Entornos no saludables	Entornos no saludables y peligrosos alrededor de la Universidad, que pueden afectar la integridad física de las personas y la comunidad en general.

5	<i>Ventas no controladas de alimentos</i>	<i>Las ventas no controladas de alimentos en cuanto a higiene, afectan a la población objetivo de la División de Bienestar Universitario.</i>
6	<i>Normatividad Institucional para compras y presupuesto</i>	<i>Se presentan algunas limitaciones al realizar las compras, demoras en los procesos contractuales, que alteran el desarrollo de las labores en la División. Así como la existencia de presupuestos rígidos.</i>
7	<i>Dependencia Económica</i>	<i>Dependencia económica de recursos oficiales</i>
8	<i>Tercerización</i>	<i>Modelo de contratación externa que genera desmotivación en las personas</i>
9	<i>Cultura reivindicativa y conflictiva</i>	<i>Cultura reivindicativa y conflictiva de algún personal de planta</i>
10	<i>Limitaciones de capacidad</i>	<i>Existen restricciones de capacidad en la DBU para ampliar la cobertura de los diferentes programas y servicios.</i>



ANEXO E. FICHAS TÉCNICAS DE LAS LINEAS ESTRATÉGICAS

 	DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO
	FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS
DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO	
<p>Esta línea hace referencia al fortalecimiento de los programas educativo-preventivos en todas las sedes regionales de la Universidad</p>	
ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO	
<p>Enmarcados en la política de Bienestar Universitario de la ley 30 de 1992, los programas educativo-preventivos son un eje esencial para el desarrollo de la misión de la DBU, por esta razón es estratégico su fortalecimiento en todas las sedes de la universidad, como medio para identificar las características biopsicosociales de la población estudiantil, con el fin de implementar acciones que les permita adelantar con éxito su proyecto de vida. Así mismo, construir la ciudadanía universitaria y promover los hábitos de vida saludable.</p>	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS A LA LINEA ESTRATEGICA	
Fortalecer los programas para el mejoramiento académico (O8-PPI).	
Fortalecer los programas de vida sana (O9-PPI)	
Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva (O10-PPI)	
Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables (O4-PB)	
ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN	
Subproceso de Programas Educativo-Preventivos	



Fuente: Datos procesados por el autor

 	DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO
	FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS DE ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA
DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO	
<p>Esta línea hace referencia al fortalecimiento de los programas de atención socioeconómica pertinentes como medio para que la población estudiantil mejore su calidad de vida</p>	
ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO	
<p>La deserción estudiantil es uno de los principales problemas que afectan la cobertura, calidad y eficiencia de la educación superior en el país. Según el estudio realizado por el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad de los Andes, SPADIES en septiembre de 2006, al 8° semestre 40% de los estudiantes han desertado. Al rededor del 83.56 % de los estudiantes de la UIS pertenecen a los estratos 1, 2 y 3. La Universidad Industrial de Santander a través de los programas que ofrece la División de Bienestar Universitario ha generado acciones que debe fortalecer para mitigar este evento.</p>	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS A LA LINEA ESTRATEGICA	
Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica (O7-PPI)	
Ofrecer servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la comunidad estudiantil (O3-PB)	
ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN	
Subproceso de Atención Socioeconómica	



Fuente: Datos procesados por el autor

 	DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO	
	AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS PERTINENTES OFRECIDOS POR BIENESTAR UNIVERSITARIO	
DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO		
<p>Esta línea hace referencia a la presencia efectiva del bienestar estudiantil en todas las sedes de la Universidad, tanto en sus programas presenciales, semipresenciales, a distancia, como virtuales, siendo consecuente con el plan de desarrollo institucional</p>		
ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO		
<p>La universidad ha intensificado en los últimos años su presencia regional, con el fin de propiciar la generación de empresas productivas y la creación de condiciones económicas, sociales y culturales que permitan elevar la competitividad de la región no sólo a nivel nacional sino también internacional. Los programas académicos en las sedes regionales y a distancia cobran igual importancia que en la sede central y por lo tanto la Comunidad Universitaria ligada a ellos. Por lo anterior es estratégica la presencia efectiva de los programas de Bienestar Universitario en todas sus sedes y modalidades de formación.</p>		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS A LA LINEA ESTRATEGICA		
<p>Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad (O5-PPI). Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la Universidad (O6-PPI)</p>		
ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN		
<p>Proceso de Bienestar Estudiantil</p>		



Fuente: Datos procesados por el autor

 	DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO	
	INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	
DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO		
<p>Este tema trata sobre la gestión que debe realizar la División para suplir las deficiencias en espacios y equipos, garantizar el cumplimiento de normas técnicas aplicables a los servicios que presta (sismo resistencia, circulación, instalaciones sanitarias, etc.)</p>		
ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO		
<p>Este aspecto es estratégico ya que en la medida que los diferentes miembros de la División cuenten con instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades, el desempeño en las funciones misionales mejorará significativamente.</p>		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS A LA LINEA ESTRATEGICA		
<p>Gestionar una infraestructura física y tecnológica para la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que en ella se realizan (O4-PPI)</p>		
ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN		
División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 	DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO
	FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO HUMANO CALIFICADO Y COMPROMETIDO CON LA MISIÓN DE LA DIVISIÓN
DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO	
Este tema recoge todas las acciones tendientes a reunir y cultivar un equipo humano de calidad, con sentido de pertenencia	
ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO	
La incidencia de profesionales, personal operativo, personal y estudiantes de apoyo se evidencia en todo el trabajo de la División. Las capacidades y habilidades de estas personas así como el nivel de alineación con los objetivos de la institución, determinan significativamente el desempeño de la misma. Es por lo anterior que la formación continua y fortalecimiento de las competencias del personal es estratégico para el alcance de los objetivos propuestos.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS A LA LINEA ESTRATEGICA	
Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad (O1-PPI)	
Asegurar el desarrollo de las competencias estratégicas del personal de la División de Bienestar Universitario (O1-PAC).	
Comunicar a las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario, la misión, visión, valores institucionales y la estrategia (O3-PAC)	
ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN	
Jefatura de Bienestar Universitario y Jefaturas de Sección	

Fuente: Datos procesados por el autor

 	DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO	
	FORTALECIMIENTO DE REDES DE APOYO INTERINSTITUCIONALES Y CON OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO	
DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO		
<p>Busca desarrollar convenios o alianzas, con otras unidades académicas, entes que administren el Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior, entidades del sector público y privado con el fin de mejorar los servicios que se ofrecen actualmente, y la implementación de nuevas tecnologías para obtener un fortalecimiento de la División.</p>		
ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO		
<p>El intercambio de experiencias y comparación de las mismas con otras instituciones conlleva al mejoramiento continuo de los procesos de la División, así mismo el promover convenios con otras entidades o instituciones del sector público y privado nutrirá el desarrollo de las actividades al interior de la DBU</p>		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS A LA LINEA ESTRATEGICA		
<p>Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior (O2-PPI)</p>		
<p>Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario (O3-PPI)</p>		
ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN		
<p>Jefatura de Bienestar Universitario</p>		

Fuente: Datos procesados por el autor

ANEXO F. ACTIVOS INTANGIBLES

CARTERA DE CAPITAL HUMANO										
	FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS			FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA	AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS PERTINENTES OFRECIDOS POR BIENESTAR UNIVERSITARIO	INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO HUMANO CALIFICADO Y COMPROMETIDO CON LA MISIÓN DE LA DIVISIÓN	FORTALECIMIENTO DE REDES DE APOYO INTERINSTITUCIONALES Y CON OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO		
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Fortalecer los programas para el mejoramiento académico	Fortalecer los programas de vida sana	Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva	Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica	Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad	Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la universidad	Gestionar una infraestructura física y tecnológica para la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que se realizan en ella	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad	Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior	Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario
FAMILIA DE PUESTOS DE TRABAJO	Subproceso de Programas Educativo-Preventivos			Subproceso de Atención Socioeconómica	Jefe División-Lideres de Subprocesos	Jefe de División - Jefes de Sección	Jefe División-Lideres de Subprocesos	Jefe de División		
COMPETENCIAS LABORALES	Adaptabilidad Análisis de Problemas Automotivación Asunción de Riesgos Atención al Cliente Creatividad Comunicación Liderazgo Trabajo en Equipo Sensibilidad Interpersonal	Adaptabilidad Análisis de Problemas Automotivación Asunción de Riesgos Atención al Cliente Creatividad Liderazgo Trabajo en Equipo Sensibilidad Interpersonal	Adaptabilidad Análisis de Problemas Automotivación Asunción de Riesgos Atención al Cliente Creatividad Liderazgo Trabajo en Equipo Sensibilidad Interpersonal	Adaptabilidad Análisis de Problemas Automotivación Asunción de Riesgos Atención al Cliente Creatividad Liderazgo Trabajo en equipo Sensibilidad Interpersonal	Adaptabilidad Análisis de Problemas Automotivación Asunción de Riesgos Atención al Cliente Creatividad Liderazgo Trabajo en equipo Sensibilidad Interpersonal	Análisis de Problemas Asunción de Riesgos Control Liderazgo Planificación y Organización	Adaptabilidad Análisis de Problemas Automotivación Asunción de Riesgos Control Capacidad Crítica Comunicación Compromiso Liderazgo Trabajo en equipo Planificación y Organización Sensibilidad Interpersonal	Adaptabilidad Asunción de Riesgos Comunicación Liderazgo Impacto Trabajo en Equipo		
VALORACIÓN	4: OK 3: Se requieren mejoras 2: Capacitaciones en curso 1: Se requiere capacitación									

Fuente: Datos procesados por el autor

CARTERA DE CAPITAL DE INFORMACIÓN

	FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS			FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA	AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS PERTINENTES OFRECIDOS POR BIENESTAR UNIVERSITARIO		INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO HUMANO CALIFICADO Y COMPROMETIDO CON LA MISIÓN DE LA DIVISIÓN	FORTALECIMIENTO DE REDES DE APOYO INTERINSTITUCIONALES Y CON OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO		
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Fortalecer los programas para el mejoramiento académico	Fortalecer los programas de vida sana	Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva	Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica	Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad	Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la universidad	Gestionar una infraestructura física y tecnológica para la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que se realizan en ella	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad	Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior	Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario	
FAMILIA DE PUESTOS DE TRABAJO	Subproceso de Programas Educativo-Preventivos			Subproceso de Atención Socioeconómica	Jefe División-Lideres de Subprocesos		Jefe de División -Jefes de Sección	Jefe División-Lideres de Subprocesos	Jefe de División		
APLICACIONES ANALÍTICAS E INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	Diagnostico de necesidades Actualización al sistema de información de la sección salud			Diagnostico de necesidades Mantenimiento, ajuste y actualización de los sistemas de información de los programas de atención socioeconómica	Diagnostico de necesidades Actualización de la pagina web Implementación sistemas de Información en las sedes regionales		Diagnostico de necesidades Sistematización de los proyectos encaminados a la mejora de la infraestructura física y tecnológica	Análisis de quejas y reclamos Acciones de mejora, correctivas y preventivas Sistematización del registro y consulta de informes de desempeño	Análisis y seguimiento de los convenios a establecer Análisis y seguimiento de la participación en redes interinstitucionales		
VALORACIÓN											

4: OK 3: Se requieren mejoras 2: Capacitaciones en curso 1: Se requiere capacitación

Fuente: Datos procesados por el autor

ANEXO G. FICHAS TÉCNICAS SISTEMA DE INDICADORES

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BFR-1
PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la capacidad de ejecución de los recursos asignados en el presupuesto anual, para los proyectos a realizar en la División de Bienestar Universitario					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Porcentaje (%)	Informe de actividades ejecutadas y Sistema Financiero	Semestre Calendario	Positivo(+)		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Presupuesto total ejecutado en el fondo común en los rubros de interés de la División}}{\text{Presupuesto total asignado en fondo común den los rubros de interes de la División}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
90%	93%	95%	97%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PORCENTAJE DE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BFR-2
PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Representar el porcentaje de incremento en los ingresos recibidos por las ventas de productos y servicios que realiza la División de Bienestar Universitario, con el fin de conocer la cantidad de recursos que se han recibido respecto al mismo periodo del año anterior					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje (%)	Sistema Financiero	Semestre Calendario		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{((\sum \text{Ingresos recibidos semestre}) - (\sum \text{Ingresos recibidos mismo periodo año anterior}) * (1 + \text{IPC}))}{(\sum \text{Ingresos recibidos mismo periodo año anterior}) * (1 + \text{IPC})} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año)	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año)	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año)	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año)		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		NÚMERO DE CONVENIOS GESTIONADOS			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BFR-3
PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Gestionar el apoyo de otras entidades del sector público y privado para el desarrollo de los programas y servicios				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Representar la cantidad de convenios activos con otras entidades del sector público y privado tendientes a apoyar los programas que desarrolla la División de Bienestar Universitario					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Unidad	Informe de Gestión	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
# De convenios activos					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# Convenios año > # convenios año anterior	# Convenios año > # convenios año anterior	# Convenios año > # convenios año anterior	# Convenios año > # convenios año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		EJECUCIÓN PRESUPUESTAL ATENCION EN SALUD			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Inductor	CÓDIGO	BFI-1
PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la capacidad de ejecución de los recursos asignados a la División de Bienestar Universitario, para prestar los diferentes servicios en atención en salud.					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje (%)	Informe de actividades ejecutadas y sistema financiero	Semestre Calendario		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Presupuesto total ejecutado en atención en salud}}{\text{Presupuesto total asignado en atención en salud}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
90%	93%	95%	97%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso de Atención en Salud			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		EJECUCIÓN PRESUPUESTAL ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Inductor	CÓDIGO	BFI-2
PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la capacidad de ejecución de los recursos asignados a la División de Bienestar Universitario, para prestar los diferentes servicios en atención socioeconómica.					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje (%)	Informe de actividades ejecutadas y sistema financiero	Semestre Calendario		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Presupuesto total ejecutado en atención socioeconómica}}{\text{Presupuesto total asignado en atención socioeconómica}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
90%	93%	95%	97%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso de Atención Socioeconómica			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Inductor	CÓDIGO	BFI-3
PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la capacidad de ejecución de los recursos asignados a la División de Bienestar Universitario, para ejecutar los diferentes proyectos en programas educativo-preventivos					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje (%)	Informe de actividades ejecutadas	Semestre Calendario		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Presupuesto total ejecutado para programas educativo - preventivos}}{\text{Presupuesto total asignado para programas educativo - preventivos}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
90%	93%	95%	97%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso de Programas Educativo-Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBR-1
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ofrecer y mantener servicios y programas que promuevan la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje (%)	Encuestas de satisfacción	Semestre Calendario		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ Suma puntaje obtenido de las encuestas}}{\# \text{ suma punta jemáximo posible}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
83%	85%	90%	95%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líderes Subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		COBERTURA DE LA ATENCIÓN EN SALUD			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBR-2
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Prestar servicios de salud en el primer nivel de complejidad a estudiantes de pregrado y postgrado tiempo completo (Maestría y Doctorado)				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Valorar la cobertura de los servicios de salud por parte de los estudiantes beneficiarios (cancelan derechos de salud)					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje (%)	Sistema de Información SIMSIS	Semestre Calendario		Mantener	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ de estudiantes atendidos al menos una vez en el servicio de salud}}{\# \text{ de estudiantes que pagan derechos de salud}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
40%	40%	40%	40%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder Subproceso Atención en Salud			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso de Atención en Salud			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		COBERTURA DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN SUBSIDIADA			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBR-3
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ofrecer servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la comunidad estudiantil				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la cobertura del servicio de alimentación subsidiada					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Número	Sistema de Información de Comedores	Semestre Académico	Mantener		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ Estudiantes beneficiarios del auxilio de alimentación adjudicados}}{\# \text{ Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
(Cupos disponibles para auxilio de alimentación / # Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos) * 100	(Cupos disponibles para auxilio de alimentación / # Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos) * 100	(Cupos disponibles para auxilio de alimentación / # Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos) * 100	(Cupos disponibles para auxilio de alimentación / # Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos) * 100		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Auxiliar Administrativo de Comedores			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso de Atención Socioeconómica			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
COBERTURA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS					
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBR-4
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ofrecer servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la comunidad estudiantil				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la cobertura de los beneficios económicos					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Número	Resolución de Rectoría que asigna el beneficio	Semestre Académico	Mantener		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ Estudiantes con beneficios económicos : Auxiliaturas docentes y administrativas por fondo común}}{\# \text{ Estudiantes postulantes al beneficio de auxiliaturas}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
(Cupos disponibles para auxiliaturas/# Estudiantes postulantes al beneficio de auxiliaturas que cumplen requisitos)*100	(Cupos disponibles para auxiliaturas/# Estudiantes postulantes al beneficio de auxiliaturas que cumplen requisitos)*100	(Cupos disponibles para auxiliaturas/# Estudiantes postulantes al beneficio de auxiliaturas que cumplen requisitos)*100	(Cupos disponibles para auxiliaturas/# Estudiantes postulantes al beneficio de auxiliaturas que cumplen requisitos)*100		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso de Atención Socioeconómica			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBR-5
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la participación de los estudiantes de pregrado en las actividades educativas de promoción y prevención.					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Participaciones	Formato de Registro Labor Educativa de cada Programa (FBE.16) SGI	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum Participaciones					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ACADEMICO			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBI-1
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la participación de los estudiantes de pregrado en los programas de mejoramiento académico					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Participaciones	Formato de Registro Labor Educativa de cada Programa (FBE.16) SGI	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum Participaciones					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBI-2
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la participación de los estudiantes de pregrado en las actividades de fomento de la salud sexual y reproductiva					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Participaciones	Formato de Registro Labor Educativa de cada Programa (FBE.16) SGI	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum Participaciones					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBI-2
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la participación de los estudiantes de pregrado en las actividades de fomento de la salud sexual y reproductiva					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Participaciones	Formato de Registro Labor Educativa de cada Programa (FBE.16) SGI	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum Participaciones					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE VIDA SANA					
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BBI-3
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la participación de los estudiantes de pregrado en las actividades de los programas de vida sana					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Participaciones	Formato de Registro Labor Educativa de cada Programa (FBE.16) SGI	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum Participaciones					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior	# Participaciones en el año># Participaciones en el año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Subproceso Programas Educativo Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		EFICACIA DEL PROCESO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-1
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el cumplimiento de los indicadores del proceso de Bienestar Estudiantil					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje (%)	Informe de desempeño (SGI)	Semestre calendario		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\Sigma(\text{Eficacia de indicadores del proceso de Bienestar Estudiantil})$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
90%	90%	90%	90%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Inductor	CÓDIGO	BPI-1
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la oportunidad en la entrega o prestación de los servicios					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Porcentaje (%)	Encuestas de Satisfacción	Semestre calendario	Positivo(+)		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Suma puntaje obtenido de las encuestas}}{\text{Suma puntaje máximo posible}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
83%	83%	83%	83%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder subproceso			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Inductor	CÓDIGO	BPI-2
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el nivel de asertividad en la comunicación					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Porcentaje (%)	Encuestas de Satisfacción	Semestre calendario	Positivo(+)		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Suma puntaje obtenido de las encuestas}}{\text{Suma puntaje máximo posible}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
83%	83%	83%	83%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder subproceso			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		DISPONIBILIDAD DE TALENTO HUMANO			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Inductor	CÓDIGO	BPI-3
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Asegurar el talento humano mínimo necesario para la prestación de programas y servicios					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Razón	Planta de personal SSISDP	Semestre calendario	Positivo(+)		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ horas profesionales disponibles}}{\# \text{ horas profesionales año anterior}}$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
0.9	0.9	0.9	0.9		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Líder Subprocesos Atención en Salud y Programas Educativo-Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y Líder Subprocesos Atención en Salud y Programas Educativo-Preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		NÚMERO DE PARTICIPACIONES EN ENCUENTROS INTERINSTITUCIONALES			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-2
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la participación de la División en los diferentes encuentros y eventos organizados por instituciones y redes relacionados con el Bienestar Universitario					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Unidad	Informe de gestión	Anual	Positivo(+)		
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum # participaciones en eventos y encuentros relacionados con el Bienestar Universitario					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
1	1	1	1		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PARTICIPACIÓN DE OTRAS UNIDADES, ENTIDADES E INSTITUCIONES			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-3
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la participación de otras entidades, ya sean del sector público o privado en los proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Unidad	Informe de gestión	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum # apoyos recibidos de otras entidades					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
1	1	1	1		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
NÚMERO DE ACCIONES DE MEJORA DOCUMENTADAS RELACIONADAS CON LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA					
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-4
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Gestionar una infraestructura física y tecnológica de la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que en ella se realizan				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la cantidad de acciones de mejora encaminadas a obtener una infraestructura física y tecnológica adecuada en la División de Bienestar Universitario					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Unidad	Informe de Desempeño (SGC)	Semestre Calendario		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum # Acciones documentadas de mejora en infraestructura física y tecnológica					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
1	1	1	1		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PROGRAMAS Y SERVICIOS IMPLEMENTADOS EN LAS SEDES REGIONALES			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-5
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la cantidad de programas y servicios implementados en las sedes regionales					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Unidad	Informe de gestión	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum # <i>programas y servicios implementados por sede regional</i>					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# programas existentes año># programas existentes en el año anterior	# programas existentes año># programas existentes en el año anterior	# programas existentes año># programas existentes en el año anterior	# programas existentes año># programas existentes en el año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PARA OTRAS MODALIDADES DE FORMACIÓN OFRECIDAS POR LA UNIVERSIDAD			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-6
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la Universidad				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la cantidad de programas y servicios implementados para otras modalidades de formación ofrecidas por la universidad					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Unidad	Informe de gestión	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
\sum # <i>programas y servicios implementados para otras modalidades de formación</i>					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
# progamas existentes año># programas existentes en el año anterior	# progamas existentes año># programas existentes en el año anterior	# progamas existentes año># programas existentes en el año anterior	# progamas existentes año># programas existentes en el año anterior		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-7
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Asegurar el talento humano mínimo necesario para la ejecución de programas de atención socioeconómica					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Razón	Planta personal DBU	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de atención socioeconómica}}{\# \text{ Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de atención socioeconómica año anterior}}$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
1	1	1	1		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líderes de subprocesos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO ACADÉMICO			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-8
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer los programas para el mejoramiento académico				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Asegurar el talento humano mínimo necesario para la ejecución de programas para el mejoramiento académico					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Razón	Planta de personal SSISDP	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
<i># Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de mejoramiento académico</i> <i># Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de mejoramiento académico año anterior</i>					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
1	1	1	1		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líder de subproceso de programas programas educativo-preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE VIDA SANA			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-9
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer los programas de vida sana				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Asegurar el talento humano mínimo necesario para la ejecución de programas de vida sana					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Razón	Planta de personal SSISDP	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de vida sana}}{\# \text{ Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de vida sana año anterior}}$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
1	1	1	1		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líder de subproceso de programas programas educativo-preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BPR-10
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Asegurar el talento humano mínimo necesario para la ejecución de programas de salud sexual y reproductiva					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Razón	Planta de personal SSISDP	Anual		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
<i># Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de salud sexual y reproductiva</i> <i># Personas profesionales y no profesionales relacionadas con la ejecución de los programas de salud sexual y reproductiva año anterior</i>					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
1	1	1	1		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
Jefe División de Bienestar Universitario y líder de subproceso de programas programas educativo-preventivos			Jefe División de Bienestar Universitario		



Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		NIVEL DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BAR-1
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el desarrollo de las competencias estratégicas del personal de la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el nivel de competencia que posee el personal de la División de Bienestar Universitario y su evolución en el tiempo. Se espera que a medida que se lleve a cabo la iniciativa de "capacitación estratégica del personal" se incrementen y mejoren las competencias necesarias para lograr la estrategia. Esta evaluación se llevará a cabo por el profesional a cargo de los cursos establecidos en la iniciativa de capacitación, de acuerdo a la calificación dada en la cartera de capital humano					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Porcentaje(%)	Cartera de Capital Humano	Semestral	Positivo(+)		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Puntos obtenidos por disponibilidad del capital humano}}{\text{Total de puntos de cartera de capital humano}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
75%	80%	85%	90%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
División de Bienestar Universitario			Jefe División de Bienestar Universitario		


Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
		CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROFESIONAL DE LA DIVISIÓN			
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Inductor	CÓDIGO	BAI-1
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el desarrollo de las competencias estratégicas del personal de la División de Bienestar Universitario				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el cumplimiento de la iniciativa estratégica "Capacitación Estratégica del Personal" (CEP), en función de las horas de formación realizadas en relación a las programadas en el CEP.					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO (+/-/mantener)		
Porcentaje(%)	Cartera de Capital Humano	Semestral acumulado	Positivo(+)		
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Horas de formación ejecutadas en el CEP}}{\text{Total de horas programadas en el CEP}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
85%	90%	95%	100%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
División de Bienestar Universitario			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor

 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN					
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BAR-2
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer los sistemas de información de la División de Bienestar Universitario, sustentados en una plataforma tecnológica adecuada				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el grado de disponibilidad de aplicaciones analíticas e infraestructura tecnológica pertinentes, requeridos por la División para el desarrollo de sus procesos.					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje(%)	Cartera de Capital de Información	Semestral		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Puntos obtenidos por disponibilidad del capital de información}}{\text{Total de puntos de cartera de capital de información}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
65%	70%	75%	80%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
División de Bienestar Universitario			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor



 		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO			
GRADO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA					
VERSIÓN	1	TIPO DE INDICADOR	Resultado	CÓDIGO	BAR-3
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Comunicar a las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario, la misión, visión, valores institucionales y la estrategia				
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el grado de conocimiento, comprensión y puesta en práctica de la misión, visión, valores y estrategia de la División de Bienestar Universitario					
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		SENTIDO (+/-/mantener)	
Porcentaje(%)	Herramienta de alineación estratégica	Semestral		Positivo(+)	
MÉTODO DE CÁLCULO					
$\frac{\# \text{ Funcionarios con calificación superior a } 90\%}{\text{Total de Funcionarios evaluados}} \times 100$					
METAS					
2014	2015	2016	2017		
65%	70%	75%	80%		
Responsable de la Medición del Indicador			Responsable de la Fijación de la Meta		
Profesional DBU			Jefe División de Bienestar Universitario		
Responsable Logro de la Meta			Revisó		
División de Bienestar Universitario			Jefe División de Bienestar Universitario		

Fuente: Datos procesados por el autor



ANEXO H. FICHAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

 	FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	
	PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (PCDBU)	
OBJETIVO		
El plan de formación tiene como objetivo capacitar al personal de la División de Bienestar Universitario, desarrollando las competencias de dicho personal para conseguir el logro de las metas establecidas, permitiendo el crecimiento profesional.		
DESCRIPCIÓN		
El desarrollo del plan de formación se forja a partir de la identificación de las necesidades de formación de los empleados, este plan se ajustará a las exigencias del proceso y subprocesos de la División.		
ACTIVIDADES		ENTREGABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades de formación. • Construcción del cronograma del plan de formación. • Ejecución del plan de formación. • Evaluación (reacción y aprendizaje). 		Plan de formación del personal administrativo. Registros de Evaluación de la formación.
ALCANCE	TEMA ESTRATÉGICO	PROPUESTA DE VALOR
Personal operativo y administrativo de la División de Bienestar Universitario	Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la división	Desarrollo personal y profesional
BENEFICIOS	RECURSOS	
	TECNOLOGICOS	FINACIEROS
Personal mas competente	Video Beam, equipo de computo e impresión, equipo de sonido y amplificación.	Por definir
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	AREAS DE APOYO AL PROYECTO
Permanente	JEFATURA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Y JEFES DE SECCIÓN	Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional



Fuente: Datos procesados por el autor

 	FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	
	CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL (CEP)	
OBJETIVO		
Desarrollar las competencias estratégicas en el personal de la División de Bienestar Universitario, para lograr cumplir los objetivos planteados en las perspectivas del Balanced Scorecard.		
DESCRIPCIÓN		
El desarrollo del plan capacitación estratégica se forja a partir de la identificación de las falencias en las competencias de los empleados de la División, se tiene como punto de partida la cartera de capital humano, este plan se ajustará a las exigencias del proceso y subprocesos de la División.		
ACTIVIDADES		ENTREGABLES
Evaluar perfiles de cargos con base en cartera de capital humano		
Elaborar Cronograma de capacitación de competencias		Plan de capacitación para el desarrollo de competencias
Ejecución del programa de capacitación de competencias		Resultados evaluación perfiles de cargos
Retroalimentación del programa de capacitación de competencias		
ALCANCE	TEMA ESTRATÉGICO	PROPUESTA DE VALOR
Personal operativo y administrativo de la División de Bienestar Universitario	Líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Bienestar Universitario	Desarrollo personal y profesional
BENEFICIOS	RECURSOS	
	TECNOLOGICOS	FINACIEROS
Personal mas competente	Video Beam, equipo de computo e impresión, equipo de sonido y amplificación.	Por definir
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	AREAS DE APOYO AL PROYECTO
Permanente	JEFATURA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Y JEFES DE SECCIÓN	Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional

Fuente: Datos procesados por el autor

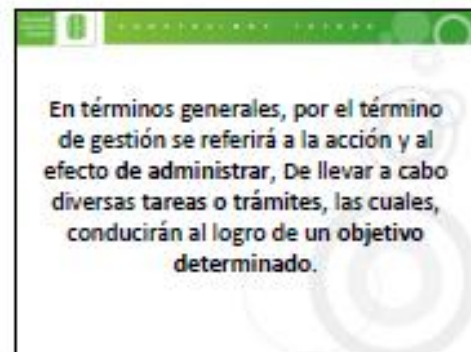
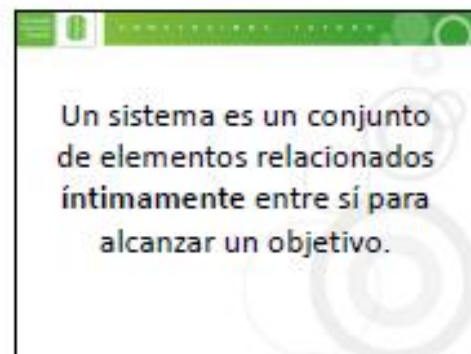
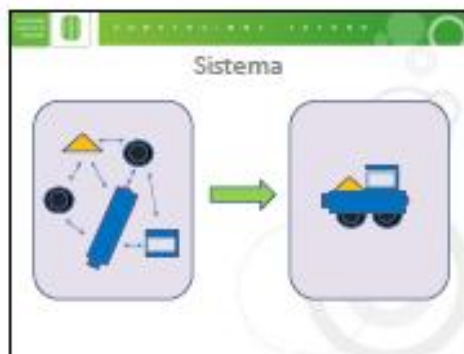
 	FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	
	ADECUACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN(ATI)	
OBJETIVO		
Desarrollar y actualizar aplicaciones informáticas diseñadas para facilitar y optimizar el desarrollo de las actividades de la División		
DESCRIPCIÓN		
A través de esta iniciativa se busca el desarrollo y actualización de aplicaciones informáticas diseñadas para facilitar y optimizar el desarrollo de las actividades de la División de partida la cartera de capital humano , este plan se ajustará a las exigencias del proceso y subprocesos de la División.		
ACTIVIDADES		ENTREGABLES
Identificar necesidades con base en la cartera de capital de información		Necesidades de tecnologías de la información
Elaborar un cronograma de actualización de las aplicaciones existentes		Cronograma de actualización de aplicaciones informáticas
Actualización de las aplicaciones existentes		
ALCANCE	TEMA ESTRATÉGICO	PROPUESTA DE VALOR
Procesos de la División de Bienestar Universitario	Líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Bienestar Universitario	Todos los atributos de la Propuesta de valor
BENEFICIOS	RECURSOS	
	TECNOLOGICOS	FINACIEROS
Procesos mas eficaces	Sistemas de información de la DBU	Por definir
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	AREAS DE APOYO AL PROYECTO
Tres (3) años	JEFATURA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Y JEFES DE SECCIÓN	División de Servicios de Información

Fuente: Datos procesados por el autor

 	FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	
	PLAN DE COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (PCSGE)	
OBJETIVO		
Dar a conocer al personal de la División de Bienestar Universitario la estrategia, buscando lograr una comprensión de la misma generando acciones del personal encaminadas al alcance de los objetivos estratégicos.		
DESCRIPCIÓN		
Un plan de comunicación permite transmitir a los miembros de la División la estrategia. No solo conduce a contar con un equipo de personas mejor preparado y motivado conocedores de la contribución que desde sus puestos de trabajo generan para el logro de los objetivos estratégicos, sino que también puede producir cambios en los resultados de la División.		
ACTIVIDADES	ENTREGABLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización e introducción al modelo Balanced Scorecard • Socialización de la Misión, Visión y Valores Institucionales • Reuniones para el monitoreo de la estrategia • Comunicación del mapa estratégico e indicadores • Socialización de la herramienta informática de apoyo 	Plan de Comunicación estratégica	
ALCANCE	TEMA ESTRATÉGICO	PROPUESTA DE VALOR
Personal operativo y administrativo de la División de Bienestar Universitario	Líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Bienestar Universitario	Desarrollo personal y profesional
BENEFICIOS	RECURSOS	
	TECNOLOGICOS	FINACIEROS
Personal alineado con la estrategia	Video Beam, equipo de computo e impresión, equipo de sonido y amplificación.	Por definir
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	AREAS DE APOYO AL PROYECTO
Permanente	JEFATURA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Y JEFES DE SECCIÓN	Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional

Fuente: Datos procesados por el autor

ANEXO I. PRESENTACIÓN Y TALLER DIDACTICO



Estrategia

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Proviene del griego
 ITPATHTIKHΣ
 Stratos = Ejército
 Agein = conductor, guía.



- **Estrategia empresarial:** se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos.
- **Estrategia de marketing:** es un parte del marketing para planear, determinar y coordinar las actividades operativas .
- **Estrategia militar:** conjunto de acciones que son de batalla y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.

- **Juegos de estrategia:** género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica.
- **Estrategia en el ajedrez:** tiene que ver con la evaluación de posiciones de ajedrez y con la elaboración de objetivos y tácticas a largo plazo para los movimientos futuros.

- La Estrategia tuvo su origen y aplicación en las guerras.
- Luego estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes.

- Ahora también se aplican a nivel personal.
- El diseño de la estrategia depende del objetivo a alcanzar, los recursos disponibles, las estrategias utilizadas por la competencia, y mucha innovación para sorprender e impactar.

Actividad



La nave nodriza de tu flota especial necesita abastecerse de animales de granja para realizar experimentos.

Debes colocar cada animal en los teletransportadores para que sean llevados a bordo.

Construye la estrategia para realizar esta tarea y ejecútala. Así el comandante alienígena te premiará.

Marco Estratégico

- Visión
- Misión
- Valores y Objetivos Estratégicos

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno.
- 2) Lo que pretende hacer
- 3) Para quién lo va a hacer.

Es influenciada por elementos como:

- La historia de la organización.
- Las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios.
- Los factores externos o del entorno y los recursos disponibles.



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.

¿Quiénes somos?
 ¿Qué hacemos?
 ¿Cómo?
 ¿Para qué?

Visión



Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los beneficiarios, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

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.

Valores



Son los conocimientos y expectativas que condicionan el comportamiento de las personas de la organización.

Objetivos Estratégicos

- Propósito. Indica a dónde quiere llegar y lo que quiere lograr una organización.
- Se derivan de la Visión



¿El Balance Scorecard (BSC)?

- Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero Balanceado de Gestión (TBG)
- Es una herramienta gerencial que permite a las organizaciones alcanzar los objetivos que hacen parte de su estrategia.

- Facilita el monitoreo de los principales ejes temáticos con visión de largo plazo.
- Mediante indicadores que permiten detectar de manera anticipada si un objetivo se está cumpliendo o no y con base en ello tomar las acciones adecuadas, hasta lograr en el corto, mediano y largo plazo los resultados esperados.

El valor del BSC

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.




- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones periódicas y sistemáticas de la estrategia.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Perspectivas BSC

- *La perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?*
- *La perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros beneficiarios?*
- *La perspectiva interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?*
- *La perspectiva de formación y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?*

Definiciones

- **FACTOR CLAVE DE ÉXITO:** actividades clave cuyo resultado o rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de una organización.
- **INDICADORES DE RESULTADO:** reflejan los resultados de la actuación pasada y proporcionan información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente.
- **INDICADORES DE ACTUACIÓN:** reflejan el desempeño de la organización y poseen una relación causa efecto con los indicadores de resultado ya que apalancan su consecución.

- **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** Programas o planes de acción requeridos para lograr los objetivos estratégicos.
- **MAPA ESTRATÉGICO:** representación gráfica que muestra de manera clara las relaciones causa-efecto existentes entre las cuatro perspectivas. Debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.

ANEXO J. GUÍA BALANCED SCORECARD DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Objetivo:

Esta guía tiene como propósito dar a conocer el modelo Balanced Scorecard a los miembros de la División de Bienestar Universitario de la UIS. Igualmente, dar a conocer los principales componentes de este sistema, así como la estrategia asumida por la División.

Primera Parte: Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión con visión de largo plazo que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de la organización. A partir de 1950 una forma primaria de Balanced Scorecard se hizo la herramienta de gestión más popular en Francia. Se trataba del “*tableau de bord*” creado por ingenieros franceses, constituyendo un gran aporte para la función de control de las empresas. No obstante, estos cuadros de mando convencionales carecían de integración, ya que sus diversos indicadores no estaban relacionados entre sí.

Elementos de un Balanced Scorecard

Misión, visión y valores. La aplicación e implementación del Balanced Scorecard inicia con la definición o revisión de la misión, visión y valores de la organización ya que son los elementos de mayor sostenibilidad y duración dentro del modelo.

- **Misión:** Se define como la finalidad o razón de ser de la organización. No propiamente a su actividad, sino a por qué y para qué existe.

- **Visión:** Describe el tipo de organización en el que desea convertirse.
- **Valores:** Son los conocimientos y expectativas que condicionan el comportamiento de las personas de la organización y sobre los que se basan todas las relaciones profesionales.

Perspectivas. El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

La perspectiva financiera. ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?: El cuadro de mando integral conserva la perspectiva financiera, ya que los indicadores económicos son útiles para resumir las consecuencias económicas fácilmente, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?: En esta perspectiva del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los cuales competirá la unidad de negocio, y las medidas de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados. Las medidas fundamentales incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva interna ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?: En esta perspectiva los directivos identifican los procesos internos en los cuales la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en todos los procesos que tendrán

mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

La perspectiva de formación y crecimiento ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para en el largo plazo crear una mejor o crecimiento. La formación y el crecimiento de una empresa dependen de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Así como en la perspectiva de los clientes, en la perspectiva de formación y crecimiento están contenidos las medidas genéricas como son: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

El nombre con el que se designan estas perspectivas puede variar dependiendo de la organización, lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para los miembros de la misma.

Balanced Scorecard estructura la estrategia en términos operativos



Indicadores. Son el medio que se tiene para visualizar el logro o el no cumplimiento de los objetivos estratégicos. Pueden clasificarse en:

- *Indicadores de Resultado:* miden la consecución de un objetivo.

- *Indicadores de causa:* miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Iniciativas. Son acciones priorizadas en función del aporte de valor al logro de objetivos en las cuales la organización debe estar centrada en un determinado periodo de tiempo.

Mapa estratégico. Es una representación gráfica donde se establecen los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del modelo y se define además las relaciones causa-efecto que existen entre ellos.

Segunda Parte: El Balanced Scorecard en la División de Bienestar Universitario

Misión:

La declaración de la misión implica la concepción de la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. La misión declarada para la DBU es:

“Promover el bienestar de la comunidad de la Universidad Industrial de Santander y contribuir con su formación integral con énfasis en los estudiantes de pregrado y postgrado presencial, a través de programas y servicios para la promoción, prevención y atención en salud, atención socioeconómica y apoyo para el mejoramiento académico. Para ello cuenta con un equipo de trabajo calificado, comprometido con la cultura de la calidad y con una adecuada infraestructura física y tecnológica.

Su labor se fundamenta en el ejercicio de la equidad, la justicia social, la inclusión, el mejoramiento de la calidad de vida y la conservación de la salud como valor social.”

Visión:

Al definir la visión de una empresa, se instituye una guía que permite enfocar los esfuerzos de todos sus miembros en una misma dirección. La visión declarada para la DBU es:

“La División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander en el año 2018 será la unidad líder y el referente en su género para las instituciones de educación superior (IES). Contará con la acreditación y el reconocimiento nacional e internacional por sus aportes a la formación y el bienestar estudiantil, alcanzados mediante la prestación de servicios y el desarrollo de programas de promoción y prevención en salud, de apoyo psicosocial, sociofamiliar, académico y económico. Constituirá uno de los ejes fundamentales en términos de formación integral, calidad de vida, baja deserción y retención, construcción de cultura para la vida y la salud. Tendrá presencia efectiva en todas las sedes de la Universidad, en sus programas presenciales, semipresenciales, a distancia y virtuales; para ello contará con talento

Principios y valores organizacionales:

Definen a las personas que en ella laboran, su forma de actuar y realizar su trabajo. Los valores adoptados para la DBU son:

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

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

La legalidad. Entendida como el acto de regir el comportamiento de los universitarios de acuerdo con la normatividad que la Institución, en ejercicio de su autonomía, ha determinado.

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

Actitud dialógica. 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.

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

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

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

La veracidad en la información. Se funda en la exigencia recíproca de validar la comunicación con base en informaciones de primera mano y sin lesionar el derecho de la persona a la protección de su intimidad.

La confidencialidad: Garantizar a los usuarios de los programas y servicios de Bienestar Universitario la reserva de la información personal suministrada, la cual solo podrá ser utilizada para los propósitos pertinentes y por las personas autorizadas.

La solidaridad: se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Así mismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.

Perspectivas Balanced Scorecard

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca la mejora continua de los activos intangibles de la organización, movilizándolos hacia la consecución de sus objetivos y creando valor para la empresa. Existen tres (3) componentes de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia: Capital humano, capital de información y capital organizacional.

- *Capital humano:* El capital humano se refiere a la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos por el personal de la organización, para apoyar la estrategia. Con base en esto, la División de Bienestar Universitario debe asegurar que las competencias y habilidades necesarias para lograr la estrategia, estén presentes en sus empleados. Entonces, es necesario establecer la brecha de competencias entre las capacidades actuales de los miembros de la División y las requeridas para desarrollar cada uno de los procesos internos establecidos. Este componente está relacionado íntimamente con la quinta línea estratégica planteada para la división; *Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.*
- *Capital de Información:* La disponibilidad estratégica del capital de información es fundamental, ya que la tecnología y sistemas de información permiten ofrecer un servicio de excelente calidad, al ofrecer información exacta, confiable y oportuna, que facilita el control y desarrollo eficiente de los procesos internos. La División de Bienestar Universitario debe analizar la tecnología y los sistemas de información disponibles en el momento y los que soportarían la estrategia desde el punto de vista tecnológico, identificar las necesidades futuras y ajustar la disponibilidad del capital de información de acuerdo con estas necesidades, de tal manera que los procesos internos identificados se desarrollen eficientemente.
- *Capital Organizacional:* El capital organizacional se define como la capacidad que tiene una organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. En este sentido, la División de Bienestar Universitario debe crear una cultura interna basada en la misión, visión, valores institucionales, con líderes capacitados para encaminar la estrategia, obteniendo una visión compartida y unificada de la División, permitiendo el trabajo en equipo y en una sola dirección.

Perspectiva de los Procesos Internos. En la perspectiva de los procesos internos se identifican los procesos más relevantes para la organización y los cuales se deben realizar con excelencia. Para la definición de éstos procesos, se recurrió a las líneas estratégicas establecidas para la División de Bienestar Universitario, teniendo como resultado cinco (6) procesos fundamentales, sobre los cuales la División debe centrar su atención, para la consecución de la estrategia:

- *Fortalecimiento de los Programas Educativo-Preventivos.*
- *Fortalecimiento de los programas de Atención Socioeconómica.*
- *Ampliación de la cobertura de los programas y servicios pertinentes ofrecidos por Bienestar Universitario.*
- *Inversión en infraestructura física y tecnológica.*
- *Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.*
- *Fortalecimiento de redes de apoyo interinstitucionales y con otras entidades del sector público y privado.*

Perspectiva del beneficiario. Las organizaciones deben realizar una segmentación que les permita definir claramente el grupo de clientes o beneficiarios, en este caso, al cual se van a dirigir, y qué beneficios les van a ofrecer o cómo quieren que ellos perciban la empresa. En este sentido, la División de Bienestar Universitario seleccionó dos segmentos de beneficiarios.

Segmento Beneficiarios Directos: este segmento involucra a la población estudiantil de pregrado y postgrado presencial, así como, los estudiantes de las otras modalidades de educación que ofrece la Universidad.

Segmento de Beneficiarios Indirectos: este segmento involucra a todas las U.A.A. de la universidad, así como profesores y otros miembros de la Comunidad Universitaria; por los demás servicios que ofrece la División fuera del marco de sus objetivos misionales.

Perspectiva Financiera. De acuerdo con su naturaleza, la División de Bienestar Universitario, no busca la maximización de sus recursos financieros. Sin embargo, necesita la optimización de éstos para continuar prestando un excelente servicio a la comunidad universitaria. En este sentido, la perspectiva financiera se centra hacia la eficiencia en la utilización de los recursos asignados por la Universidad y los captados por la venta de servicios a sus beneficiarios Indirectos.

Líneas Estratégicas de Impulso



Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son el eje fundamental del cuadro de mando integral, el planteamiento acertado de los mismos es de vital importancia para que el sistema sea coherente y funcione de acuerdo con lo esperado. Con base en las líneas estratégicas descritas anteriormente y las perspectivas Balanced Scorecard planteadas, se definieron 17 objetivos estratégicos descritos a continuación:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- *Capital Humano:*

Línea Estratégica: Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.

Objetivo 1: Asegurar el desarrollo de las competencias estratégicas del personal de la División de Bienestar Universitario (O1-PAC).

Este objetivo busca el desarrollo de las capacidades, competencias, conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la División de Bienestar Universitario, necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en las diferentes perspectivas.

- *Capital de Información:*

Línea Estratégica: Inversión en infraestructura física y tecnológica

Objetivo 2: Fortalecer los sistemas de información de la División de Bienestar Universitario, sustentados en una plataforma tecnológica adecuada (O2-PAC).

Las herramientas tecnológicas permiten gestionar la información como un recurso estratégico, el cual debe ser planificado y controlado, para que sea efectivo. A través de estas herramientas, es posible la distribución oportuna de información exacta y sólida en contenido, a todas las áreas de la División, facilitando el control y desarrollo eficiente de las actividades estratégicas.

- *Capital Organizacional*

Línea estratégica: Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la División.

Objetivo 3: Comunicar a las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario, la misión, visión, valores institucionales y la estrategia (O3-PAC).

Todas las personas pertenecientes a la División deben conocer la misión, visión y valores institucionales, encaminadas siempre a la ejecución de las estrategias planteadas. Este objetivo busca que el personal realmente entienda y comprenda la estrategia, la ponga en práctica en el quehacer diario de la División de Bienestar Universitario.

Perspectiva de los Procesos Internos.

Línea estratégica: Fortalecimiento del equipo humano calificado y comprometido con la misión de la división

Objetivo 1: Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad (O1-PPI).

La División de Bienestar Universitario cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual garantiza una cultura de excelencia en el servicio, el objetivo planteado busca asegurar la mejora continua de la División.

Línea estratégica: Fortalecimiento de redes de apoyo interinstitucionales y con otras entidades del sector público y privado.

Objetivo 2: Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior (O2-PPI).

Este objetivo apunta a fortalecer las relaciones entre bienestar universitarios con el único fin de intercambiar experiencias de éxito para fortalecer los procesos internos de la División.

Objetivo 3: Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario (O3-PPI).

Este objetivo tiene como propósito vincular a otras entidades del sector público o privado como patrocinadores de los programas y proyectos que desarrolla la División de Bienestar Universitario.

Línea estratégica: Inversión en infraestructura física y tecnológica.

Objetivo 4: Gestionar una infraestructura física y tecnológica para la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que en ella se realizan (O4-PPI).

Esto es, garantizar los espacios necesarios para el desarrollo de todas las actividades misionales de la División, de acuerdo a la normatividad establecida para sismo-resistencia, producción de alimentos y prestación de servicios de salud de primer nivel de complejidad.

Línea estratégica: Ampliación de la cobertura de los programas y servicios pertinentes ofrecidos por Bienestar Universitario

Objetivo 5: Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad (O5-PPI).

Este objetivo hace referencia a que todas las sedes de la Universidad, tanto la principal como las regionales, deben contar con la presencia efectiva del Bienestar Estudiantil incluidos todos los programas y servicios que sean pertinentes a estas, ofreciendo atención oportuna a las necesidades de los beneficiarios de cada una de ellas.

Objetivo 6: Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la Universidad (O6-PPI).

Este objetivo tiene como propósito garantizar que los estudiantes de otras modalidades y programas de educación como lo son; postgrado, a distancia y virtual, puedan acceder a programas diseñados especialmente para ellos,

enfocados de acuerdo a las necesidades específicas de esta población en el concepto del Bienestar Estudiantil.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los programas de Atención Socioeconómica

Objetivo 7: Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica (O7-PPI).

Este objetivo hace referencia al mantenimiento de los diferentes programas en atención socioeconómica como son: el servicio de comedores, residencias universitarias, combo saludable, cafetería, auxilio a estudiantiles, auxilio de fondo patrimonial, auxilio de sostenimiento, entre otros apoyos y estímulos.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los Programas Educativo-Preventivos

Objetivo 8: Fortalecer los programas para el mejoramiento académico (O8-PPI).

Este objetivo tiene como propósito garantizar la existencia de programas que permitan reducir los índices de deserción, repitencia y retención. Dirigidos a contribuir con la permanencia normal de los estudiantes en los diferentes programas académicos que ofrece la universidad.

Objetivo 9: Fortalecer los programas de vida sana (O9-PPI)

Este objetivo tiene como propósito el fortalecimiento de los programas para el mantenimiento de la Salud, apoyado en la identificación de las características biopsicosociales de los estudiantes desde su ingreso a la Universidad, y en la ejecución de acciones que permitan adelantar con éxito sus proyectos de vida.

Objetivo 10: Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva (O10-PPI)

Este objetivo busca el fortalecimiento de los programas para la promoción de la salud sexual y reproductiva logrando un estado general de bienestar físico, mental y social en la comunidad estudiantil de la Universidad.

Perspectiva del Beneficiario.

Línea estratégica: Ampliación de la cobertura de los programas y servicios pertinentes ofrecidos por Bienestar Universitario

Objetivo 1: Ofrecer y mantener servicios y programas que promuevan la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil (O1-PB).

Este objetivo busca asegurar la prestación de servicios pertinentes para la comunidad estudiantil de pregrado y postgrado presencial, así como, los estudiantes de las otras modalidades de formación que ofrece la Universidad.

Objetivo 2: Prestar servicios de salud en el primer nivel de complejidad a estudiantes de pregrado y postgrado tiempo completo (Maestría y Doctorado). (O2-PB).

Este objetivo busca garantizar la prestación de servicios de salud de baja complejidad y otros servicios como: farmacia, exámenes de laboratorio, remisión a algunas especialidades médicas, hospitalización y urgencias médicas, entre otros.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los programas de Atención Socioeconómica

Objetivo 3: Ofrecer servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la comunidad estudiantil (O3-PB).

Este objetivo busca garantizar la prestación de servicios en atención socioeconómica que apoyen a la población estudiantil más necesitada.

Línea estratégica: Fortalecimiento de los Programas Educativo-Preventivos

Objetivo 4: Fomentar en la Comunidad Estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables (O4-PB)

Este objetivo busca el desarrollo de procesos y acciones de promoción y prevención relacionadas con salud sexual y reproductiva, vida sana y mejoramiento académico dirigidas a la comunidad estudiantil de la UIS.

Perspectiva Financiera.

Objetivo 1: Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario (O1-PF).

La distribución eficiente de los recursos asignados es fundamental en toda empresa para garantizar su correcto funcionamiento y lograr el desarrollo estratégico planeado.

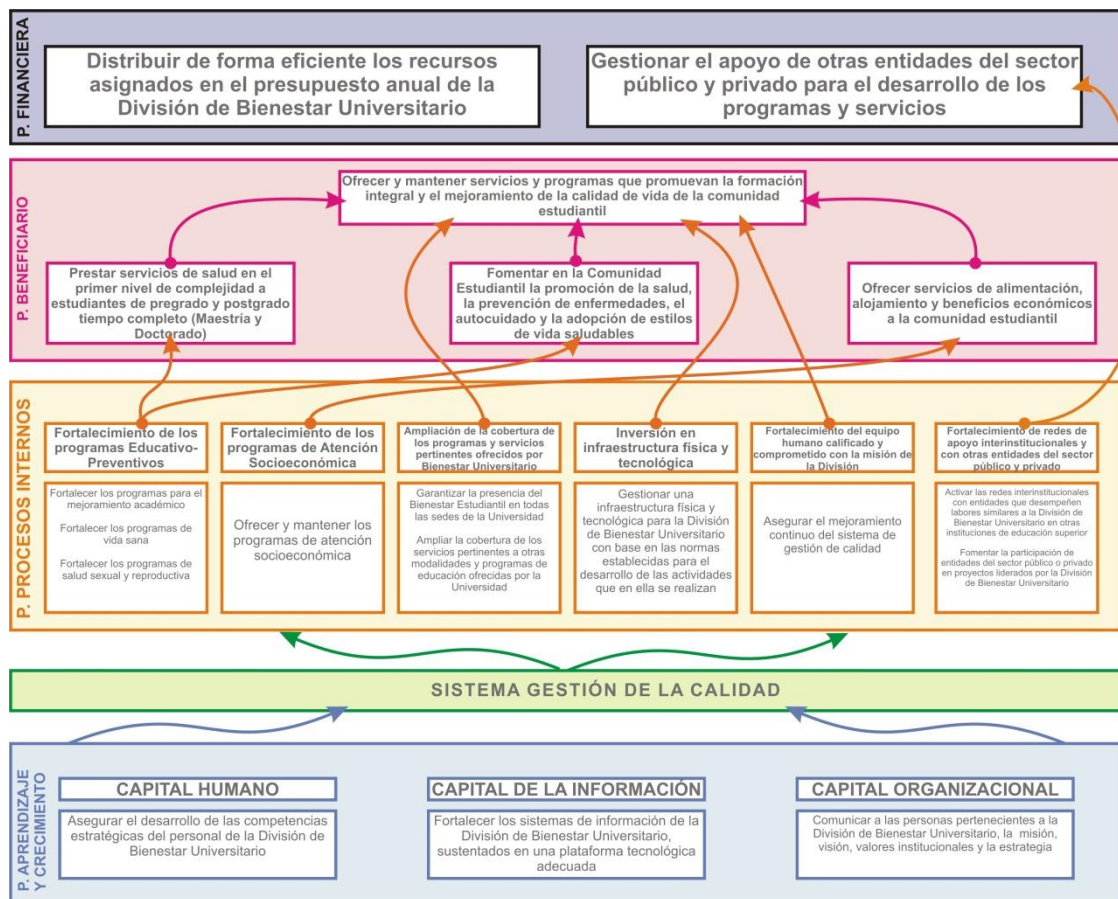
Este objetivo busca que la División de Bienestar Universitario desarrolle un plan de inversión, de acuerdo con los proyectos y tareas a realizar, teniendo en cuenta el presupuesto asignado y los recursos captados por la venta de servicios.

Línea estratégica: Fortalecimiento de redes de apoyo interinstitucionales y con otras entidades del sector público y privado.

Objetivo 2: Gestionar el apoyo de otras entidades del sector público y privado para el desarrollo de los programas y servicios (O2-PF).

La invitación a otras entidades del sector público y privado a participar como patrocinadores de los diferentes programas y servicios es fundamental para el crecimiento y sostenimientos de los mismos. Este objetivo busca el fortalecimiento financiero de la División a través de la búsqueda de apoyos o convenios que le permitan ampliar su cobertura en los servicios ofrecidos.

Mapa Estratégico



Balanced Scorecard De La División De Bienestar Universitario

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADO	META	INDICADOR INDUCTOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
PERSPECTIVA FINANCIERA	01-PF Distribuir de forma eficiente los recursos asignados en el presupuesto anual de la División de Bienestar Universitario	BFR-1	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	90%	BF1-1 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL ATENCIÓN EN SALUD 90%	
		BFR-2	PORCENTAJE DE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Ingresos semestre = (Ingresos mismo semestre año anterior)*100	BF1-2 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA 90%	
	02-PF Gestionar el apoyo de otras entidades del sector público y privado para el desarrollo de los programas y servicios	BFR-3	NÚMERO DE CONVENIOS GESTIONADOS	# Convenios año > # convenios año anterior	BF1-3 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS 90%	
PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO	01-PB Ofrecer y mantener servicios y programas que promuevan la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil	BBR-1	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	83%		
	02-PB Prestar servicios de salud en el primer nivel de complejidad a estudiantes de pregrado y postgrado tiempo completo (Maestría y Doctorado)	BBR-2	COBERTURA DE LA ATENCIÓN EN SALUD	40%		
	03-PB Ofrecer servicios de alimentación, alojamiento y beneficios económicos a la comunidad estudiantil	BBR-3	COBERTURA DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN SUBSIDIADA	(Cupos disponibles para auxilio de alimentación) / # Estudiantes solicitantes inscritos para el auxilio de alimentación que cumplen requisitos) *100		
		BBR-4	COBERTURA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS	(Cupos disponibles para auxilios) / # Estudiantes postulantes al beneficio de auxilios que cumplen requisitos) *100		
	04-PB Fomentar en la comunidad estudiantil la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables	BBB-5	PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS EDUCATIVO-PREVENTIVOS	# Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	BB1-1 PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ACADÉMICO # Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	
					BB1-2 PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA # Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior	
				BB1-3 PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE VIDA SANA # Participaciones en el año > # Participaciones en el año anterior		
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	01-PPI Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad	BPR-1	EFICACIA DEL PROCESO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	90%	BPR-1 OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO 83%	Plan de Capacitación de la División de Bienestar Universitario (PCDBU)
				BPR-2 ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN 83%		
				BPR-3 DISPONIBILIDAD DE TALENTO HUMANO 0.9		
	02-PPI Activar las redes interinstitucionales con entidades que desempeñen labores similares a la División de Bienestar Universitario en otras instituciones de educación superior	BPR-2	NÚMERO DE PARTICIPACIONES EN ENCUENTROS INTERINSTITUCIONALES	1		
	03-PPI Fomentar la participación de entidades del sector público o privado en proyectos liderados por la División de Bienestar Universitario	BPR-3	PARTICIPACIÓN DE OTRAS UNIDADES, ENTIDADES E INSTITUCIONES	1		
	04-PPI Gestionar una infraestructura física y tecnológica de la División de Bienestar Universitario con base en las normas establecidas para el desarrollo de las actividades que en ella se realizan	BPR-4	NÚMERO DE ACCIONES DE MEJORA DOCUMENTADAS RELACIONADAS CON LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	1		
	05-PPI Garantizar la presencia del Bienestar Estudiantil en todas las sedes de la Universidad	BPR-5	PROGRAMAS Y SERVICIOS IMPLEMENTADOS EN LAS SEDES REGIONALES	# programas existentes año > # programas existentes en el año anterior		
	06-PPI Ampliar la cobertura de los servicios pertinentes a otras modalidades y programas de educación ofrecidas por la Universidad	BPR-6	PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PARA OTRAS MODALIDADES DE FORMACIÓN OFRECIDAS POR LA UNIVERSIDAD	# programas existentes año > # programas existentes en el año anterior		
	07-PPI Ofrecer y mantener los programas de atención socioeconómica	BPR-7	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE ATENCIÓN SOCIOECONÓMICA	1		
	08-PPI Fortalecer los programas para el mejoramiento académico	BPR-8	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO ACADÉMICO	1		
09-PPI Fortalecer los programas de vida sana	BPR-9	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE VIDA SANA	1			
10-PPI Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva	BPR-10	DISPONIBILIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA	1			
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	01-PAC Asegurar el desarrollo de las competencias estratégicas del personal de la División de Bienestar Universitario	BAR-1	NIVEL DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	75%	BA1-1 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y PROFESIONAL DE LA DIVISIÓN 85%	Capacitación Estratégica del Personal (CEP)
	02-PAC Fortalecer los sistemas de información de la División de Bienestar Universitario, sustentados en una plataforma tecnológica adecuada	BAR-2	DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN	65%		Adecuación de las Tecnologías de la Información (ATI)
	03-PAC Comunicar a las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario, la misión, visión, valores institucionales y la estrategia	BAR-3	GRADO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	65%		Plan de Comunicación del Sistema de Gestión Estratégica (PCSGE)

Descripción De La Herramienta Informática De Apoyo

Para hacer el seguimiento y mantenimiento del sistema de gestión estratégica es necesario contar con una herramienta informática para realizar el registro de los indicadores. Por lo anterior utilizando Microsoft office Excel, se diseñó una herramienta de apoyo al sistema, que se alimenta de forma manual, para realizar un monitoreo permanente de la información registrada y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Gracias a esto es posible detectar a tiempo variaciones o cambios que interfieran en el logro de la estrategia, facilitando una respuesta eficiente para contrarrestarlos.

La herramienta diseñada es fácil acceso y permite visualizar la información de cuatro (4) años establecidos para el cumplimiento del plan estratégico. Está conformada por una pantalla de inicio la cual permite elegir entre diferentes opciones e consulta al usuario. Entre los que se destacan, visualización del mapa estratégico, visualización de una tabla resumen de indicadores, los cuadros de mando para cada año, con sus correspondientes objetivos e indicadores, al mismo tiempo se muestran sus metas, logros. Dando una visión del cumplimiento de los objetivos.

Desde el cuadro de mando de cada año se puede acceder al gráfico y a la hoja de vida de cada indicador, donde se muestra la evolución que ellos han tenido.