CARACTERIZACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA -INSED-, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

YENNY CORTES POLO
DALIA LUZ SERRANO VILLAR

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2005

CARACTERIZACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA -INSED-, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

YENNY CORTES POLO
DALIA LUZ SERRANO VILLAR

Practica Empresarial presentada para optar al
Título de Ingeniero Industrial

Director
Ph. D. GONZALO ALBERTO PATIÑO BENAVIDES
Economista

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2005

A Dios,
Por su cuidado y bendiciones constantes

A mis padres,
Por sus abnegados esfuerzos

A mi hermana,
Por regalarme alegría a cada instante

A Tomás,
Por su amor incondicional y su desinteresado apoyo

A Yenny,
Por su amistad sincera

Dalia Luz Serrano Villar

A Dios,
Quien nunca me soltó de la mano
y me dio fuerzas para culminar este proyecto

A mis Padres,
Que siempre confiaron en mí

A mi familia,
Por su apoyo durante el transcurso de mi carrera

A Dalia Luz,
Por ser mí amiga incondicional

Yenny Cortes Polo

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Director de proyecto, Dr. Gonzalo Alberto Patiño Benavides, Director de Extensión UIS; por el conocimiento impartido, por su dedicación y por el interés manifestado en la elaboración del presente proyecto.

A todo el personal docente y administrativo perteneciente a las diferentes dependencias: la Directora del INSED, Rosalba Osorio Aguillón, y cada uno de los coordinadores de los diferentes programas académicos; el Director de la Dirección General de Regionalización, Juan Manuel Latorre Carvajal, la Señora Luz Elena Arias; el Jefe de la División de Publicaciones, José Bernardo Mayorga Rodríguez, y la Ing. Melba; al Director de la Dirección Cultural, Luís Alvaro Mejía Arguello, y su secretaria, Carmen Cecilia Carvajal Acela; al Director de Teleuis, Iván Darío Montoya Osorio. A todos ellos gracias por abrirnos sus puertas, por facilitarnos toda la información necesitada y por la confianza depositada en nosotras al confiar tal información.

Al Ingeniero Germán Alarcón Quintero, por los valiosos aportes realizados a nuestro proyecto. Expresamos nuestro reconocimiento, ya que mediante su orientación y capacitación desinteresadas, fue posible la realización de este.

A la Ingeniera Piedad Rincón Stella, Profesional adscrita a la Dirección de Extensión UIS, quien nos brindó aportes incondicionales.

A todos los que no mencionamos, pero que de una u otra manera hicieron posible éste proyecto, mil y mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN EN ESPAÑOL

RESUMEN EN INGLÉS

INTRODUCCIÓN 1

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO 4

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

1.1.1 Antecedentes 4

1.1.2 Identificación 8

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO 10

1.2.1 Objetivo General 10

1.2.2 Objetivos Específicas 10

1.3 JUSTIFICACIÓN 11

1.4 ALCANCE 12

2. ENFOQUE TEÓRICO SISTÉMICO DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN LA UIS A PARTIR DEL ESTUDIO DE LOS SISTEMAS SOCIALES Y LA MODERNA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES 14

2.1 TEORÍA DE SISTEMAS ENFOCADA HACIA LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN 14

2.1.1 Orígenes de la Teoría de Sistemas 14

2.1.2 Teoría de Sistemas 17

2.1.3 La Organización como sistema 25

2.1.4 La Universidad como Sistema 29

2.2 APROXIMACIÓN DE LA FILOSOFÍA SISTÉMICA AL SISTEMA DE EXTENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER 32

3. IDENTIFICACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXTENSIÓN EN LA UIS 36
3.1 HISTORIA DE LA DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA UIS 36
3.2 LA EXTENSIÓN 38
3.3 DEFINICIÓN Y OBJETO DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER 40
3.4 POLÍTICAS DE EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER 40
3.4.1 La Extensión, Función Sustantiva y proyecto académico de la Universidad 40
3.4.2 La Extensión y la Función social de la Universidad 41
3.4.3 La Extensión como una comunicación con la sociedad y sus actores sociales 41
3.4.4 La Extensión y la relación con la comunidad 42
3.4.5 La Extensión y la Relación de la Universidad con el Sector Oficial 42
3.4.6 La Extensión y la participación de la Universidad en las distintas corporaciones 43
3.5 MISIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA 46
3.6 CRITERIOS DE ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN 46
3.7 PROYECTO INSTITUCIONAL 51
4. ANÁLISIS LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN REALIZADAS POR EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS 55
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 55
4.1.1 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por el INSED 56
4.1.2 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por la Dirección General de Regionalización 105
4.1.3 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por la 123

División de Publicaciones
4.1.4 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por la Dirección Cultural 158
4.1.5 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por Teleuis 177
5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS 198
5.1 INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA 199
5.2 DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN 200
5.3 DIVISIÓN DE PUBLICACIONES 202
5.4 DIRECCIÓN CULTURAL 203
5.5 TELEUIS 203
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 205
6.1 MATRIZ DOFA 205
6.2 Matriz DOFA aplicada al INSED 212
6.2.1 Matriz Dofa Priorizada 232
6.2.2 Análisis Estructural 235
6.3 Matriz DOFA aplicada a la Dirección General de Regionalización 247
6.3.1 Matriz DOFA Priorizada 264
6.3.2 Análisis Estructural 268
6.4 Matriz DOFA aplicada a la División de Publicaciones 284
6.4.1 Matriz DOFA Priorizada 301
6.4.2 Análisis Estructural 305
6.5 Matriz DOFA aplicada a la Dirección Cultural 317
6.5.1 Matriz DOFA Priorizada 335
6.5.2 Análisis Estructural 338
6.6 Matriz DOFA aplicada a Teleuis 351
6.6.1 Matriz DOFA Priorizada 367

6.5.2 Análisis Estructural 371
7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 386
7.1 DOCUMENTACIÓN SOBRE BALANCED SCORECARD 386
7.1.1 Concepto 387
7.1.2 Las Cuatro Perspectivas 388
7.1.2.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 389
7.1.2.2 Perspectiva de Procesos Internos 390
7.1.2.3 Perspectiva del Cliente 391
7.1.2.4 Perspectiva de Desempeño Financiero 392
7.1.3 Componentes del Balanced Scorecard 394
7.1.4 Determinación de los actores relevantes 396
7.1.5 Diez etapas para construir un Balanced Scorecard 397
7.1.5.1 Etapa I: Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito 398
7.1.5.2 Etapa II: Los Gerentes y los Conceptos de Management 399
7.1.5.3 Etapa III: El Tablero de Comando para la Alta Dirección 399
7.1.5.4 Etapa IV: Objetivos, Metas, Indicadores y Responsables por Nivel 400
7.1.5.5 Etapa V: Remuneración Variable - Transformación Empresaria 401
7.1.5.6 Etapa VI: Formula De Cálculo 402
7.1.5.7 Etapa VII: Benchmarking, Comparaciones, Presentación Grafica 402
7.1.5.8 Etapa VIII: EIS 404
7.1.5.9 Etapa IX: Comunicación y Capacitación 406
7.1.5.10 Etapa X: Integración a todas las Fases de la Gestión Empresarial 406
7.1.6 Proceso de implantación del Balanced Scorecard 406
7.1.7 Beneficios del Balanced Scorecard 415
7.1.8 OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS 416
7.1.9 MAPA ESTRATÉGICO – RELACIÓN CAUSA EFECTO 417
7.1.10 Determinación de los actores relevantes 418

7.2 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN LAS DEPENDENCIAS 419
7.2.1 Modelo de perspectivas de Balanced Scorecard para el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis 419
7.2.2 Diseño y Construcción del Balanced Scorecard 422
7.2.3 Perspectiva de Responsabilidad Social de la Función de Extensión de las Dependencias 423
7.2.4 Perspectiva Financiera de la Función de Extensión de las Dependencias 424
7.2.5 Perspectiva de Actores Sociales de la Función de Extensión de las Dependencias 425
7.2.6 Perspectiva de Procesos Internos de la Función de Extensión de las Dependencias 426
7.2.7 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje de la Función de Extensión de las Dependencias 429
7.2.8 Mapa de relación entre perspectivas 430
7.2.9 Mapa Estratégico en las Dependencias 432
7.3 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LAS DEPENDENCIAS 434
7.3.1 Ejes Estratégicos 434
7.3.2 Perspectiva de Responsabilidad Social de las Dependencias 436
7.3.3 Perspectiva Financiera de las Dependencias 439
7.3.4 Perspectiva Actores Sociales de las Dependencias 442
7.3.5 Perspectiva de Procesos Internos de las Dependencias 445
7.3.6 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje de las Dependencias 447
7.4 MATRIZ: OBJETIVO – SISTEMA DE INDICADORES – ESTRATEGIAS 449
7.4.1 Matriz de la Perspectiva de Responsabilidad Social 451
7.4.2 Matriz de la Perspectiva Financiera 454

7.4.3 Matriz de la Perspectiva Actores Sociales 456
7.4.4 Matriz de la Perspectiva Procesos Internos 460
7.5 DESARROLLO DEL MODELO 462
7.5.1 PROPUESTA DE MEJORA DE FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA UNIVERSITARIO DE EXTENSIÓN PARA LAS DEPENDENCIAS BASADO EN LAS CONCLUSIONES DEL BALANCED SCORECARD 462
8. CONCLUSIONES 466
ANEXOS 470
BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Modalidades y Submodalidades de Extensión prestadas en la Universidad Industrial de Santander 51

Tabla 2. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en el Instituto de Educación a Distancia 57

Tabla 3. Actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa de Tecnología Empresarial 59

Tabla 4. Actividades de Extensión realizados según la Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa de Tecnología Jurídica 62

Tabla 5. Actividades de Extensión realizados según la Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa de Bellas Artes 64

Tabla 6. Actividades de Extensión realizados según la Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa Tecnología Agropecuaria 67

Tabla 7. Proyectos o actividades de extensión ejecutados en el Instituto de Educación a Distancia según modalidades 69

Tabla 8. Actividades de extensión realizados según su modalidad 2003 - Primer semestre 2004 en el Instituto de Educación a Distancia 70

Tabla 9. Horas- Docente utilizadas por semestre en actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 72

Tabla 10. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 73

Tabla 11. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el programa de Tecnología Empresarial 75

Tabla 12. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el programa de Tecnología Jurídica 77

Tabla 13. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el programa de Bellas Artes 78

Tabla 14. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el programa de Tecnología Agropecuaria 79

Tabla 15. Distribución porcentual de actividades de Extensión realizadas en el Instituto de Educación a Distancia, de acuerdo a rangos basados en el SMMLV, para la vigencia 2003- Primer semestre de 2004 81

Tabla 16. Distribución porcentual de recursos financieros involucrados en la vigencia 2003–Primer semestre 2004 en actividades de extensión por modalidad en el INSED 84

Tabla 17. Relación de empresas de mayor participación en Actividades de Extensión 2003–Primer semestre 2004 en el Instituto de Educación a Distancia 87

Tabla 18. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales el Instituto de Educación a Distancia ha realizado Actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 88

Tabla 19. Duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por el Instituto de Educación a Distancia 90

Tabla 20. Comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004 96

Tabla 21. Marco legal donde se enmarcan las diferentes Actividades de Extensión desarrolladas en el Instituto de Educación a Distancia 97

Tabla 22. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las Actividades de Extensión realizadas por el Instituto de Educación a distancia 102

Tabla 23. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en el Instituto de educación a Distancia 103

Tabla 24. Actividades de Educación No Formal realizadas en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003–Primer Semestre 2004 105

Tabla 25. Modalidades y Submodalidades de Extensión prestadas 106

en la Dirección General de Regionalización

Tabla 26. Actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003-Primer semestre 2004 en la Dirección General de Regionalización 107

Tabla 27. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en la Dirección General de Regionalización 110

Tabla 28. Distribución porcentual de recursos financieros involucrados en la vigencia 2003–Primer semestre 2004 en Actividades de Extensión por modalidad en la Dirección General de Regionalización 112

Tabla 29. Relación de entidades con mayor participación en Actividades de Extensión 2003 – Primer semestre 2004 en la Dirección General de Regionalización 113

Tabla 30. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección General de Regionalización ha realizado Actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 114

Tabla 31. Duración de las actividades de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por la Dirección General de Regionalización 116

Tabla 32. Comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por la Dirección General de regionalización en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004 118

Tabla 33. Marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes Actividades de Extensión desarrolladas en la Dirección General de Regionalización 119

Tabla 34. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección General de Regionalización 120

Tabla 35. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en la Dirección General de Regionalización en la vigencia 2003 – Primer Semestre de 2004 122

Tabla 36. Actividades de Educación No Formal realizadas en la Dirección General de Regionalización en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 122

Tabla 37. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en la División de Publicaciones en el año 2003 y el primer semestre del 2004 124

Tabla 38. Diagnóstico de las actividades de Extensión en la división de publicaciones en el periodo correspondiente al año 2003 – primer semestre del año 2004 131

Tabla 39. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en la Dirección Cultural en el año 2003 y el primer semestre del 2004 158

Tabla 40. Proyectos y actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003 - Primer semestre 2004 en la Dirección Cultural 159

Tabla 41. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en la Dirección Cultural 162

Tabla 42. Distribución porcentual de los recursos financieros Involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en Actividades de Extensión por modalidad en la Dirección Cultural 164

Tabla 43. Relación de entidades con mayor participación en Actividades de Extensión 2003 – Primer semestre 2004 en la Dirección Cultural 165

Tabla 44. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección Cultural ha realizado actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 166

Tabla 45. Duración de las actividades de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 en la Dirección Cultural 168

Tabla 46. Comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por la Dirección Cultural en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004 170

Tabla 47. Marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes Actividades de Extensión desarrolladas en la Dirección Cultural 171

Tabla 48. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección Cultural 172

Tabla 49. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre de 2004 174

Tabla 50. Actividades de Educación No Formal realizadas en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 174

Tabla 51. Horas- Docente utilizadas por semestre en Actividades de Extensión en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 175

Tabla 52. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en Actividades de Extensión en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 172

Tabla 53. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en Teleuis – UIS Stéreo en el año 2003 y el primer semestre del 2004 178

Tabla 54. Proyectos y actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003 Primer semestre 2004 en Teleuis – UIS Etéreo 179

Tabla 55. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en Teleuis – UIS etéreo 182

Tabla 56. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión por modalidad en Teleuis – UIS etéreo 183

Tabla 57. Relación de entidades con mayor participación en Actividades de Extensión 2003 – Primer semestre 2004 en Teleuis UIS Etéreo 185

Tabla 58. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales Teleuis – UIS Stéreo ha realizado actividades de extensión en 186

la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004

Tabla 59. Duración de las actividades de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por Teleuis 188

Tabla 60. Comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por Teleuis – Uis Stéreo en la vigencia 2003 -Primer semestre de 2004 189

Tabla 61. Marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes Actividades de extensión desarrolladas en Teleuis – UIS Etéreo 191

Tabla 62. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por Teleuis UIS Etéreo 192

Tabla 63. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en Teleuis UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre de 2004 194

Tabla 64. Actividades de Educación No Formal realizadas en Teleuis UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 194

Tabla 65. Horas- Docente utilizadas por semestre en Actividades de Extensión en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 196

Tabla 66. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en Actividades de Extensión en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 197

Tabla 67. Categorías y valor de la puntuación de los factores de 207

acuerdo a su emergencia, tendencia e impacto

Tabla 68. Convención de colores para la clasificación de los factores 208

Tabla 69. Convenciones de colores para la clasificación de los factores dentro de las tablas 209

Tabla 70. Oportunidades de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 220

Tabla 71. Fortalezas de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 223

Tabla 72. Debilidades de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 226

Tabla 73. Amenazas de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 229

Tabla 74. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión del Instituto de Educación a Distancia durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004 236

Tabla 75. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes 240

Tabla 76. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia 243

Tabla 77. Oportunidades de la función de Extensión en la Dirección General de regionalización 254

Tabla 78. Fortalezas de la función de Extensión en la Dirección General de Regionalización 256

Tabla 79. Debilidades de la función de Extensión en la Dirección General de Regionalización 259

Tabla 80. Amenazas de la función de Extensión en la Dirección General de Regionalización 262

Tabla 81. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión de la Dirección General de Regionalización durante la vigencia 2003 primer semestre de 2004 269

Tabla 82. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes 275

Tabla 83. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia 280

Tabla 84. Oportunidades de la función de Extensión en la División de Publicaciones 292

Tabla 85. Fortalezas de la función de Extensión en la División de Publicaciones 294

Tabla 86. Debilidades de la función de Extensión en la División de Publicaciones 297

Tabla 87. Amenazas de la función de Extensión en la División de Publicaciones 299

Tabla 88. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión de la División de Publicaciones durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004 306

Tabla 89. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes 311

Tabla 90. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia 314

Tabla 91. Oportunidades de la función de Extensión en la Dirección Cultural 325

Tabla 92. Fortalezas de la función de Extensión en la Dirección Cultural 328

Tabla 93. Debilidades de la función de Extensión en la Dirección Cultural 330

Tabla 94. Amenazas de la función de Extensión en la Dirección Cultural 332

Tabla 95. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión de la Dirección Cultural durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004 339

Tabla 96. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes 344

Tabla 97. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, acuerdo a su de Motricidad y Dependencia 347

Tabla 98. Oportunidades de la función de Extensión en TELEUIS 358

Tabla 99. Fortalezas de la función de Extensión en TELEUIS 360

Tabla 100. Debilidades de la función de Extensión en TELEUIS 363

Tabla 101. Amenazas de la función de Extensión en TELEUIS 365

Tabla 102. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión de TELEUIS durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004 372

Tabla 103. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes 378

Tabla 104. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia 381

Tabla 105. Indicadores para el Gerente Comercial de la empresa del ejemplo 401

Tabla 106. Matriz estratégica de las perspectivas 433

Tabla 107. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva de Responsabilidad Social 451

Tabla 108. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Financiera 454

Tabla 109. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Actores Sociales 456

Tabla 110. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos 458

Tabla 111. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Innovación y Aprendizaje 460

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfica 1. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en el Programa de Tecnología Empresarial 60

Gráfica 2. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, en las actividades realizadas por el Programa de Tecnología Empresarial 60

Gráfica 3. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en el Programa de Tecnología Jurídica 63

Gráfica 4. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, en las actividades realizadas por el Programa de Tecnología Jurídica 63

Gráfica 5. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas según la modalidad, en el Programa de Bellas Artes 65

Gráfico 6. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, de actividades realizadas por el Programa de Bellas Artes 65

Gráfica 7. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en el Programa Tecnología Agropecuaria 68

Gráfica 8. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, realizadas en el Programa de Tecnología Agropecuaria 68

Gráfica 9. Distribución porcentual de las actividades según modalidades en el Instituto de Educación a Distancia 69

Gráfica 10. Participación de las modalidades de Extensión en el Instituto de Educación a distancia 71

Gráfica 11. Horas- Docente utilizadas por semestre en actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 72

Gráfica 12. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 74

Gráfica 13. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el Programa de Tecnología Empresarial del Instituto de Educación a Distancia 76

Gráfica 14. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el Programa de Bellas Artes del Instituto de Educación a Distancia 78

Gráfica 15. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el Programa de Tecnología Agropecuaria del Instituto de Educación a Distancia 80

Gráfica 16. Distribución Porcentual de los valores totales de Actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 81

Gráfica 17. Distribución porcentual de los recursos financieros 85

según las modalidades en el INSED

Gráfica 18. Distribución porcentual de los recursos financieros según la modalidad de Servicios Tecnológicos en el INSED 85

Gráfica 19. Distribución porcentual de los recursos financieros según la modalidad de Servicios Educativos en el INSED 85

Gráfica 20. Distribución porcentual de los recursos según la modalidad de Servicios Docente-Asistenciales en el INSED 86

Gráfica 21. Distribución porcentual de los recursos financieros según la modalidad de Servicios Culturales Artísticos y Deportivos en el INSED 86

Gráfica 22. Distribución Porcentual de la relación de empresas de mayor participación en actividades de extensión 2003–Primer semestre de 2004 en el Programa de Tecnología Agropecuaria 88

Gráfica 23. Distribución porcentual de la naturaleza de las entidades con las cuales el Programa de Tecnología Agropecuaria realizó Actividades de Extensión 89

Gráfica 24. Distribución porcentual duración de proyectos de Extensión en el Programa de Tecnología Empresarial 91

Gráfico 25. Distribución porcentual duración de proyectos de Extensión en el Programa de Tecnología Jurídica 92

Gráfica 26. Distribución porcentual duración de proyectos de Extensión en el Programa de Bellas Artes 93

Gráfica 27. Distribución porcentual duración d proyectos de Extensión en el Programa de Tecnología Agropecuaria 94

Gráfica 28. Distribución porcentual de duración de proyectos de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia 95

Gráfica 29. Distribución porcentual de comunidades beneficiadas por las Actividades o Proyectos de Extensión desarrollados por el INSED 96

Gráfica 30. Distribución porcentual según el marco legal de las diferentes Actividades de Extensión desarrolladas en el Programa de Tecnología Empresarial 97

Gráfica 31. Distribución porcentual según el marco legal de Actividades desarrolladas en el Programa de Tecnología Jurídica 99

Gráfica 32. Distribución porcentual según el marco legal donde se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en el Programa de Bellas Artes 100

Gráfica 33. Distribución porcentual según el marco legal donde se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en el Programa de Tecnología Agropecuaria 101

Gráfica 34. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las Actividades de Extensión realizadas por el INSED 102

Gráfica 35. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en la Dirección General de 108

Regionalización

Gráfica 36. Distribución porcentual, según la modalidad en las actividades realizadas por la Dirección General de Regionalización 108

Gráfica 37. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según submodalidad, por la Dirección General de Regionalización 108

Gráfica 38. Distribución porcentual según submodalidades de Extensión realizadas por la Dirección General de Regionalización 109

Gráfica 39. Distribución Porcentual de los valores totales en la Dirección General de Regionalización 111

Gráfica 40. Distribución porcentual de los recursos financieros en Actividades de Extensión según la modalidad de Servicios de

Asesoría y Consultoría Profesional y Servicios Educativos en la Dirección General de Regionalización 112

Gráfica 41. Distribución porcentual de las entidades con mayor participación en actividades de extensión 2003 – Primer semestre de 2004 en la Dirección General de Regionalización 113

Gráfica 42. Distribución porcentual de la naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección General de Regionalización ha realizado actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 115

Gráfica 43. Distribución porcentual de la duración de los proyectos 116

de Extensión en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por la Dirección General de Regionalización

Gráfica 44. Distribución porcentual de comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por la Dirección General de Regionalización en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004 118

Gráfica 45. Distribución porcentual del Marco legal dentro del cual se enmarcan las actividades de Extensión, en la Dirección General de Regionalización, en el año 2003 y primer semestre de 2004 119

Gráfica 46. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección General de Regionalización 121

Gráfica 47. Distribución porcentual, según modalidades de Extensión, de las actividades realizadas por Publicaciones. 125

Gráfica 48. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según modalidad, por la División de Publicaciones, durante los periodos que cubren este estudio 125

Gráfica 49. Clientes con participación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el año 2003 126

Gráfica 50. Clientes con participación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el primer semestre de 2004 127

Gráfica 51. Tipos de trabajos realizados en la División de 128

Publicaciones en el primer semestre de 2004

Gráfica 52. Tipos de trabajos realizados en la División de Publicaciones en el en el año 2003 128

Gráfica 53. Clientes con facturación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el año 2003 129

Gráfica 54. Clientes con mayor facturación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el primer semestre de 2004 130

Gráfica 55. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según modalidad, por la Dirección Cultural, durante los periodos que cubren este estudio 160

Gráfica 56. Distribución porcentual, según modalidades de Extensión, de las Actividades realizadas por la Dirección Cultural 160

Gráfica 57. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según submodalidad, por la Dirección Cultural, durante los periodos que cubren este estudio 161

Gráfica 58. Distribución porcentual según submodalidades de Extensión de las actividades realizadas por la Dirección Cultural 161

Gráfica 59. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en la Dirección Cultural 163

Gráfica 60. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados según la modalidad de Servicios Culturales, Artísticos 164

y Deportivos, en la Dirección Cultural

Gráfica 61. Distribución porcentual de las entidades con mayor participación en actividades de extensión 2003 – Primer semestre de 2004 en la Dirección Cultural 165

Gráfica 62. Distribución porcentual de la naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección Cultural ha realizado Actividades de Extensión 167

Gráfica 63. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por la Dirección Cultural 168

Gráfica 64. Distribución porcentual de comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por la Dirección Cultural en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004 170

Gráfica 65. Distribución porcentual del Marco legal dentro del cual se enmarcan las actividades de Extensión, en la Dirección Cultural 171

Gráfica 66. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección Cultural 173

Gráfica 67. Distribución porcentual de Horas- Estudiante utilizadas por semestre en actividades de extensión en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 177

Gráfica 68. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según modalidad, por Teleuis – UIS Stéreo, durante los 180

periodos que cubren este estudio

Gráfica 69. Distribución porcentual, según modalidades de Extensión, de las actividades realizadas por Teleuis – UIS Etéreo 180

Gráfica 70. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según submodalidad, por Teleuis – UIS Stéreo, durante los periodos que cubren este estudio 180

Gráfica 71. Distribución porcentual, según submodalidades de Extensión, de las actividades realizadas por Teleuis – UIS Etéreo 180

Gráfica 72. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en Teleuis –UIS Etéreo 182

Gráfica 73. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en Actividades de Extensión por modalidad en Teleuis – UIS etéreo 184

Gráfica 74. Distribución porcentual de las entidades con mayor participación en actividades de extensión 185

Gráfica 75. Distribución porcentual de la naturaleza de las empresas u organizaciones con las Teleuis – UIS Stéreo ha realizado Actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 187

Gráfica 76. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por Teleuis –UIS Etéreo 188

Gráfica 77. Distribución porcentual de comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004 190

Gráfica 78. Distribución porcentual del Marco legal dentro del cual se enmarcan las actividades de Extensión, en Teleuis – UIS Stéreo, en el año 2003 y primer semestre de 2004 191

Gráfica 79. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por Teleuis – UIS Etéreo 193

Gráfica 80.Distribución porcentual de Horas- Docente utilizadas por semestre en actividades de extensión en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004 196

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Perspectivas Integradoras del Balanced Scorecard 393

Figura 2.Indicadores que deberían existir en la empresa del ejemplo 400

Figura 3. Indicador clave para la empresa del ejemplo, tiempo de Distribución 403

Figura 4. Secuencia del Proceso de Implantación de “Las cuatro fases” 407

Figura 5. Modelo general de perspectivas para las Dependencias 421

Figura 6. Perspectiva Responsabilidad Social de las dependencias 423

Figura 7. Modelo económico de las dependencias analizadas 425

Figura 8. Propuesta de valor a los clientes por parte de las dependencias 426

Figura 9. Cadena de valor para las dependencias analizadas 428

Figura 10. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para las dependencias 430

Figura 11. Mapa de relación entre perspectivas 431

Figura 12. Mapa estratégico de las dependencias 433

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	Formato general para la recolección de la información en las dependencias
ANEXO B	Formato para la recolección de la información en el INSED
ANEXO C	Formato para la recolección de la información en la Dirección General de Regionalización
ANEXO D	Formato para la recolección de la información en la División de Publicaciones
ANEXO E	Formato para la recolección de la información en la Dirección Cultural
ANEXO F	Formato para la recolección de la información en Teleuis
ANEXO G	Generalidades de las dependencias
ANEXO H	Desarrollo Metodológico
ANEXO I	Marco legal de la extensión de la Universidad Industrial de Santander
ANEXO J	Sistema de Indicadores (Hoja de Vida)

TITULO: CARACTERIZACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA -INSED-, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.

AUTORES: YENNY CORTES POLO

DALIA LUZ SERRANO VILLAR

PALABRAS CLAVES: Dirección de Extensión, Instituto de Educación a Distancia -INSED-, Dirección General de Regionalización, División de Publicaciones, Dirección Cultural, Teleuis, Función de Extensión, Mapa Estratégico, Teoría de Sistemas, Balanced Scorecard, Formulación Estratégica, Sistema de Indicadores.

DESCRIPCIÓN:

El proyecto fundamenta su desarrollo a partir de la importancia de la Extensión como función sustantiva de la Universidad; por tal motivo, como punto de partida, se realiza un proceso de reflexión acerca de la conceptualización y direccionamiento de la Extensión y el marco filosófico y teórico que la sustenta. Para ello, se escoge la Teoría de Sistemas, como Marco Conceptual, por su poder de integración de diferentes ciencias y ramas del saber a los sistemas sociales, así como la asistencia a diferentes debates, simposios y foros.

Posteriormente, se realiza un estudio detallado del funcionamiento de la Extensión a través de una profunda caracterización que incluyó las diferentes variables que intervienen en éste proceso, tanto a nivel Interno como Externo, en las dependencias más destacadas de la Universidad, como son: Instituto de Educación a Distancia -INSED-, Dirección General de Regionalización, División de Publicaciones, Dirección Cultural y Teleuis. Dicho análisis permitió, generar un diagnóstico de la situación real de la Función de Extensión, en las mencionadas dependencias y así poder generar su posterior orientación hacia mejores horizontes.

Finalmente, se realiza la Formulación Estratégica, sustentada por la metodología de Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral, el cual fija

objetivos estratégicos para la creación de valor, los cuales fueron orientados en 5 perspectivas: Responsabilidad Social, Financiera, Actores Sociales, Procesos Internos, e Innovación y Aprendizaje; bajos tres ejes estratégicos básicos propuestos como “Fundamentales” para una orientación sólida de la Extensión como función sustancial de la Universidad a largo plazo: Lograr una interacción efectiva entre la Docencia, la Investigación y Extensión para un desarrollo científico de alto impacto, Aumentar la transferencia Tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población, y Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.

De la orientación estratégica realizada, se identificaron y definieron objetivos de alto valor para el logro de la conformación de un verdadero Sistema de Extensión; Sistema de Indicadores de Gestión, Propuestas de Mejora de funcionamiento del Sistema Universitario de Extensión y las Conclusiones de un estudio de alto impacto y utilidad para la Dirección de Extensión, el Consejo Académico y la Rectoría quienes avalaron el presente proyecto.

TITLE: CHARACTERIZATION AND STRATEGIC DIRECTION OF THE EXTENSION FUNCTION IN THE INSTITUTE OF DISTANT EDUCATION, THE GENERAL DIRECTION OF REGIONALIZATION, THE DIVISION OF PUBLICATIONS, THE CULTURAL DIRECTION AND TELEUIS OF THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.

AUTHORS: YENNY CORTES POLO

DALIA LUZ SERRANO VILLAR

KEY WORDS: Direction of Extension, Institute of Distant Education, General Direction of Regionalization, Division of Publications, Cultural Direction and Teleuis, Function of Extension, Strategic map, Theory of Systems, Balanced Scorecard, Strategic Formulation, System of Indicators.

ABSTRACT:

The project bases its development from the importance of the Extension like a substantive function of the University; by such reason, like departure point, it is made a process of reflection about the concepts and address of the Extension and its philosophical and theoretical frame that sustains it. For it, the Theory of Systems is chosen, as Conceptual Frame, by its power of integration of different sciences and branches of the knowledge from the social systems, as well as the attendance to different debates, symposiums and forums.

After it, a detailed study of the operation of the Extension through a deep characterization is made. It is included the different variables that take part as much in this one process at Internal level as External, in the dependences distinguished as they are: Institute of Distant Education, General Direction of Regionalization, Division of Publications, Cultural Direction and Teleuis. This analysis allowed, to generate a diagnosis of the real situation, of the Function of Extension, in this dependences and thus to be able to generate its later direction towards better horizons.

Finally, the Strategic Formulation is made, sustained by the methodology of Balanced Scorecard, which fixes strategic targets for the value addition, which were oriented in 5 perspective: Social Responsibility, Financier, Interested Parts, Internal Processes, and Innovation and Learning, under three basic

strategic axes that we distributed that the authors of this project propose like "Fundamental" for a solid Direction of the Extension like substantial function of the long term University: To obtain an effective interaction between Teaching, the Investigation and Extension for a scientific development of high impact, To increase the Technological transference and of services improving the life conditions of the population, and To manage and to generate resources that assure the sustainability of the dependences.

From the strategic direction, objectives of high value for the profit of the conformation of a true System of Extension were identified and defined, System of Indicators of Management, Propositions of Majors of Functionary the University system of Extension and the Conclusions of a Study of high impact and utility for the Direction of Extension, the Academic Council and the Rectory who guaranteed present project.

INTRODUCCIÓN

Las Universidades como cualquier otra organización, deben ser conscientes de que el futuro ya no es la prolongación del presente, necesitan anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permita asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.

Refiriéndonos específicamente a las universidades públicas del país, es posible notar que en los últimos años han atravesado reiteradas crisis financieras que han puesto en manifiesto las deficiencias económicas del estado para atender las necesidades de estos entes educativos. Los adelantos en la ciencia y la tecnología son la predominante del entorno en el cual se desarrollan dichas instituciones; no obstante, el proceso de apropiación de tal conocimiento por parte de las comunidades vinculadas se ha visto obstruido como consecuencia de la situación previamente expuesta.

Las políticas económicas establecidas por los recientes gobiernos en nuestro país han conducido a un replanteamiento en los modelos de gestión de los recursos de las entidades públicas educativas. La Universidad Industrial de Santander, como ente de naturaleza pública, sujeta a las disposiciones del Gobierno Nacional, ha enfocado su política de gestión hacia una eficacia económica, es decir, un manejo eficiente de los escasos recursos económicos otorgados por el gobierno con un mínimo de gastos y costos.

Por tal razón, La Universidad Industrial de Santander creyó necesario la creación de la Dirección de Extensión, como la dependencia encargada de gestionar y fomentar las actividades de extensión, teniendo en cuenta las necesidades del sector productivo y la comunidad en general, buscando ofrecer los servicios más oportunos para estos; contribuyendo de ésta manera a la

solución de problemas sociales y al mejoramiento de la calidad de vida de segmentos poblacionales.

Por todo lo anterior, la mayoría de las universidades públicas por lo general, orientan su estrategia hacia principalmente hacia una dirección: Financiera; persiguiendo así metas incongruentes con su componente misional, debido a que no se presenta la debida alineación de otros factores importantes de la institución como son los clientes, los empleados y los mismos procesos que se llevan acabo en estas.

Sin embargo, contar con Planes Estratégicos en la gestión de la universidad, en el que estén definidas la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado periodo, ya no es suficiente, se necesita contar con herramientas sistémicas que ayuden a monitorear la implementación del Plan Estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

Esta nueva herramienta sistémica, es conocido como el BALANCED SCORECARD (Tablero de mandos estratégico, o Tablero de Comando) que permitirá alinear las iniciativas y esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, para demostrar a la comunidad que se está creando valor para la Sociedad, acreditando la pertinencia de las principales funciones de Docencia, Investigación y Extensión; para los Clientes, brindando servicios de calidad; para la Universidad, teniendo procesos de calidad en la generación de sus productos y servicios y asegurando un Presupuesto equilibrado; y para el talento Humano, creando espacios para la creatividad y facilitando el aprendizaje en conjunto, haciendo que se conozca la lógica de la misión y se visualice claramente su contribución en la creación del valor agregado. En este ambiente, todos contribuyen sobre lo que otros ya avanzaron, el pasado construye el presente, y éste el futuro.

De esta manera, con el presente proyecto se pretende realizar una caracterización y orientación estratégica de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia -INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis de la Universidad Industrial de Santander, basado en la herramienta Balanced Scorecard; posteriormente se presentarán propuestas que faciliten el rediseño del portafolio de servicios en lo concerniente a estas dependencias, materializando los resultados en el planteamiento de mejoras del proceso de desarrollo de tales actividades, mediante la aplicación de la herramienta BALANCED SCORECARD.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes[1]**.** El contexto nacional: en el orden nacional las políticas de extensión tienen un soporte en el articulo 120 de la ley 30 de 1992, donde ésta se define de la siguiente manera: *"La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios, y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad".* Igualmente el artículo 6 que define los objetivos de la Educación Superior, que de una u otra manera involucran y están relacionados con la función de Extensión que deben desarrollar las instituciones de educación superior así:

a. "Profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
b. Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.
c. Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.
d. Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
e. Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.

[1] Basado en el Documento:"Políticas de Extensión", del Comité Asesor de Extensión, Dirección de Extensión, 2004.

f. Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.
g. Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional, y la cooperación interinstitucional con miras a que diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.
h. Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.
i. Promover la preservación del medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.
j. Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país."

En el contexto universitario: la nueva propuesta de extensión universitaria en la UIS nace a partir del Acuerdo No. 63 de Octubre 6 de 2003, como resultado de la fusión de la antigua División de Accesorias y Servicios Especializados y la Dirección de Educación Continuada en la Dirección de Extensión, adscrita a la Vicerectoría Académica de la Universidad. Esta propuesta del programa de gobierno universitario, en cabeza del Doctor Álvaro Beltrán Pinzón, recibe un nuevo impulso en el Plan de Gestión Institucional 2004-2006 en el programa “Armonización de las funciones universitarias”, en el subprograma titulado Extensión. Algunos de los proyectos específicos que se recogen en este documento hacen particular referencia al proceso de auto evaluación académica e institucional de la función de extensión, a través de un proceso de reflexión institucional, que aporte los lineamientos para el diseño y articulación de la práctica universitaria de extensión; igualmente, se mencionan el desarrollo del sistema de información y la definición y fortalecimiento de la política universitaria en esta materia.

El acuerdo es un paso fundamental en el logro de un acuerdo institucional para la nueva política de Extensión que se pretende al interior del Alma Máter, en la que la misma, es decir, la Extensión sea parte sustantiva de su función social, permitiendo

tanto la formación integral como un impacto social que redefina de manera constante y coherente el alcance de su interacción e integración con su entorno social y político. La existencia de una política clara en materia de Extensión en la UIS, debe permitir su adecuada articulación con la docencia y la investigación, de tal forma que la ponga al frente en el análisis y solución de los ejes problemáticos del desarrollo regional y nacional. Y es que en la relación con su entorno, sin desdibujar su naturaleza intrínseca como centro de producción del conocimiento, el sistema universitario puede lograr la interacción necesaria con la investigación y la docencia, la investigación al servicio de la sociedad, partiendo de la identificación de las necesidades del medio, pero constatando permanentemente su función social, ampliando nuestras relaciones sin vernos asfixiados por las vicisitudes propias del mercado.

La instalación del Comité Asesor de Extensión (Resolución No. 092 de febrero 20 de 2004) está encaminada a respaldar este nuevo proceso universitario conducente a la creación de un verdadero sistema universitario de extensión, que rescate a la par con la docencia y la investigación esta parte sustantiva de la función social de nuestra Alma Mater. Para consolidar este proceso será necesario desarrollar, a la par con la nueva política institucional, el conjunto de mecanismos y herramientas que permitan integrar esta actividad de una manera decidida a través del fortalecimiento de procesos multidisciplinarios conducentes al fomento de una nueva cultura de trabajo en equipo en la UIS.

En este sentido se acogen las propuestas del Tercer Encuentro Nacional de Extensión universitaria, en particular aquella que afirma: “Las Instituciones de Educación Superior en su proceso de integración interinstitucional, propenderán por procesos de articulación, con criterios de racionalidad y efectividad de sus acciones en la sociedad. En este sentido, se debe destacar el potencial de la función de extensión como herramienta aglutinadora, que permite racionalizar recursos y esfuerzos, generar dinámicas de complementariedad y propiciar la consolidación de capacidades

institucionales y académicas, en el marco del Plan Estratégico de la Red Nacional de Extensión".

Entre las tareas prioritarias del Comité Asesor de Extensión está la definición conceptual del marco filosófico, que comprende la misión, la visión, los principios, objetivos y políticas de extensión en la UIS. En igual dirección se considera importante la definición y clasificación de los servicios de extensión que se generan como resultado de las iniciativas institucionales o bien por demandas especificas del la sociedad hacia los distintitos entes académico – administrativos de la Universidad.

El Comité Asesor se constituye en un importante eslabón de la comunidad UIS y deberá proponer lineamientos de política que apunten, además, a la definición de nuevas instancias que configuren una sólida estructura organizacional de extensión, tanto a nivel de facultades como de escuelas, proponiendo funciones especificas cuando sea necesario y llevando estas propuestas al Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander. De esta manera se podrán ir sentando las bases de una gestión estratégica y prospectiva de la función de extensión, otorgando un adecuado estatus académico a la misma.

Con este entramado de decisiones la Universidad reconoce que se encuentra en un entorno de mayor complejidad que aquel sobre el cual venía desarrollando sus actividades de docencia, investigación y extensión. Para hacer frente a esta mayor complejidad, se refuerza la idea de ir adoptando una mayor selectividad en los procesos de extensión, puesto que como ocurre "... en todos los casos de construcción sistémica, la complejidad no es un obstáculo, para que el sistema llegue a formarse, sino precisamente condición de su posibilidad".

1.1.2 Identificación[2]**.** En la Universidad Industrial de Santander existen diversas modalidades o campos de realización de la Extensión (educación no formal, asesoría, consultoría y asistencia técnica, pruebas y ensayos, interventoría, gestión tecnológica, gestión social, servicios docente, asistenciales, prácticas universitarias, proyectos culturales). De acuerdo con la Estructura Organizacional aprobada por Acuerdo de Consejo Superior Nº. 057 de septiembre 7 de 1994 las siguientes dependencias son las encargadas de desarrollar los programas y proyectos de Extensión: la Dirección de Extensión y Educación Continua, División de Asesorías y Servicios Especializados, las Escuelas (26 en total), los Departamentos (10 en total), los Centros de Investigación (12 en total), los Grupos de Investigación (60 en total), el Centro de Estudios Regionales (CER), Proinapsa, las Sedes Regionales, Instituto de Lenguas, Instituto de Educación a Distancia, ASEDUIS, y otras organizaciones conexas a la UIS que desarrollan actividades de Extensión (Fundeuis, Coaseduis, Corporación de la Corrosión, Corasfaltos, Instituto Colombiano de Investigaciones Biomédicas, Centro de Competitividad del Oriente Colombiano). Se trata, sin duda, de lograr un acuerdo institucional para la nueva política de Extensión que se pretende al interior del Alma Mater, en la que la misma, es decir, la Extensión sea parte sustantiva de su función social, permitiendo tanto la formación integral como un impacto social que redefina de manera constante y coherente el alcance de su interacción e integración con su entorno social y político. La existencia de una política clara en materia de Extensión en la UIS debe permitir su adecuada articulación con la docencia y la investigación, de tal forma que la ponga al frente en el análisis y solución de los ejes problemáticos del desarrollo regional y nacional. Y es que en la relación con su entorno, sin desdibujar su naturaleza intrínseca como centro de producción del conocimiento, se puede lograr la interacción necesaria de la docencia y la investigación al servicio de la sociedad, partiendo de la identificación de las necesidades del medio, pero constatando permanentemente su función social, ampliando nuestras relaciones sin vernos asfixiados por las vicisitudes propias del mercado.

[2] Basados en el Documento: “La Extensión en la Universidad Industrial de Santander”, del Ph D. Gonzalo Alberto Patiño Benavides, Director Extensión, 2004.

La función de Extensión en la UIS, como complemento de la Docencia y la Investigación debe ser altamente propositiva y con una visión prospectiva, que nos permita pasar del tradicional esquema de intervención hacia una propuesta de modelo de desarrollo regional que defina prioridades estratégicas para la Universidad y el país. Es por ello que se hace necesario actualizar la estructura organizativa de la actual función de Extensión en cuanto a que:

- Se hace necesario tener una política de Extensión que permita la integración de la misma con la Docencia y la Investigación que apunten al desarrollo de una comunidad académica comprometida con los problemas regionales y nacionales, esto implica rescatar el conjunto de valores y experiencias, capaces de sistematizar y ordenar las discusiones que nos articulan a las dinámicas sociales.
- Es indispensable la definición de líneas específicas de Extensión en las unidades académicas y administrativas, orientadas tanto al sector público como privado, que rescaten el compromiso de la UIS con el sentido de bien público, pertenencia de sus programas y calidad de su interacción e integración con la comunidad y actores sociales.
- Se requiere contar con procesos definidos, actualizados y ágiles de la prestación de servicios que se correspondan a los procesos de acreditación y gestión de la calidad, donde se defina claramente cual es la pertinencia del servicio con el aprendizaje institucional, el grado de participación del personal docente y administrativo, el sistema de remuneración para tal efecto, el destino de las utilidades, el sistema de evaluación del proceso y la medición, a través de indicadores, del impacto esperado y finalmente obtenido en la prestación del servicio.
- Se necesita fomentar la relación con los egresados dentro de una dinámica clara de participación del quehacer académico con los proyectos y programas que se ofrecen a través de las asociaciones de los mismos, de tal forma que nos permita fortalecer dicha relación de una manera efectiva.
- Se requiere continuar impulsando las relaciones con el sector productivo (público y privado), orientando esa relación hacia un beneficio mutuo, permitiendo a la universidad

tener una mirada sobre las necesidades tecnológicas y de innovación, que se derivan del actual proceso de globalización.

- Por último, para el proceso anterior, se requiere contar con un comité asesor de Extensión que permita definir la aplicación de políticas y prioridades de los diferentes esquemas de participación de la Universidad en materia de Extensión.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo general. Realizar una caracterización y orientación estratégica de la función de extensión en el Instituto de Educación a Distancia -INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis de la Universidad Industrial de Santander a partir de una visión sistémica.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Abordar la Teoría de Sistemas como Marco Referencial para el entendimiento del proceso comunicativo que se establece entre la Universidad y la Sociedad, de una manera interdisciplinaria.
- Elaborar y diligenciar instrumentos que faciliten la realización de un diagnóstico situacional de las actividades de Extensión llevadas a cabo actualmente en el Instituto de Educación a Distancia -INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis.
- Reforzar el diseño del nuevo Portafolio de Servicios de las actividades de Extensión ofrecidas por el Instituto de Educación a Distancia -INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis, de acuerdo a las especialidades de cada una de estas dependencias.
- Plantear una propuesta de mejoramiento que permita el diseño de estrategias para la planeación adecuada del funcionamiento y seguimiento de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia -INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de

Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis, utilizando como base la herramienta Balanced Scorecard.

- Elaborar un sistema de indicadores que permitan evaluar y controlar el funcionamiento y desempeño de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia -INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente en la Universidad Industrial de Santander se desarrollan actividades de Docencia, Investigación y Extensión; pero las concernientes a Investigación y Extensión, principalmente a Extensión, no cuentan con la atención que requieren, es decir, no son tenidas en cuenta como parte sustancial del quehacer universitario. Lo anterior es el resultado de la carencia de políticas institucionales claras en lo relacionado a tales actividades, ocasionando así, una deficiencia en su ofrecimiento a la comunidad y por consecuencia un deterioro al prestigio con el goza la universidad.

La anterior situación, específicamente en lo relacionado al Instituto de Educación a Distancia -INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis, conlleva a que las escasas actividades de Extensión desarrolladas se lleven a cabo con marcada deficiencia, a que no se realice un adecuado control documentado sobre éstas y, en algunas dependencias, se llegue hasta el punto de que la ejecución de dichas actividades sea nula, aunque estén en capacidad de ofrecer servicios que la comunidad necesita y que seguramente adquirirían; desaprovechando así, la oportunidad de captar recursos que al final se revertirían en las mismas comunidades.

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera necesario consolidar el Sistema de Extensión de las actividades llevadas a cabo en cada una de las unidades académico administrativas de la universidad en busca de la creación del "Sistema Universitario de Extensión" a través de un análisis y diagnóstico situacional de estos aspectos y de la propuesta de procesos que permitan realizar la evaluación a la función de Extensión y la emisión de juicios y mejoras bajo los cuales se siga el funcionamiento y desarrollo de tal sistema.

De todo lo anterior se puede concluir que la toma de decisiones que permitan consolidar el Sistema de Extensión en la Universidad Industrial de Santander, se hace inminente, para que sea realidad el ofrecimiento de actividades de Extensión orientadas al quehacer académico y a las necesidades del entorno, a través de la relación existente entre la acción del campo social y el conocimiento.

1.4 ALCANCE

Con la realización del presente proyecto se aspira realizar el diagnóstico de la situación actual de las actividades de extensión que se desarrollan en los distintos programas académicos que hacen parte del Instituto de Educación a Distancia – INSED –, en las sedes que conforman la Dirección General de Regionalización: Socorro, Barrancabermeja, Málaga y Barbosa, en la División de Publicaciones, en la Dirección Cultural y en Teleuis, por medio de los resultados que se obtengan después de desarrollar un extenso trabajo de campo apoyado en la utilización de un adecuado instrumento que facilite la recolección de la información suficiente para lograr tal fin. Posteriormente, tomando como referencia el análisis realizado y las nuevas políticas de Extensión establecidas por la Universidad, se pretende plantear mejoras que faciliten el rediseño del actual portafolio de servicios, en lo concerniente a las dependencias nombradas, y además permitan la formulación de juicios, procedimientos y políticas que apunten a la orientación estratégica de la Función de Extensión en estas dependencias.

Por último, el proyecto contribuirá al establecimiento de un sistema de seguimiento, control y evaluación apropiada para las actividades de extensión llevadas a cabo en las mencionadas dependencias, a través de la adaptación de indicadores relacionados con este campo, basándose en la herramienta Balanced Scorecard. Dicho trabajo, aunado a la labor realizada en cada una de las demás unidades académico administrativas, facilitará a la institución la gestión de un Sistema Universitario de Extensión.

2. ENFOQUE TEÓRICO SISTÉMICO DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN LA UIS A PARTIR DEL ESTUDIO DE LOS SISTEMAS SOCIALES Y LA MODERNA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 TEORÍA DE SISTEMAS ENFOCADA HACIA LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN

2.1.1 Orígenes de la Teoría de Sistemas. La Teoría de Sistemas es un ramo específico de la Teoría General de Sistemas.

La Teoría General de Sistemas surge, en los años cincuenta, como un intento de la "Sociedad para la Teoría General de los Sistemas" por aglutinar todas las publicaciones relacionadas con este campo y combinar los distintos aspectos parciales de dicha teoría.

Sin embargo, Niklas Luhmann[3] afirma que <<no existe una Teoría General de Sistemas>> propiamente dicha, ya que <<hay todavía demasiadas barreras en las distintas especialidades como para formular una Teoría General sobre la materia>>.

En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas, se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. La Teoría, como tal, no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Con respecto al paradigma científico, la Teoría General de Sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. Para la práctica, ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.

Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas fueron los siguientes:

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permitiera describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos.

[3] sociólogo nacido el 8 de diciembre de 1927, en Lüneburg, Alemania. En la actualidad es considerado uno de los más importantes pensadores de la Comunicación.

• Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy[4], quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, esta teoría debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. Los planteamientos de Bertalanffy estaban referidos a una concepción de sistema definido por su apertura al intercambio energético con el entorno lo que le permitía por diversos caminos alcanzar un estado preferencial de equilibrio.

La perspectiva de la Teoría General de Sistemas surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales. Se desprende que el principio clave en que se basa la TGS es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo.

Ciertamente, esta teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

• Los sistemas existen dentro de sistemas: las moléculas existen dentro de células las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.
• Los sistemas son abiertos: es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

[4] Biólogo alemán, cuyos trabajos publicados entre 1950 y 1968 dieron Origen a la Teoría General de Sistemas.

• Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Si bien el campo de aplicaciones de la Teoría General de Sistemas no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la mencionada teoría; pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias (sistemas triviales).

No obstante, sus limitaciones, y si bien reconocemos que la Teoría General de Sistemas aporta en la actualidad sólo aspectos parciales para una moderna Teoría de Sistemas, resulta interesante examinarla con detalle. Entendemos que es en ella donde se fijan las distinciones conceptuales fundamentales que han facilitado el camino para la introducción de su perspectiva.

2.1.2 Teoría de Sistemas. Basada en una matemática simplificada nace la primera generación de la teoría de sistemas como un agregado conceptual altamente complejo aplicable a todas las ciencias bajo la premisa de asumir dos compromisos fundamentales:

• Concebir la realidad como el producto de una variedad de sistemas que operan de manera simultánea.

• Aceptar el carácter necesariamente correlativo del conocimiento científico con respecto a la realidad.

El primer compromiso se refiere a la necesidad de elegir de manera arbitraria e intencional un punto de partida para el conocimiento, en este caso, la existencia de sistemas concebidos como un conjunto de elementos de cuya relación selectiva y estable resultan realidades tangibles e intangibles. Asumir la existencia del sistema supone ya complejidad en el sentido que toda construcción teórico-sistémica involucra elementos, relaciones selectivas y estados resultantes de esas relaciones selectivas entre los elementos. Paralelamente la realidad "recreada" por la teoría es igualmente compleja al ser el producto de ese orden de relaciones elementales.
El segundo compromiso es la derivación epistemológica resultante de la propia teoría de sistemas: si la realidad es concebida bajo la forma del producto de una serie finita de relaciones entre variables, una única perspectiva de observación - incluida la teoría general de sistemas - no es capaz de abarcarla en su totalidad pues supone siempre una serie de decisiones arbitrarias conscientes o inconscientes por parte del observador que intervienen en su interacción con la realidad a observar.

Los planteamientos de Bertalanffy, estaban referidos a una concepción de sistema definido por su apertura al intercambio energético con el entorno lo que le permitía por diversos caminos alcanzar un estado preferencial de equilibrio. La propia evolución de la teoría de sistemas generó en su interior un proceso de diferenciación bajo una serie de reformulaciones y agregados que permitieron nuevas y más radicales atribuciones a los sistemas. Contribuciones decisivas a la realización de la pretensión omniabarcante de Bertalanffy han sido entre otras la cibernética de Norbert Wiener, la teoría matemática de la comunicación de C. Shannon y W. Weaver, la dinámica de sistemas de J.Forrester, la ecología cultural de Rappaport, la teoría de la organización de Katz y Kahn, la teoría de la comunicación humana de Bateson y Watzlawick y dentro de la más reciente generación la teoría de la autopoiesis de Humberto Maturana, la cibernética de segundo orden de Heinz von Foerster y la sociología compleja de Niklas Luhmann. Si

bien existen grandes diferencias entre estos autores y teorías, todos ellos comparten de una u otra forma los compromisos antes mencionados y han individualizado en sus campos correspondientes a la teoría de sistemas como una tradición de pensamiento científico vigente. Resulta oportuno hacer una breve revisión de los representantes más sobresalientes de la última generación.

La primera referencia la constituye la Teoría de la Autopoiesis[5] de Humberto Maturana. Distanciándose del modelo de sistemas abiertos, los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela desarrollaron una epistemología biológica en cuyo centro se encuentra una concepción de sistema como una organización cerrada sobre sí misma. Para ellos, el sistema constituye una unidad clausurada con respecto a su entorno.

Podemos hablar de organización y de sistema siempre que podamos identificar una red de elementos de una misma naturaleza cuyas relaciones evidencian una estructura, un orden de autogeneración que prescinde de cualquier forma de determinación externa. Dentro de una biología que escapa de las limitaciones que conlleva el apoyarse en realidades objetivas, la vida puede ser considerada como una operación que es capaz de aislarse y distinguirse de su entorno con la estabilidad suficiente para generar más vida.

Los sistemas biológicos suponen un orden autónomo que emerge a partir de una organización de elementos que a su vez participan en su proceso de producción, esto es, en una cadena de elementos autoproducidos donde sólo el sistema puede determinar sus estados internos, y es esa la condición bajo la cual puede relacionarse con el entorno. Ningún cambio de estado en el sistema puede ser generado desde fuera ya que es el propio sistema el que por referencia a su propia organización y estructura "traduce" la complejidad proveniente del entorno a su propia complejidad y determina sus propias operaciones.

[5] Término originado por consecuencia de la Poyética, o su forma castellanizada Poética, íntimamente relacionada con la forma que deriva de la contigüidad del verbo.

Para Maturana, el sistema esta "estructuralmente determinado", su relación con el entorno es de presuposición mutua, no puede existir uno sin el otro, se encuentran acoplados y en muchos sentidos co-evolucionan pero nunca podrá establecerse entre ellos una relación causal. Maturana acuñó el término Autopoiesis para designar esta estructura que se autodetermina y se auto produce bajo la condición de su clausura con respecto a cualquier intervención externa. La teoría de la Autopoiesis ha revolucionado la forma de abstraer a los sistemas dentro de diferentes campos de aplicación de las llamadas ciencias cognitivas, particularmente, se ha convertido el punto de partida para desarrollos importantes dentro de la psicología, la terapia familiar y la sociología.

La segunda referencia importante la constituye la Cibernética de Segundo Orden de Heinz von Foerster en la que las consideraciones anteriores se ven radicalizadas y adquieren un alto grado de sofisticación. Foerster recupera del álgebra monovalente del británico George Spencer Brown la noción del cálculo matemático como una operación capaz de realizar distinciones. El cálculo es una forma que al operar sobre un espacio sin marca (hoja en blanco) traza una distinción que es capaz de desarrollarse mediante tiempo. En la hoja en blanco no existe nada presupuesto, es la operación la que con un mínimo de marcas y signos divide el espacio de tal forma que toda operación posterior habrá de tomar en consideración la operación que le antecede. Es por ello que la forma es siempre forma de una distinción que, como tal, posee dos lados lo que se distingue o aquello que ha sido incluido dentro del cálculo y lo que se indica o todo aquello que se ha excluido pero que permanece en el fondo como posibilidad para una siguiente operación. Toda operación, incluida la operación que define a los sistemas, debe ser entendida así como una observación que destaca un elemento de un fondo y lo distingue dejando indicados los demás elementos como selecciones potenciales. La observación debe ser entendida como una operación mediante la cual un sistema es capaz de distinguir e indicar. De esta manera, el sistema opera diferencias bajo la forma distinción / indicación. Foerster considera las operaciones del sistema nervioso como un procesamiento recursivo de descripciones bajo la forma de distinciones elaboradas por

cada uno de los elementos involucrados en la percepción. La realidad que resulta de dicho procesamiento no es más que una descripción elaborada a partir de una serie de observaciones de segundo orden, esto es, una construcción compleja que de alguna forma no entra en contradicción con el mundo empírico, lo que nos permite encontrarnos adaptados a él. Al trasladar este aparato conceptual del ámbito de la fisiología del sistema nervioso a la epistemología, Foerster concibe la cognición como un mecanismo de construcción de realidades de segundo orden que permiten la adaptación del agente cognitivo a su entorno. Todo conocimiento es producto del cálculo recursivo de descripciones sucesivas realizadas por observadores que distinguen e indican. El sistema es un observador que opera distinciones, esto es descripciones, y autogenera su propio ambiente reintroduciendo constantemente las descripciones (observaciones) anteriores. En este sentido, el sistema es un constructor de realidades de segundo orden (producto de observaciones de observaciones) incapacitado para observar la distinción mediante la cual observa, lo que Foerster denomina el "punto ciego". Todo conocimiento implica recursividad pues reintroduce las distinciones previas y autorreferencia, en el sentido de que ningún sistema puede conocer (o mejor dicho, reconocer) nada que no forme ya parte de su propio patrimonio estructural. Resumiendo podemos decir que al operar el sistema observa su entorno, con ello pone una diferencia bajo la forma de una distinción que a la vez produce una indicación, al hacer esto el sistema genera para sí un conocimiento y construye realidades. Foerster define su postura como un constructivismo radical coherente con la epistemología perspectivista de la teoría general de sistemas: El conocimiento es una construcción producto de las distinciones operadas por diferentes observadores de segundo orden donde cada construcción lleva la responsabilidad de asumirse limitada por su horizonte de posibilidad y donde la realidad, cualquiera que sea su estatuto ontológico, lleva la función negativa de discriminar aquellas construcciones que se ajustan a ella.

La teoría de Luhmann puede considerarse el punto de convergencia de los desarrollos antes mencionados. En ella se pueden reconocer dos prestaciones que se van desarrollando paralelamente: una reconstrucción general y rigurosa de la teoría de

sistemas y un esfuerzo por darle a la sociología una nueva base para la descripción de su objeto de estudio, el orden social.

Toda pretensión explicativa de lo social debe tomar la decisión de aislar un elemento al cual pueda atribuirse un carácter eminentemente social, para Luhmann, este elemento es la comunicación ya que presupone al menos dos conciencias dispuestas a comunicarse y a participar de un orden que no puede reducirse a un proceso psíquico, orgánico ni de ningún otro tipo. La comunicación es un excedente que emerge a partir de estados pretéritos (naturaleza, organismo, conciencias dispuestas a comunicar), pero que al estabilizarse genera la suficiente certidumbre sobre sí misma como para poder aislarse de su entorno y constituirse en un orden autónomo inagotable. Los individuos no ofrecen esta garantía de estabilidad debido al alto grado de contingencia que presentan sus decisiones y sus acciones. Muy difícilmente las conciencias pueden coincidir, para ello se requiere de un elemento intermedio que establezca e indique las orientaciones posibles reduciendo así la contingencia de las decisiones individuales a un nivel que pueda ofrecer mayor garantía de estabilidad. Ese elemento es la comunicación, una ganancia adquirida por vía evolutiva que restringe las condiciones de participación individual en la sociedad a través de un orden de sentido. Este orden supone, como hemos establecido desde el inicio, complejidad desarrollada, selectividad en las relaciones que se pueden actualizar como comunicación.

La sociedad, por tanto, es un sistema de comunicación, una operación que se establece como un excedente de estados pretéritos y que es capaz de asilarse con respecto a ellos y enlazarse de manera selectiva con operaciones del mismo tipo, esto es, con más comunicación. Dado que es un sistema clausurado ningún elemento externo puede determinarla, sólo la propia comunicación puede determinar su operación pues todo cuanto observa como sistema, todo cuanto distingue en su entorno sólo puede distinguirlo bajo la forma de comunicación. La complejidad que supone el entorno de la sociedad es reducida a la complejidad del sistema al actualizarse la comunicación acerca de prácticamente cualquier cosa. Esto es posible ya que todo puede ser tema de

comunicación incluso la comunicación misma. Al enlazarse, la comunicación genera redundancias de sí logrando con ello la reproducción de la sociedad. La autorreferencia se hace evidente en el hecho de que toda comunicación es, en última instancia, la actualización selectiva de expectativas comunicativas que conforman en su conjunto la estructura del sistema: la comunicación se produce siempre con referencia a sí misma. Dado que la comunicación es el único elemento que participa en la red de su propia producción podemos decir que es un sistema autoproducido, esto es autopoiético.

Una de las piezas fundamentales de esta construcción teórica es la referida al sentido. La comunicación es un sistema constitutivo de sentido pues toda comunicación conlleva la posibilidad de enlazarse de manera selectiva con otra comunicación que le es congruente dentro de un horizonte finito de probabilidades de enlazamiento. Dicho de otra manera, toda comunicación producida por el sistema es actual pero al mismo tiempo supone potencialidad pues es capaz de desencadenar una segunda comunicación que no podrá evadir la comunicación anterior. El sentido delimita las relaciones que son permitidas dentro de la comunicación, es un vehículo implicado en la comunicación para poder orientarse. Como tal, no esta referido a ningún tipo de elemento externo como pudiera ser la conciencia aunque la conciencia enlaza sus operaciones también de acuerdo a sentido. El sentido sólo es sentido para la comunicación y es lo que le permite realizar su autopoiésis. Es por ello que siguiendo a Fritz Heider, Luhmann define al sentido como un medio para el enlazamiento de la comunicación, esto es, a través del sentido una serie de elementos acoplados de manera amplia (expectativas de comunicación) logran condensarse en formas, esto es, en comunicaciones.

Siguiendo a Luhmann debemos considerar a la comunicación como una operación que genera una diferencia, en este caso la distinción entre la producción de una información y la notificación o atribución de la intención de comunicarla. La comunicación se actualiza cuando es entendida la diferencia entre una información que se ha producido y las razones que se tienen para participar de dicha información. La distinción entre

información y notificación se nos aparece bajo la forma de una síntesis de tres selecciones que ocurren de manera simultánea: la selección de la información o aquello que se incluye como contenido comunicativo, la selección de la notificación o la atribución de motivos para participar del contenido informativo y la selección de entender (o no entender) la diferencia entre la notificación y la información; sin esta distinción la comunicación es prácticamente imposible pues quedaría reducida en el mejor de los casos a simple “ruido”. La selección de entender es por ello un mecanismo de autocontrol pues permite tanto la comprensión como la incomprensión de la comunicación lo cual no impide el surgimiento de más comunicación ya que siempre es posible recurrir a la comunicación para esclarecer cualquier duda. Al mismo tiempo, en la comunicación, como en la sociedad, no existe un valor preferencial en cuanto a la "finalidad" que pudiera adjudicársele a la comunicación. Para esta teoría la comunicación puede dar como resultado tanto el consenso como el disenso, la aceptación como el rechazo, no existe una ciencia a la cual ceñirse, la comunicación solo parece evidenciar un único propósito o fin: su auto-reproducción.

2.1.3 La organización como sistema. Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

Este sistema socio-técnico se encuentra estructurado sobre dos subsistemas:

- El subsistema técnico: conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
- El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Estos dos subsistemas presentan una íntima interrelación, son interdependientes y se influyen mutuamente. El enfoque socio-técnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y a la vez un subsistema social. El modelo de sistema

abierto propuesto por el enfoque socio-técnico, importa cosas del medio ambiente, las cuales en base a ciertos procesos de conversión, convierte en productos, servicios, etc., para exportar. Las organizaciones tienen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad) y social (referente a los medios de relacionar las personas, para lograr que ellas trabajen juntas).

El subsistema técnico es determinado por los requisitos típicos de las tareas que son ejecutadas por la organización. La tecnología determina el tipo de entrada humana necesaria a la organización. También es el factor determinante de la estructura organizacional y de las relaciones entre los servicios. Pero este subsistema no puede ser visualizado de manera aislada, ya que es el responsable por la eficiencia potencial de la organización. Los subsistemas técnico y social coexisten, si uno se altera, el otro tendrá repercusiones.
Una Organización también puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, se fundamenta en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos, donde estas actividades son complementarias o interdependientes con respecto a alguna salida o resultado común, son repetitivas, relativamente duraderas y se hallan relacionadas en el espacio y el tiempo.

El éxito de una organización depende de una administración eficaz. A medida que una organización crece, se requiere que se le proporcione a su administración teóricas y conceptos que cubran o satisfagan las necesidades propias que surgen de ese desarrollo.

Según Terry y Franklin: “La Administración es un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para

determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos"[6].

La organización nació de la necesidad humana de cooperar entre si para lograr sus fines personales que por sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales individualmente no podían alcanzar. Y para que exista una organización es necesario que cumpla con un grado de coordinación, y por ende la conciencia del objetivo que se desea alcanzar.

Una Empresa es una organización creada por el hombre para introducir bienes y servicios, destinados a satisfacer a la colectividad. La empresa como Organización toma del medio ambiente los recursos que requiere, financieros, técnicos, materiales y humanos; los combina mediante procesos específicos de cada Organización y los regresa al medio mediante bienes y servicios producidos, que deberán ser aceptados por el medio ambiente, si este los rechazara: La Organización de inmediato deberá cambiar sus procesos y producir otros bienes y servicios que sean aceptados por el medio ambiente, si no lo hace la organización se convierte en un sistema cerrado. Para evitar su entropía o desgaste tiene que estar informada de los cambios que ocurren en el medio ambiente y realizar los ajustes que sean necesarios para adecuarse a él.

De esta manera, las organizaciones -argumenta Luhman[7] -

> Se encuentran obligadas a innovar, lo que quiere decir a mantener el control sobre las alternativas de cambio, sea a través de la planificación o mediante una capacidad de innovación que se desarrolla a través de decisiones oportunas. Si no hay capacidad de innovar, de reaccionar planificadamente a los cambios internos y externos, la organización perderá las oportunidades que se le

[6] GRACIA DE THIELEN, Lida. Introducción a la Teoría Administrativa. Valencia Edo Carabobo: 3era edición, 2000.p 158.
[7] LUHMAN, Niklas.Organización y Decisión.Autopoiesis, Accion y Entendimiento Comunicativo. Mexico: Universidad Iberoamericana, 1997.p XXV.

ofrezcan y se encontrará sometida a un cambio inevitable y sin rumbo desconocido.

La Organización esta incurriendo en la utilización eficiente de la Teoría de los Sistemas. En manera genérica se afirma a nivel general, que es útil considerar una organización como un sistema abierto que es creado por el hombre y esta mantiene una interacción dinámica con su ambiente y que está integrado por diversas partes relacionadas entre sí que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos de la organización y de sus participantes.

Las características básicas de las organizaciones son:

- Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización se afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables.
- Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomó como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, con el siguiente enfoque:

- La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.

- La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.

Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad.

• Interdependencia de las partes: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

• Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

• Fronteras o límites: es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

• Morfogénesis: el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas.

2.1.4 La Universidad como Sistema. Probablemente no hay país alguno, por lo menos dentro de la tradición latinoamericana y occidental donde, dentro de un mismo sistema de educación superior, las formas de autoridad sean iguales para todas las instituciones que componen el sistema.

Todos los sistemas de educación superior se han diversificado, desde el punto de vista de su base institucional, de manera tan pronunciada a lo largo de las tres últimas décadas, que hoy día no existe algo que pueda llamarse un modelo único de universidad, o un modelo único de otro tipo de institución de educación superior. En cada parte hay una gran variedad de modelos, de tipos institucionales, de formas que adopta la producción y la transmisión de conocimiento, que se supone es la tarea principal de la educación superior.

La diversidad existente no solo entre los sistemas de Educación Superior en los diferentes países, cada uno de los cuales tiene su propia cultura política y sus tradiciones respecto de cómo resolver los problemas de las decisiones colectivas sino también diversidad al interior de los propios sistemas.

Las instituciones de educación superior son, básicamente, una comunidad. Una comunidad de profesores, alumnos y de personal administrativo no académico. Esta comunidad, busca la manera de expresar sus intereses, sus aspiraciones y sus valores en los distintos estamentos que conforman la comunidad universitaria; de esta manera se hace énfasis en asegurar que la forma de gobierno que rige la institución tenga como elementos principales la solidaridad, la participación, y la co-intervención de distintos actores.

La Universidad como sistema universitario tiene unas características peculiares ya que en las últimas décadas algunos países, han percibido a la universidad fundamentalmente como una empresa. Así, entonces, cualquier actividad que ella deba realizar, cualquiera que sea la sustancia propia de su trabajo, independientemente de

que sean conocimientos en un caso y bienes y servicios en el otro, estas instituciones altamente complejas operan, y deben operar, para ser relativamente eficientes y responder efectivamente a las demandas de la sociedad, como empresas. Tienen que preocuparse de su imagen corporativa, tienen que competir entre sí como unidades productoras y transmisoras de bienes, en este caso bienes culturales que son los conocimientos, y tienen que tener un tipo de organización que sea adecuado a este clima propiamente productivo empresarial.

El sistema universitario es un sistema social orientado hacia la sociedad que se comunica con el entorno por medio de un conjunto de acciones.

La acción es una propiedad emergente de ese sistema y es el resultado de la toma de decisiones que es "-ver y probar, si una de las alternativas en examen resiste el riesgo de ser solo una alternativa" [8].

El sistema universitario tiene el conocimiento, un saber especializado, el cual aporta a la comunidad, siendo ésta una forma restringida de conocer la relación que existe entre el entorno y el sistema y sobre el cual se toman las decisiones que son de gran complejidad al igual que el medio donde se desarrollan.

La universidad con las actividades de extensión que lleva a cabo, trata de realizar un proceso de comunicación con la sociedad, tratando de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las diferentes comunidades tanto regionales como nacionales.
La integración e interacción es una relación donde se acepta el conocimiento que posee la universidad para ponerlo como práctica de servicio a la comunidad incluso a nivel sectorial transformando de esta manera una realidad existente.
De esta manera se hace referencia a las declaraciones de los encuentros de Extensión:

[8] Ibid., p.11

"La extensión o la proyección social universitaria es parte sustantiva del quehacer académico y tiene por objeto establecer procesos continuos de interacción e integración con las demás comunidades nacionales, en orden a aportar en la solución de sus principales problemas, a participar en la formulación y construcción de políticas públicas y a contribuir en la transformación de la sociedad en una perspectiva de democratización y equidad social, regional, política y cultural"[9]. La Universidad continuamente toma decisiones con base en el entorno tan complejo que lo rodea y al comunicarse con éste se establece una diferencia; es así como la función de extensión universitaria se concibe como un proceso mediante el cual nos comunicamos entre nosotros mismos y con la sociedad, se observa como un complemento de la Docencia y de la Investigación, teniendo en cuenta el objetivo último de la universidad que se encuentra plasmado en su misión y su visión institucional.

2.2 APROXIMACIÓN DE LA FILOSOFÍA SISTÉMICA AL SISTEMA DE EXTENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

El verdadero Sistema Universitario de Extensión en la Universidad Industrial de Santander, parte del entendimiento de lo que ha sido la extensión. Con respecto a Extensión no hay un concepto definido, pero puede entenderse como un proceso de *Interacción* e *Integración.* Este sistema de Extensión en la Universidad Industrial de Santander reconoce la diferencia entre **sistema y entorno,** donde el sistema universitario docencia – investigación – extensión que está estructuralmente orientado a su entorno; en este sentido la extensión no establece un contacto con la comunidad o el sector productivo de manera ocasional. Esa relación se establece de manera confiable y perdurable en el tiempo a partir de determinadas acciones. Por **acción** entendemos el proceso de comunicación que se establece con el entorno, por medio de determinadas acciones que se derivan de los procesos de Docencia, Investigación y Extensión. "Por acción no entendemos tan solo algo concreto, ni puede definirse tan

[9] Documento sobre políticas de extensión. Reflexiones iniciales. Universidad Nacional de Colombia. Coordinación Nacional de Extensión

solo a partir de una determinada intención, se define a partir del sistema que lo produce".

La relación que se establece a partir de los procesos de extensión universitaria no puede concebirse como la que se establece entre un sujeto y un objeto, análoga a la definición de conocimiento. Una comunicación efectiva con la sociedad, conducente a ampliar el proceso de interacción e integración con sus actores sociales, es aquella que apunta al estudio de las demandas de la región, pero permitiendo un verdadero diálogo de saberes, logrando que las distintitas disciplinas nutran sus procesos de formación e investigación aportando a la construcción de capacidades individuales y sociales. En este proceso los actores sociales no son solo "objeto" de intervención, o una "clientela" dispuesta a proveer recursos financieros, sino, ante todo, actores con quienes interactuamos en la formulación de políticas de intervención que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana, mediante la comprensión y solución de sus problemas.

El reto, por lo tanto, es aun mayor, si se tiene en cuenta las comprobaciones de que existe una alta correlación entre el esfuerzo educativo y la capacidad de conjurar las desigualdades sociales existentes y de producir avances históricamente acelerados en términos de un desarrollo mas equitativo. Paradójicamente hay igual consenso en señalar que los sistemas educativos presentan un fuerte desajuste entre las esperanzas en ellos cifradas y su capacidad para responder a las demandas de la sociedad y del sector productivo..

La extensión es una actividad sustantiva de la universidad a través de la cual se establece un proceso de comunicación con la sociedad, que permite transformar las prácticas culturales de la institución en materia de docencia e investigación. De esta manera la extensión comporta un elemento proactivo, en el sentido de responder no solo a las demandas especificas del mercado y de diversas organizaciones sociales

sino que posibilita el desarrollo de una política institucional que propicia una integración e interacción con la sociedad sobre la base de un alto ejercicio de responsabilidad ética y social en la definición, jerarquización y formulación de alternativas a los problemas del desarrollo local, regional y nacional.

Esta definición se desprende de una realidad evidente: con frecuencia observamos la manera como las políticas de desarrollo local y regional carecen de marcos interpretativos adecuados que orienten el diseño de políticas y la generación de amplios consensos sociales en su ejecución. Si bien la Universidad no puede reemplazar al Estado, en la formulación de esas políticas, si está obligada a fijar de manera permanente su posición, generar iniciativas y desarrollar actividades, propias de su naturaleza y marco filosófico institucional. La Universidad, por lo tanto, tiene algo que decir en materia de desplazamiento y migración, utilización de los recursos naturales, en materia desempleo, servicios públicos domiciliarios, etc. Se trata también de las posibilidades y retos que se generan en el contexto internacional, específicamente de las implicaciones derivadas de los acuerdos de libre comercio y su impacto en diverso sectores de la economía nacional, en particular en el campo educativo.

Una comunidad académica pierde sentido simbólico real en la medida en que no genera un discurso y una acción política que transforme su propio entorno social. El desarrollo de una comunidad científica crítica debe responder a los fines para los cuales la educación ha sido concebida: para el estudio, comprensión y transformación de la realidad cultural, política y social del país

Solo en este contexto es posible lograr que la Extensión responda a múltiples propósitos, en particular permitir un desarrollo armónico en su relación con la Docencia y la Investigación, permitiendo retomar su interés por una Extensión pensada a partir de una cultura de trabajo en equipo. Lo anterior en virtud de que en nuestra articulación con la sociedad se deben fortalecer, a partir de los presupuestos básicos explícitos en la definición de la misión y visión institucional, las distintas unidades

académico – administrativas que realizan un conjunto de actividades de Extensión. Esta cultura de trabajo en equipo debe propiciar una extensión universitaria que sea pertinente con su quehacer académico, congruente con las prioridades del entorno, consecuente con su Proyecto Institucional, persistente en el reconocimiento de la relación transformadora existente entre acción social y conocimiento.

Es necesario reconocer como las labores de extensión son de gran complejidad, donde se deben permitir el aporte de alternativas a la abigarrada problemática del entorno social y de alguna manera disminuir los efectos indirectos que sobre la misma universidad suelen presentarse, como el hecho de enfrentarse ante recursos cada vez mas escasos para segmentos de población cada vez mas excluidos del subsistemas sociales como la educación y la salud. Esto nos ubica o nos lleva al concepto de autonomía relativa, en la medida que tenemos que reconocer que en ocasiones somos más dependientes del entorno; y en otros más autónomos.

3. IDENTIFICACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXTENSIÓN EN LA UIS

3.1 HISTORIA DE LA DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA UIS

Con el propósito de alcanzar un alto nivel de excelencia en la formulación, ejecución y evaluación no sólo de sus actividades educativas sino también investigativas de la Universidad Industrial de Santander y tomando como base los principios y políticas que la rigen, nace el P*royecto Institucional* a través del cual se desarrollarán acciones que conlleven al alcance de este objetivo.

Debido a su naturaleza, los principales objetivos de la Universidad Industrial de Santander son: la docencia, la cual consiste en la efectiva formación de los miembros que la conforman, la investigación, sobre la cual se soporta su labor educativa, y la extensión, la cual simboliza el sentido de compromiso social y el impacto de la Universidad en el entorno al cual pertenece.

Es gracias a las actividades desempeñadas en el campo de Extensión, que la Universidad toma bajo su responsabilidad la ejecución de los diferentes compromisos adquiridos con el sector productivo y social, compromisos que surgen de su continua interacción con los actores sociales que interviene en la comunidad.

Anteriormente la ejecución de estos compromisos era llevada a cabo a través de la División de Asesorías y Servicios Especializados de la Universidad, sin embargo, recientemente se reconoció que era necesario cierto nivel de conocimientos en los respectivos campos para así alcanzar el efectivo cumplimiento de los mismos. Esto propiciaba la tendencia a la contratación externa lo cual conllevaba a prescindir del talento y las capacidades intelectuales de los miembros de la comunidad UIS.

Debido a la creciente necesidad de una correcta estructura que le permitiera a la Universidad organizar las funciones de Extensión ofrecidas, para así poder aportar soluciones a problemas actuales al tiempo que se contribuye con el desarrollo de la sociedad en la que se desenvuelve, se suprime la División de Asesorías y Servicios Especializados abriendo paso a la Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad Industrial de Santander como dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica, creada bajo el acuerdo 063 de Octubre de 2003, consolidando así la interacción entre la Universidad y el entorno.

Esta dependencia, se hará cargo de las funciones que anteriormente eran competencia de la División de Asesorías y Servicios Especializados, más no será ejecutora sino que actuará como canalizadora de las propuestas de oferta y demanda de las actividades de extensión, ocupándose también de su promoción, gestión, fomento y control para lo cual contará con el apoyo y colaboración de las unidades académico-administrativas y centros de investigación.

Dentro de este contexto también se encuentra el plan de gestión institucional 2004 – 2006 que nace como una propuesta rectoral acogiendo los parámetros del proyecto institucional, los planes estratégico y de gestión de cada una de las unidades académico-administrativas, una perspectiva de la situación actual y una visión futura que le permita la consolidación de los logros alcanzados y el emprendimiento del desarrollo institucional.

En el plan de gestión aprobado para el período 2004-2006 en lo concerniente a la Dirección de Extensión se contempla los compromisos adquiridos por la misma, los cuales son:

- Proyección de la investigación hacia sectores productivos de la región y el país.
- Apoyo a iniciativas del sector productivo.

- Consolidación de banco de expertos, jóvenes profesionales y profesores pensionados.

3.2 LA EXTENSIÓN[10]

La incorporación de la extensión como una función sustantiva de las Instituciones de Educación Superior, responde a un proceso histórico particularmente relevante en Latinoamérica, aunque también visible en otros lugares del mundo, encaminado a lograr una mayor democratización de las oportunidades educativas y de los beneficios del conocimiento científico, tecnológico, técnico y/o artístico en los diversos sectores sociales. En Colombia, las prácticas de extensión que empiezan a ser registradas en las universidades públicas desde comienzos del siglo XX, cobran reconocimiento jurídico en la ley 80/1980 y posteriormente en la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) y la ley 30 de 1992. En la última década la extensión aparece reiteradamente en los diversos decretos, leyes e incluso pronunciamientos de la Corte Constitucional relacionados con la educación Superior.

En Latinoamérica y algunos países de Europa, la función de extensión ha sido objeto de un proceso sistemático de discusión que paulatinamente ha contribuido a fijarle un significado y un sentido específico respecto al quehacer académico y a la dinámica institucional y una valoración de su papel como función académica sustantiva. En los últimos años en el país se ha venido consolidando los procesos de discusión y reflexión en torno a la extensión universitaria. Al respecto es significativa la conformación de la Red de Extensión—ASCUN, la realización de tres encuentros nacionales con la participación de profesores y estudiantes de las diversas Instituciones de Educación Superior y la producción escrita de aspectos relacionados al respecto. En el mismo sentido sobresale la incorporación de los aspectos de la función de extensión en la

[10] Documento sobre políticas de extensión. reflexiones iniciales. Universidad Nacional de Colombia. Coordinación nacional de extensión

normatividad sobre educación superior, en los procesos de evaluación y acreditación de las IES (Instituciones de Educación Superior) y en la creciente reglamentación de la misma por parte de las IES. Algunas de las conclusiones de estos escenarios han sido la necesidad de: superar la dicotomía entre la llamada extensión solidaria y la remunerada, fortalecer la política de extensión en las IES, establecer una reconocer la interrelación de la docencia-investigación-extensión, fortalecer la extensión interdisciplinaria, generar programas de extensión de iniciativa interna, formalizar una estructura para la extensión y definir procesos y procedimientos.

Identificados estos avances, se ha consolidado progresivamente un enfoque sobre la extensión, que reconoce su naturaleza y sentido académico, concibiéndola como una función sustantiva de la universidad que, independientemente que genere o no recursos, tiene como propósito el **desarrollo de procesos continuos de interacción e integración con los agentes sociales y comunitarios**. Dicha concepción busca superar progresivamente la convencional distinción de la extensión, entre remunerada y solidaria, que obedeciendo a criterios estrictamente administrativos oculta las dinámicas de la extensión e invisibiliza sus resultados académicos y sociales.

La Extensión universitaria, puede y debe entenderse de múltiples maneras; así, a definición, que propone la Universidad Nacional de Colombia es la siguiente[11]:

“La Extensión es una función sustantiva de la Universidad que tiene como finalidad propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con las comunidades nacionales e internacionales, en orden a asegurar su presencia en la vida social y cultural del país, a incidir en las políticas nacionales y a contribuir a la comprensión y solución de sus principales problemas. El campo de realización de la

[11] Basados en el Documento: “Hacia la definición de políticas universitarias de Extensión en la UIS”, del Ph D. Gonzalo Alberto Patiño Benavides, Director Extensión, 2004.

Extensión reconoce los procesos de indagación y construcción de conocimiento en entornos sociales específicos; la contextualización e intercambio de experiencias y saberes; la formación y capacitación de la comunidad; y la socialización, difusión, promoción, circulación y comunicación del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico en la sociedad"

3.3 DEFINICIÓN Y OBJETO DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

La Extensión es una actividad sustantiva de la universidad por medio de la cual se establece un proceso de comunicación con la sociedad, que permite transformar las prácticas culturales de la institución en materia de Docencia e investigación. De esta manera la Extensión comporta un elemento proactivo, en el sentido de responder no solo a las demandas especificas del mercado y de diversas organizaciones sociales sino que posibilita el desarrollo de una política institucional que propicia una integración e interacción con la sociedad sobre la base de un alto ejercicio de responsabilidad ética y social en la definición, jerarquización y formulación de alternativas a los problemas del desarrollo local, regional y nacional.

3.4 POLÍTICAS DE EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER[12]

3.4.1 La Extensión, Función Sustantiva y Proyecto Académico de la Universidad

En consideración de la misión institucional que reconoce nuestra participación activa en los procesos de cambio del entorno social, conducentes al mejoramiento de la calidad

[12] Basado en el Documento:"Políticas de Extensión", del Comité Asesor de Extensión, Dirección de Extensión, 2004.

de vida de la comunidad, la Extensión propiciará una adecuada articulación con la Docencia y la Investigación, teniendo como referente fundamental los criterios de calidad y excelencia académica. En este sentido, las distintas unidades académicas y administrativas ofrecerán servicios, mediante el desarrollo de programas y proyectos en aquellos campos en los que tengan fortalezas. En el desarrollo de estas actividades se pondrán establecer alianzas estratégicas entre varias unidades académico administrativas, propiciando la interdisciplinariedad y la cultura de trabajo en equipo. En casos específicos, las alianzas se podrán establecer con instituciones externas, que propicien a partir de su experiencia un aprendizaje institucional.

3.4.2 La Extensión y la Función Social de la Universidad

Atendiendo nuestra condición de Universidad Pública y rescatando el sentido de bien público, las unidades académico administrativas desarrollarán programas, proyectos y actividades de extensión tendientes a mejorar la calidad de vida de nuestra población, en particular de los sectores más vulnerables, con sentido solidario, alta responsabilidad ética y política. La responsabilidad social está consagrada en el proyecto institucional y señala, entre otros aspectos, lo siguiente: “En cada una de estas acciones se demostrará la vigencia social de la universidad, es decir, su honda significación para el desarrollo social y cultural de la nación”.

3.4.3 La Extensión, una comunicación con la sociedad y sus actores sociales

La Universidad entiende que a partir del desarrollo de sus actividades de Extensión o Proyección Social se establece un proceso de comunicación y diálogo permanente con la sociedad y sus actores, que permite transformar las prácticas culturales de la institución en materia de Docencia e Investigación. La extensión comporta también un elemento proactivo, en el sentido de responder no solo a las demandas especificas del mercado y de diversas organizaciones sociales sino que posibilita el desarrollo de una

política institucional que propicia una integración e interacción con la sociedad sobre la base de formular alternativas a los problemas del desarrollo local, regional y nacional.

3.4.4 La Extensión y la Relación con la Comunidad

Las unidades académico administrativas de la Universidad desarrollarán programas y proyectos de Extensión que fortalezcan las relaciones con la comunidad, incentivando el desarrollo de prácticas productivas sobre la base del desarrollo sostenible, el desarrollo de capacidades para el aseguramiento de la calidad de vida, el respeto por las formas de apropiación simbólica y real del conocimiento que en ellas se producen e incentivando la creación y comunicación de saberes desde la Universidad, que refuercen el desarrollo comunitario.

3.4.5 La Extensión y las Relaciones de la Universidad con el Sector Oficial

La Universidad, por medio de sus unidades académico administrativas, propiciará el desarrollo de relaciones permanentes, estables y confiables en el tiempo con organismos de Estado, Con el propósito de generar ventajas competitivas para el Alma Mater y un aprendizaje institucional mutuo, se podrá vincular personal interno, docentes y estudiantes, y personal externo, incluidos egresados, siempre dentro de una sana competencia. Debe quedar clara que frente a estos requerimientos en primer término se debe analizar la oferta interna antes de salir a contratar, así como evaluar la conveniencia institucional para decidir en qué actividades y proyectos se involucra la Universidad. En todo momento la Universidad tendrá una actitud critica, reflexiva, propositiva, independiente y autónoma frente a los asuntos de los organismos oficiales.

3.4.6 La Extensión y la participación de la Universidad en las distintas Corporaciones

La Universidad realiza un importante vínculo con el sector productivo y la sociedad en general por medio de su participación en distintas corporaciones, convirtiéndose esta actividad de extensión en parte fundamental y complementaria de aquellas que se desarrollan en los campos de la docencia, la investigación. Al hacerlo se orienta de acuerdo con sus propósitos misionales, entendiendo que su participación debe verse como parte de un proceso de acción comunicativa con la sociedad.

Esta participación debe propender por alcanzar en lo posible un equilibrio entre los compromisos y responsabilidades adquiridos por la Universidad y la de otros socios que forman parte de estas corporaciones, reconociendo el carácter no hegemónico de nuestra participación en estos entes, pero reafirmando, igualmente, nuestro compromiso con el sentido de bien público. Lo anterior significa, que la Universidad al propiciar orientaciones que permitan el desarrollo de los objetivos de cada corporación está en la obligación no solo de cumplir las promesas y respetar los contratos establecidos, sino también decidir en un determinado momento, previa una valoración institucional y de acuerdo al principio de autonomía universitaria, sobre la conveniencia de la continuidad de su participación, revirtiendo la decisión cuando las condiciones sean distintas a las inicialmente pactadas.

La participación de la Universidad en las distintas corporaciones se desarrolla en diferentes ámbitos o dimensiones:

- **Participación en el ámbito de la política:** En este sentido el papel de la Universidad procura consolidar su misión y visión institucional en sintonía con los propósitos y objetivos misionales de las corporaciones, definiendo políticas de intervención, articulación e integración con la sociedad.
- **Participación en el ámbito económico:** El papel de la Universidad, debe atender los criterios de racionalidad económica, procurando el éxito en las negociaciones, observando que los bienes y servicios ofrecidos a la comunidad se orienten por criterios y normas de calidad, asegurando altos niveles de eficiencia.

- **Participación en el ámbito social:** Se expresa en la procura de mayores niveles de equidad a través del beneficio que generan la prestación de los servicios a diferentes grupos poblacionales, independientemente de su estatus social, condición económica o grupo étnico o racial al cual pertenezcan.
- **Participación en el ámbito cultural:** se manifiesta en el apoyo a las posibilidades de crecimiento institucional, que dan soporte a las actividades intelectuales y artísticas en la región.
- **Participación en el ámbito de la ética:** se expresa en la vigencia en la vida social de valores morales como el respeto a la verdad, la honradez, el sentido del deber, la solidaridad, el espíritu de servicio y el anhelo de perfección.

a. La Extensión y el vínculo de la Universidad con el Sector Productivo: las relaciones que establece la Universidad con el sector productivo se corresponden con un modelo de desarrollo institucional que le ha permitido al Alma Mater, desde sus orígenes, mantener un diálogo fecundo con los distintos sectores económicos y sus representantes. Las relaciones de la Universidad con el sector productivo están orientadas a fortalecer la excelencia académica y a fomentar una cultura de la investigación en el seno de la comunidad universitaria, mediante la generación y adecuación de conocimientos, así como en la apropiación, uso y transferencia de tecnología. La relación con el sector productivo no puede concebirse tan solo como una relación de estricta conveniencia económica, sino como una relación en la que éste aporta al modelo universitario el conocimiento científico y los desarrollos tecnológicos alcanzados. La Universidad reconoce en el sector productivo un interlocutor válido que permite articular las actividades de Docencia e Investigación con las de Extensión a fin de lograr una verdadera comunicación universidad sociedad y un mayor impacto positivo en el medio.

b. La Extensión y la Relación de la Universidad con los Egresados: la Universidad ha definido en su Proyecto Institucional el vínculo permanente que establece con sus

egresados como un aspecto vital y estratégico de su desarrollo, el cual permite retroalimentar la vigencia de su proyecto y su pertinencia social. En este sentido, la Universidad promoverá alianzas con los egresados y sus asociaciones con el propósito de fortalecer sus actividades de Docencia, Investigación y Extensión; fortalecerá en ellos el sentido de pertenencia y mantendrá el intercambio de conocimientos que permitan su actualización y la del currículo académico y, por medio de ellos, se proyectará en los distintos ámbitos de la sociedad.

c. La Extensión y el Vínculo de los Estudiantes a sus Programas y Proyectos: las unidades académico administrativas de la Universidad desarrollan proyectos y programas de Extensión que faciliten la apropiación del conocimiento y su aplicación en los distintos ámbitos de la vida social. Por medio de estos programas se incentivará en los estudiantes una actitud de compromiso y responsabilidad social y ética con la sociedad.

d. La Extensión y los Estímulos al Personal: la Universidad al reconocer la Extensión como Proyecto Académico y Sustantivo, a la par de la Docencia y la Investigación, reconocerá y estimulará las actividades que su personal realice de forma tal que asegure a partir de su experiencia y trayectoria la ejecución de las mismas. Los reconocimientos podrán ser económicos o bien menciones o distinciones previstas por el Alma Mater para sus unidades académico administrativas o personal que se destaque en la Proyección Social de la institución.

3.5 MISIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA[13]

La Universidad, como lo describe su Proyecto Institucional, “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

[13] Ibid.,p.13

comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida. 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". La Extensión, específicamente tiene como misión facilitar y regular la relación existente entre la Universidad y el medio cultural, sustentándose en la calidad académica, el comportamiento ético y alto sentido de responsabilidad social de su personal. Con ello pretende impulsar el bienestar social y la calidad de vida de la población en el ámbito local, regional y nacional.

3.6 CRITERIOS DE ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN[14]

Los retos planteados por el proceso de globalización a las universidades colombianas son cada vez mayores. Se trata no solo de preparar la mano de obra altamente calificada para el aparato productivo moderno, sino al sujeto capaz de transformar su entorno y a sí mismo. De aquí la importancia de la Extensión Universitaria la cual se concibe como un proceso mediante el cual nos comunicamos entre nosotros mismos y con la sociedad. En la actualidad, esa comunicación se establece con una sociedad que ve intensificar el conflicto armado en Colombia y aumentar la descomposición del tejido social nacional y regional; en este sentido, la comunicación entre nuestros distintos saberes debe reflejar no solo nuestros pensamientos y sentimientos, nuestros estados de ánimo y aspiraciones, sino también convertir la Extensión Universitaria en un instrumento mediante el cual podemos ejercer y recibir influencias. Solo de esta manera podremos comprender que el intento por comunicarnos deviene no en un fin en si mismo, sino en un medio: medio de conocimiento y transformación de nuestra realidad.

La Extensión en el Alma Máter, debe permitir su adecuada integración con la docencia y la investigación, de tal forma que la ponga al frente en el análisis y solución de los ejes problemáticos del desarrollo regional y nacional. La Extensión en la Universidad Industrial de Santander se desarrolla mediante diversas modalidades o campos de

[14] Basado en el Documento:"Universidad Industrial de Santander. Portafolio de Servicios", del Comité Asesor de Extensión, Dirección de Extensión, 2004.

realización (Educación no formal, asesoría, consultoría, y asistencia técnica, pruebas y ensayos, interventoría, gestión tecnológica, servicios docente-asistenciales, prácticas universitarias, proyectos culturales), los cuales son desarrollados por las diferentes dependencias de la Universidad. Estos programas, proyectos y actividades son:

• Asesoría y consultoría profesional. A través de estos servicios la Universidad se vincula y coopera con el sector social y empresarial, para la transferencia de conocimientos y la búsqueda de solución a sus problemas, con el propósito de contribuir a una mejor la calidad de vida de la comunidad. Estos servicios se ofrecen en las siguientes modalidades:

- Asesoría: consiste en la búsqueda global de soluciones, o en la emisión de conceptos, por parte de la Universidad, que apoyen el proceso de toma de decisiones sin que implique desarrollos operativos específicos. A través de este servicio se da una transferencia de tecnología, de conocimientos hacia la organización, a partir de los cuales se generan cambios significativos de cierta permanencia.
- Consultoría: son conceptos especializados que se emiten como respuesta a solicitudes formuladas sobre asuntos específicos, y que no implican una transferencia significativa de tecnología. Esta actividad busca que las soluciones propuestas sean las más adecuadas desde los puntos de vista técnico, económico y social.
- Asistencia Técnica: es la cooperación que la Universidad da a entidades, tanto del sector público como privado, para la solución de problemas puntuales, coyunturales. Generalmente implica el uso de instrumentos, desarrollos operativos, montajes, o puesta en marcha de procesos.
- Interventoría: comprende la verificación de que el desarrollo o la ejecución de un proyecto se lleven a cabo de acuerdo con las especificaciones, planos, normas y demás elementos estipulados o convenidos en el contrato. Tal vigilancia se adelanta en nombre de la entidad que dispone la ejecución del proyecto.

- Veeduría: es una forma de interventoría que se efectúa con fines sociales, comúnmente para defender los intereses de la comunidad general en el desarrollo de proyectos de impacto público.

• Servicios tecnológicos. Comprende los servicios de análisis, pruebas y ensayos de laboratorio, transferencia, innovación y desarrollo de procesos y productos, resultantes de las actividades de investigación y docencia, realizadas por las distintas unidades académicas y administrativas.

• Servicios educativos. Dentro de estos servicios se incluye tanto las prácticas académicas como la educación no formal.

- Prácticas académicas: las prácticas son la materialización del compromiso de la Universidad con la sociedad, buscan la aplicación de los conocimientos teóricos a situaciones socioeconómicas y culturales concretas, con el fin de lograr la validación de saberes, el desarrollo de habilidades profesionales y la atención directa de las necesidades del medio.
Las prácticas pretenden dos objetivos concretos:

✓ Académico: lograr una mayor cualificación de profesores y de estudiantes, obtener una adecuada interrelación entre los aspectos teóricos y prácticos de los distintos saberes, y permitir el enriquecimiento académico de los procesos curriculares.
✓ Social: desarrollar programas y proyectos que contribuyan al mejoramiento de las condiciones reales del medio social, mediante la vinculación de profesores y estudiantes a esta actividad.

Las Prácticas académicas podrán desarrollarse de diferentes formas: asistenciales, comunitarias, de servicio, educativas, de diagnóstico y de intervención, en entidades del sector público y privado. En esta categoría se incluyen entre otras, la práctica

empresarial y la modalidad de servicio social, planteadas como modalidad de trabajo de grado en el reglamento estudiantil de pregrado.

- Educación no Formal: conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje debidamente organizadas, ofrecidas con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos, y formar en aspectos académicos o laborales, no conducentes a título, y sin sujeción a los niveles del Sistema Colombiano de Educación Formal.

La Universidad ofrece educación no formal mediante:

✓ La educación permanente o educación continuada, dirigida a profesionales para posibilitar su actualización en los diferentes campos de desempeño, y propiciar el mejoramiento permanente. Estas actividades se desarrollarán por medio de diplomados, cursos, seminarios, talleres, pasantías, congresos o simposios, en las modalidades presencial, semipresencial, y a distancia.

✓ Actividades de capacitación a individuos y a grupos de la comunidad.

• Servicios docente asistenciales. Corresponden a una modalidad académica de servicio y atención directa a la comunidad a través de la aplicación de habilidades y capacidades adquiridas en los procesos formativos del estudiante. Su propósito fundamental es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población y atender problemáticas específicas relacionas con los campos del saber de diferentes áreas de formación. Incluye los Servicios docente-asistenciales de salud, jurídicos, en la modalidad del consultorio jurídico, y diferentes actividades de trabajo con comunidades.

• Servicios culturales, artísticos y deportivos. Estas actividades están orientadas a contribuir a la afirmación de la identidad socio-cultural, a la formación integral de la población universitaria, y al crecimiento personal de los integrantes de la comunidad en

general, mediante la sensibilización frente a las diversas manifestaciones del arte y de la cultura.

Las actividades culturales, artísticas y deportivas podrán ofrecerse en diferentes modalidades: conferencias, talleres, seminarios, cursos, exposiciones, conciertos, presentaciones de teatro, concursos, competencias, actividades lúdicas, y similares.

• Servicios de comunicación e información. Incluye los diferentes servicios a través de los cuales la universidad divulga su que hacer o interactúa con la comunidad científica y con la comunidad en general, a través de difusión de programas radiales, televisivos, publicación de revistas, periódicos, boletines, etc.

Tabla 1. Modalidades y Submodalidades de Extensión prestadas en la Universidad Industrial de Santander.

1 SERVICIOS	***TIPOS DE SERVICIO***
ASESORÍA Y CONSULTORÍA PROFESIONAL	• Asesoría • Consultoría • Asistencia Técnica • Interventoría • *Veeduría*
TECNOLÓGICOS	• Laboratorios • Desarrollo de productos (innovación, investigación, transferencia de tecnología, adecuación tecnológica) • *Otros servicios*
EDUCATIVOS	• Prácticas Académicas (de orden social o empresarial) • *Educación no formal*

DOCENTE-ASISTENCIALES	• Salud • Jurídicos • *Trabajo con comunidades*
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	• Fomento, preservación y difusión del patrimonio cultural • Estímulo a la creación artística y cultural • *Fomento actividad deportiva*
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	• Radio • Televisión • *Publicaciones (Periódicos, revistas, boletines, etc.)*

Oficina Dirección de Extensión - UIS

3.7 PROYECTO INSTITUCIONAL[15]

Dentro del proceso de análisis y reflexión permanente sobre el proyecto educativo, con el propósito de plantear, desarrollar y evaluar acciones conducentes al logro de niveles de excelencia en todos sus procesos académicos, de acuerdo a la misión, la visión, las políticas institucionales, los principios rectores de la vida académica, la legislación vigentes para la Educación Superior y las exigencias de los contextos regional, nacional e internacional, fue posible la formulación explícita del PROYECTO INSTITUCIONAL, el cual orientará el desarrollo de las acciones de docencia e investigación, así como la interacción de la Universidad Industrial de Santander con la sociedad en los próximos años.

Es importante señalar que son objetivos prioritarios para la Universidad, la formación integral, la investigación como eje de la vida académica y la pertinencia social de todas

[15] Proyecto Institucional UIS. Bucaramanga, 2003.

nuestras acciones frente al desarrollo regional y el avance en las metas de desarrollo científico y tecnológico del país.

Todas las acciones a realizar en nuestro trabajo, estarán enmarcadas dentro de los principios de la Misión y la Visión de la Universidad, con el fin de reforzar las labores que conlleven al cabal cumplimiento de ellas.

Dentro del Proyecto Institucional, encontramos varias Políticas Generales, que enmarcan de modo alguno, el accionar de la Dirección de Extensión. Estas son :

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En ella ”*se trata de asumir plenamente, la condición pública de la Universidad para responder a la necesidad nacional de formación de alta calidad y pertinencia, generando en su seno saberes, las actitudes y prácticas innovadoras que permitan pensar y transformar el país y la región con sentido ético y responsabilidad política.*[16]”

Además consigna: ”*La viabilidad de la nación colombiana en el mundo global, es también responsabilidad de la universidad del estado. Como comunidad universitaria para el servicio público, estamos obligados a apostarle al logro de un mejor futuro para la sociedad nacional, ofreciéndole saberes pertinentes, diseños e innovaciones culturales, el cultivo de la ciudadanía y del ethos universitario*[17]”.

- **DESEMPEÑO INTEGRAL DE LOS DOCENTES**

En ella, la función de extensión y la formación de calidad de los docentes está enmarcada dentro de ésta política, la cual consigna que “*los docentes deben asumir con compromiso y conciencia plena de su responsabilidad ética y social, el papel de orientadores del proceso de aprendizaje y ser los maestros que apoyan la formación integral de los estudiantes. Para ello deberán articular en su desempeño las funciones*

[16] Ibid.,p. 18
[17] Ibid., p. 19

de docencia, investigación y extensión, pues sólo así podrán evidenciar los objetivos sociales del aprendizajes y su propósito último de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y la sociedad[18]".

- **EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS ACCIONES UNIVERSITARIAS**

La principal motivación de nuestro trabajo está enmarcado bajo ésta política, la cual contempla: *"Se trata de propiciar un compromiso colectivo con el prudente manejo de los recursos, con un sentido de la racionalización en todos los procesos y unos propósitos de eficacia y eficiencia en la realización de las tareas institucionales*[19]*"*

- **RELACIÓN PERMANENTE DE LOS EGRESADOS**

El Proyecto Institucional, establece que : "*Es política reconocer a sus egresados como miembros activos de la comunidad universitaria, respetando su autonomía y confiando en su capacidad para apoyar al desarrollo y el fortalecimiento de la institución, así mismo su contribución al progreso nacional. Parte de ésta política es la organización de la oferta de educación permanente para este sector de la comunidad universitaria y la invitación a su participación en todas las actividades institucionales*[20]".

Esta política está en concordancia con la nueva misión que debe tener la Dirección de Extensión, la cual se tratará en éste proyecto.

- **POLÍTICA FINANCIERA**

La política financiera del PI, enlaza al sector productivo y el estado con la universidad, función que se convierte en punto clave de las nuevas funciones de la Dirección de Extensión. Esta contempla: "*La viabilidad institucional en el largo plazo depende de las*

[18] Ibid.,p. 20
[19] Ibid.,p.24
[20] Ibid.,p.28

circunstancias de la globalización y de adecuadas políticas estatales de financiación de la universidad. Los ingresos económicos de la UIS dependen de dichas políticas, de la generación de recursos propios, de la captación de donaciones y de la puesta en marcha de alternativas innovadoras de asociación con el sector productivo para crear empresas rentables aportando el conocimiento y su infraestructura. Parte de ésta política debe ser el intervenir decididamente ante el Estado, para incrementar la financiación a la universidad estatal como reconocimiento a su buen desempeño en las funciones de formación investigación y extensión"[21].

[21] Ibid. p.29.

4. ANÁLISIS LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN REALIZADAS POR EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo se muestra un análisis detallado del comportamiento de las diferentes variables que intervienen en el desarrollo de las Actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y TELEUIS.

Para realizar este estudio se tuvo como referencia las actividades que se desarrollaron en la vigencia 2003 – primer semestre de 2004 en las Dependencias anteriormente mencionadas, a través de fuentes primarias y secundarias; para la recolección de esta información se diseño un instrumento de acuerdo a las necesidades de información presentadas …ver Anexo A...,para luego poder generar una tabulación de los datos y a la vez una diferenciación que permitiera su respectivo contraste

Es necesario, primero que todo, subrayar el hecho que en las diferentes Dependencias no se cuenta con una completa y detallada memoria de la información concerniente a todas las actividades de Extensión desarrolladas durante el periodo en estudio. Por tal razón, ésta memoria tuvo que ser reconstruida de manera exhaustiva, para lograr la mayor fidelización posible de los datos aquí registrados. Por ello, no se encuentran aquí registradas el 100% de las actividades que realmente se realizaron, dentro del periodo de análisis, pero si una gran aproximación a ellas.

La información depurada, de cada una de las Dependencias será presentada en tablas en las cuales se contrastarán diferentes variables tanto específicas como generales referentes a las actividades de Extensión. Adicionalmente, y con el fin de permitir una rápida lectura de la información, se presentan gráficas que ilustrarán de una mejor manera el comportamiento de dichas actividades durante la Vigencia 2003 – Primer Semestre de 2004. (La información presentada en las tablas corresponde sólo a información sobre la cual se logró tener acceso).

También, es pertinente aclarar que, para todo el análisis el primer período abarca desde el 1 de enero hasta el 30 de junio de 2003, el segundo período inicia 1 de Julio y finaliza el 31 de diciembre del mismo año, y el tercer período cubre desde el 1 de enero hasta el 30 de junio de 2004.

Todo lo anterior, permitirá realizar un diagnóstico que muestre el real funcionamiento de la Función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, División de Publicaciones, Dirección Cultural y TELEUIS, el cual servirá como base para la realización de una autoevaluación que conlleve a un mejoramiento futuro en la operación de dichas funciones. Esta es una importante herramienta para alcanzarlo.

4.1.1 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por el Instituto de Educación a Distancia - INSED –

El instrumento diseñado (atendiendo las necesidades específicas de esta dependencia) para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del presente análisis, se encuentra… en el anexo B…

El Instituto de Educación a Distancia cuenta con cinco programas académicos, solo el programa Tecnología en Regencia de Farmacia, no registro ningún tipo de actividad de extensión dentro del periodo determinado para el análisis.

Al iniciar la recolección de la información fue evidente, que en la mayoría de los programas académicos no fue posible acceder a la información completa de las actividades, por lo tanto la información presentada, no representa el 100% de las actividades realmente realizadas, pero si una gran aproximación a ellas.

El análisis presentado se elabora inicialmente en cada programa para luego llegar a consolidar la información desde una perspectiva general para el Instituto de educación a Distancia.

- **Actividades de Extensión, según modalidades y submodalidades**

La Tabla 2, muestra las modalidades y submodalidades de las actividades de Extensión que se registraron en cuatro Programas del Instituto de Educación a Distancia como son los Servicios Tecnológicos, Educativos, Docente-Asistenciales, Culturales, Artísticos y Deportivos con sus respectivas submodalidades; de acuerdo a la clasificación realizada por la Universidad; solo el programa de Tecnología en Regencia de Farmacia no registro ninguna actividad en el periodo de análisis.

El Instituto de Educación a Distancia, no realiza actividades bajo las otras dos modalidades contempladas por la Universidad en materia de Extensión: Asesoría y Consultoría Profesional y Comunicación e Información.

Tabla 2. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en el Instituto de Educación a Distancia

SERVICIOS	**TIPOS DE SERVICIO**
TECNOLÓGICOS	♦ Laboratorios ♦ Desarrollo de productos (innovación, investigación, transferencia de tecnología, adecuación tecnológica) ♦ Otros servicios

EDUCATIVOS	♦ Prácticas Académicas (de orden social o empresarial) ♦ Educación no formal
DOCENTE-ASISTENCIALES	♦ Salud ♦ Jurídicos ♦ Trabajo con comunidades
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	♦ Fomento, preservación y difusión del patrimonio cultural. ♦ Estímulo a la creación artística y cultural ♦ Fomento actividad deportiva

Autoras

- Programa de Tecnología Empresarial

El Programa de Tecnología Empresarial para el periodo comprendido entre el año 2003 y primer semestre de 2004, registra un total de cuatro proyectos como actividades de Extensión Universitaria, de los cuales el 75%, es decir, tres de estos proyectos, corresponden a la modalidad Docente-asistencial, realizada uno por cada semestre. Estos proyectos se encuentran dentro de la submodalidad Trabajo con Comunidades, que son desarrollados por estudiantes del noveno nivel del programa de Tecnología Empresarial, orientados a conocer las necesidades apremiantes de sectores deprimidos de Bucaramanga y su Área Metropolitana, para plantear estrategias que ayuden a superar algunas de sus dificultades.

Sólo se realizó dentro de éste periodo, una actividad dentro de la modalidad de Servicios Tecnológicos (25%), que corresponde a la muestra empresarial “Emprendedores 2004”, que tuvo como objetivo fortalecer el espíritu emprendedor de los estudiantes del programa para la creación de empresas y consolidar las ya

existentes. Además de la participación de los estudiantes del Instituto de Educación a Distancia en este evento se contó con la participación de otras instituciones universitarias y la comunidad en general.

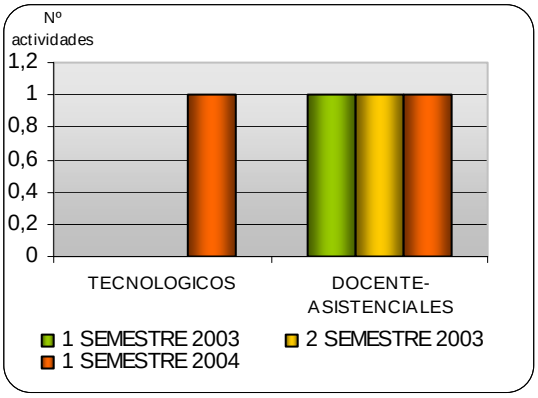
Tabla 3. Actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa de Tecnología Empresarial.

MODALIDAD	SUBMODALIDAD	Año			TOTAL	%
		Primer Semestre 2003	Segundo Semestre 2003	Primer Semestre 2004		
TECNOLÓGICOS	Laboratorios	0	0	0	0	0
	Desarrollo de productos (innovación, investigación, transferencia de tecnología, adecuación tecnológica)	0	0	1	1	25
	Otros servicios	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	1	1	25
EDUCATIVOS	Prácticas Académicas (de orden social o empresarial)	0	0	0	0	0
	Educación no formal	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	0	0	0
DOCENTE-ASISTENCIALES	Salud	0	0	0	0	0
	Jurídicos	0	0	0	0	0
	Trabajo con comunidades	1	1	1	3	75
	SUBTOTAL	1	1	1	3	75
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	Fomento, preservación y Difusión del patrimonio cultural.	0	0	0	0	0
	Estímulo a la creación artística y cultural.	0	0	0	0	0

	Fomento actividad deportiva	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	0	0	0
TOTALES		**1**	**1**	**2**	**4**	**100**

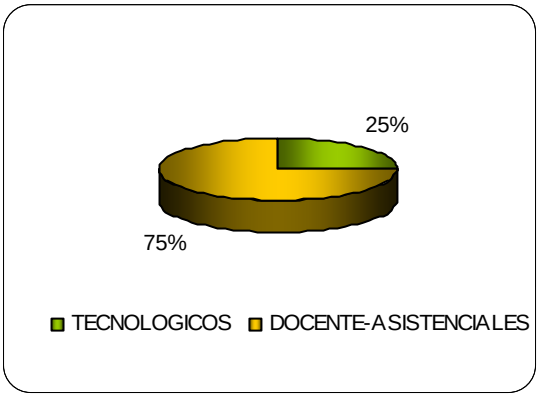
Autoras

Gráfica 1. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en el Programa de Tecnología Empresarial, en la vigencia en el año 2003 - primer semestre 2004.



Autoras

Gráfica 2. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, en las actividades realizadas por el Programa de Tecnología Empresarial, en la vigencia 2003-primer semestre 2004.



Autoras

- Programa de Tecnología Jurídica

Las actividades de extensión que se registraron en el Programa de Tecnología Jurídica pueden ser relacionadas en diferentes modalidades, pero solo se seleccionó la más relevante para desarrollar el análisis correspondiente al año 2003 y primer semestre de 2004.

El Programa de Tecnología Jurídica, realizo seis Proyectos bajo la Modalidad de Servicios Docente-Asistenciales que corresponde al 60% de las actividades, cuatro de ellas se encuentran enmarcados en la submodalidad Jurídica, donde se pretende crear una conciencia jurídica que redunde en el mejoramiento, no solo de la calidad de vida

de los ciudadanos y su conocimiento de la juricidad, sino de las instituciones estatales y privadas que de una u otra manera se amparen en la desinformación para contrariar los derechos fundamentales ciudadanos. Los dos proyectos restantes corresponden a la submodalidad de Trabajo con comunidades; ofreciendo un servicio jurídico a la comunidad, funcionando junto con el cuerpo asesor perteneciente a la carrera de Derecho, bajo las mismas instalaciones y con los parámetros establecidos por el director del mismo y la coordinación del programa. Igualmente el desarrollo de las actividades con la comunidad se incluye la investigación sobre temas específicos, con los cuales se elaboran los materiales para darlos a conocer mediante capacitaciones o conferencias, de acuerdo con cada situación específica.

La modalidad de Servicios Educativos, que corresponde al 30% de las actividades en la cual se encuentran dos convenios, que pertenecen a la submodalidad de Prácticas académicas; uno de ellos realizado entre el INSED y el consultorio jurídico de la escuela de Derecho; el otro convenio se celebró entre el INSED y la Personería de Floridablanca Santander; estas prácticas se llevan a cabo, en aras de fortalecer el vinculo Universidad–sociedad y proyectar el desempeño profesional de los estudiantes. Dentro de las labores que desarrollan los estudiantes se encuentra la atención de quejas y trámite de las que no ameriten procedimiento disciplinario, pero que vulneren derechos fundamentales de la comunidad de Floridablanca, además prestar al público la correspondiente asesoría jurídica en las diferentes ramas civil, penal, laboral y administrativa.

La modalidad de Servicios Tecnológicos posee el 10% de las actividades, solo existe el registró de un proyecto que se encuentra dentro de la submodalidad Desarrollo de productos que consiste en un grupo de estudiantes consolidados a partir de las expectativas que se vienen generando de tiempo atrás, específicamente por la coordinación del programa, los estudiantes y los tutores, en punto de la necesidad de contar con mayores medios de información jurídica que soporten cada asignatura. El proyecto consiste en, elaborar una serie de CD-ROM por cada semestre que contenga

apartes jurisprudenciales, normativos, doctrinales, etc., de cada asignatura, que ayuden al estudiante en su devenir educativo y apoyen las labores del tutor. De esta manera habrá un grupo de estudiantes de último nivel por cada semestre que estarán a cargo de actualizar los CD-ROM.

En la gráfica 3, se observa que el Programa de Tecnología Jurídica no registró ninguna actividad en el primer semestre de 2004, esto se presenta porque en este semestre no se contó con estudiantes de ultimo nivel del programa y son ellos los que realizan las diferentes actividades, por tal motivo se recomienda que dichas actividades se emprendan desde semestres atrás, para que se pueda dar mas participación a los estudiantes y se intensifiquen las actividades de extensión.

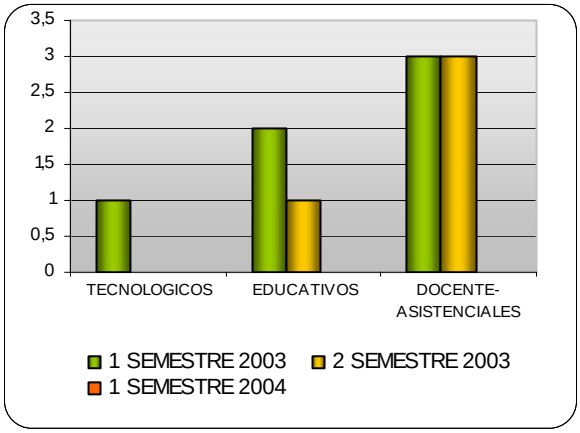
Tabla 4. Actividades de Extensión realizados según la Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa de Tecnología Jurídica.

MODALIDAD	***SUBMODALIDAD***	***Año***			***TOTAL***	***%***
		Primer Semestre 2003	***Segundo Semestre 2003***	***Primer Semestre 2004***		
TECNOLÓGICOS	Laboratorios	0	0	0	0	0
	Desarrollo de productos (innovación, investigación, transferencia de tecnología, adecuación tecnológica)	1	0	0	1	10
	Otros servicios	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	1	0	0	1	10
EDUCATIVOS	Prácticas Académicas (de orden social o empresarial)	2	1	0	3	30
	Educación no formal	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	2	1	0	3	30
DOCENTE-ASISTENCIALES	Salud				0	0
	Jurídicos	2	2	0	4	40
	Trabajo con	1	1	0	2	20

	comunidades					
	SUBTOTAL	3	3	0	6	60
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	Fomento, preservación y Difusión del patrimonio cultural.	0	0	0	0	0
	Estímulo a la creación artística y cultural	0	0	0	0	0
	Fomento actividad deportiva	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	0	0	0
TOTALES		**6**	**4**	**0**	**10**	**100**

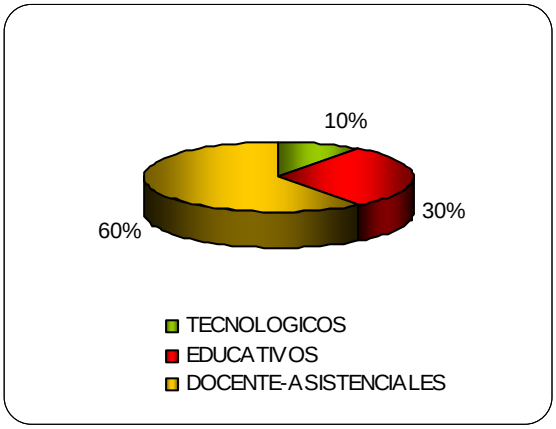
Autoras

Gráfica 3. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en el Programa de Tecnología Jurídica, en la vigencia en el año 2003 - primer semestre 2004.



Autoras

Gráfica 4. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, en las actividades realizadas por el Programa de Tecnología Jurídica, en la vigencia 2003-primer semestre 2004



Autoras

- Programa de Bellas Artes

El Programa de Bellas Artes, realizó cinco proyectos bajo la modalidad de Servicios Culturales, Artísticos y Deportivos con un 83% en la distribución de las actividades que se registraron, cuatro de ellas se ubican en la submodalidad Estímulo a la creación

artística y cultural, que corresponden a los cursos de pintura, modelado, dibujo y fotografía básica que se abrieron para niños, jóvenes y adultos en el primer semestre de 2004, estos cursos de extensión buscan ofrecer una mejor calidad de vida en la ciudad con la proyección de la Universidad como generadora de cambio positivo en la sociedad. La otra actividad consistió en el 5º Salón de Arte Novel que se llevo a cabo para el segundo semestre de 2003, este proyecto propició la formación comunitaria desde el acercamiento directo entre Academia y público, aprovechando los procesos artísticos vivos para que las personas pudieran ver, disfrutar estéticamente, los mejores trabajos de arte de los estudiantes.

La modalidad de Servicios Educativos, que corresponde al 17% de las actividades en la cual se encuentran el Diplomado en Pedagogía para la Enseñanza del Arte, que pertenece a la submodalidad de Educación no Formal; con el cual se pretende capacitar de una manera mas consecuente con la naturaleza del pensamiento artístico y de las necesidades específicas a profesores, tutores y a personas interesadas en la educación artística, mediante profesionales activos y de reconocida trayectoria. Este diplomado todavía no se realizado pero se registró porque su propuesta fue presentada en el primer semestre de 2004.

En la Tabla 5 no se incluyeron los cursos que se ofrecieron en el primer semestre del año 2003 por no tener la información acerca que cuales fueron los curso que realmente fueron abiertos. Para futuras situaciones se recomienda registrar toda la información relacionada con las actividades que se desarrollan en este programa.

Tabla 5. Actividades de Extensión realizados según la Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa de Bellas Artes.

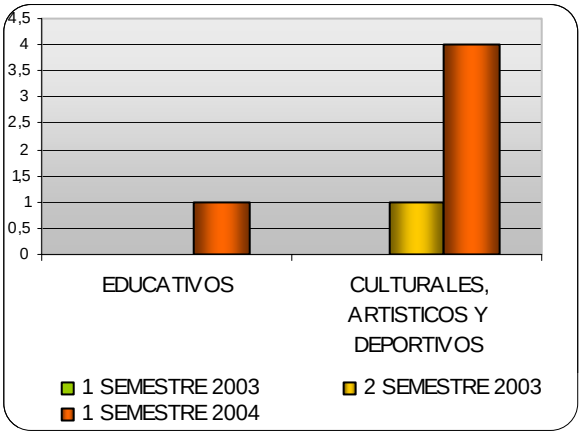
MODALIDAD	***SUBMODALIDAD***	***Año***			***TOTAL***	***%***
		Primer Semestre 2003	***Segundo Semestre 2003***	***Primer Semestre 2004***		
TECNOLÓGICOS	Laboratorios	0	0	0	0	0

	Desarrollo de productos (innovación, investigación, transferencia de tecnología, adecuación tecnológica)	0	0	0	0	0
	Otros servicios	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	0	0	0
EDUCATIVOS	Prácticas Académicas (de orden social o empresarial)	0	0	0	0	0
	Educación no formal	0	0	1	1	16.66
	SUBTOTAL	0	0	1	1	16.66
DOCENTE-ASISTENCIALES	Salud	0	0	0	0	0
	Jurídicos	0	0	0	0	0
	Trabajo con comunidades	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	0	0	0
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	Fomento, preservación y Difusión del patrimonio cultural.	0	0	0	0	0
	Estímulo a la creación artística y cultural	0	1	4	5	83.34
	Fomento actividad deportiva	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	1	4	5	83.34
TOTALES		**0**	**1**	**5**	**6**	**100**

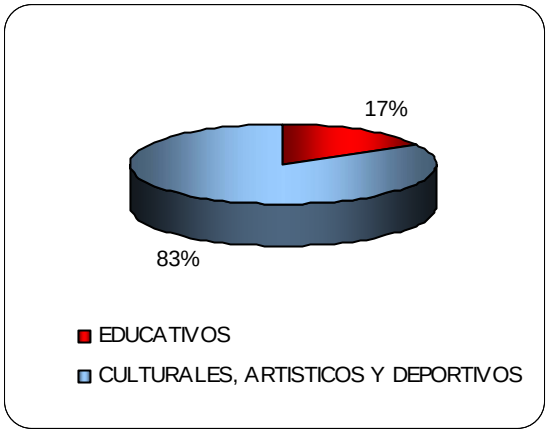
Autoras

Gráfica 5. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en el Programa de Bellas Artes, en la vigencia en el año 2003 - primer semestre 2004.

Gráfico 6. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, en las actividades realizadas por el Programa de Bellas Artes, en la vigencia 2003-primer semestre 2004.



Autoras



Autoras

- Programa de Tecnología Agropecuaria

El Programa de Tecnología Agropecuaria, registro dos proyectos dentro del periodo de análisis, uno bajo la modalidad de Servicios Educativo, en la submodalidad Educación no Formal, que corresponden al Curso-Taller para cultivo orgánico de habichuela, tomate y pimentón, el cual inició en agosto de 2003 y culmino en el mismo mes de este año; este curso tuvo como fin capacitar a técnicos del Área Metropolitana de Bucaramanga por medio de parcelas demostrativas de habichuela, tomate y pimentón dentro de un manejo orgánico. Vale la pena destacar que este proyecto pertenece a uno de mayor envergadura.

El otro proyecto se halla en la modalidad de Servicios Tecnológicos, dentro de la submodalidad Desarrollo de Productos, que se fundamentó en la Implementación de un Modelo Comunitario de Investigación Agropecuaria-Ecológica en el municipio de Piedecuesta.

Las actividades que se registraron en la Tabla 6, no son las únicas que se han trabajado durante el periodo de análisis, existen más proyectos que han realizado los estudiantes, pero de los cuales no se encuentra información disponible. Es recomendable establecer un registro de todas las actividades que desarrollan los

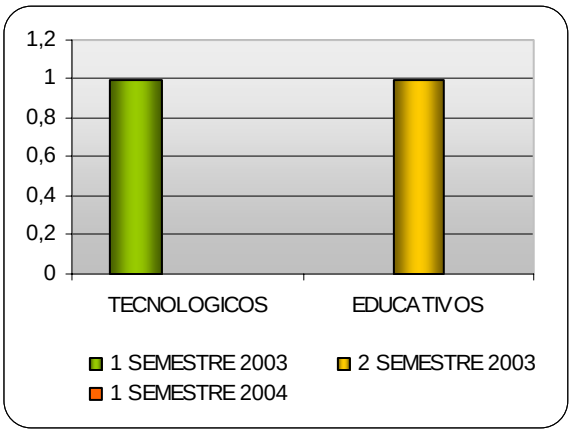
estudiantes en el semestre, para facilitar labores futuras en la recolección de datos de estas actividades.

Tabla 6. Actividades de Extensión realizados según la Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en el Programa Tecnología Agropecuaria.

MODALIDAD	***SUBMODALIDAD***	***Año***			***TOTAL***	***%***
		Primer Semestre 2003	***Segundo Semestre 2003***	***Primer Semestre 2004***		
TECNOLÓGICOS	Laboratorios	0	0	0	0	0
	Desarrollo de productos (innovación, investigación, transferencia de tecnología, adecuación tecnológica)	1	0	0	1	50
	Otros servicios	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	1	0	0	1	50
EDUCATIVOS	Prácticas Académicas (de orden social o empresarial)	0	0	0	0	0
	Educación no formal	0	1	0	1	50
	SUBTOTAL	0	1	0	1	50
DOCENTE-ASISTENCIALES	Salud	0	0	0	0	0
	Jurídicos	0	0	0	0	0
	Trabajo con comunidades	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	0	0	0
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	Fomento, preservación y Difusión del patrimonio cultural.	0	0	0	0	0
	Estímulo a la creación artística y cultural	0	0	0	0	0
	Fomento actividad deportiva	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL	0	0	0	0	0
TOTALES		**1**	**1**	**0**	**2**	**100**

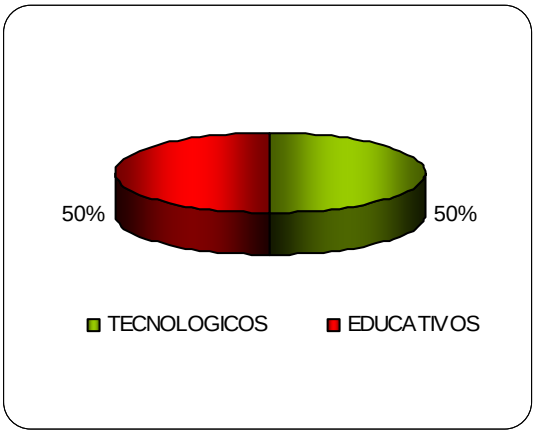
Autoras

Gráfica 7. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en el Programa Tecnología Agropecuaria, en la vigencia en el año 2003 - primer semestre 2004.



Autoras

Gráfico 8. Distribución porcentual, según la modalidad de Extensión, en las actividades realizadas por el Programa de Tecnología Agropecuaria, en la vigencia 2003-primer semestre 2004



Autoras

- **Proyectos o actividades de Extensión ejecutados por los Programas Académicos del Instituto de Educación a Distancia según modalidad en los años 2003 y primer semestre de 2004**

En la gráfica 9, se observa la participación porcentual de proyectos por modalidad en cada uno de los Programas académicos (que realiza actividades de extensión) perteneciente al Instituto de Educación a Distancia. Se observa con facilidad que el Programa de Tecnología Jurídica, Tecnología Empresarial y Tecnología Agropecuaria tiene el mismo porcentaje de participación dentro de la modalidad de Servicios Tecnológicos.

En la modalidad de Servicios Educativos, el Programa de Tecnología Jurídica tiene mayor participación en relación con los otros dos programas que registraron actividades. De igual manera este programa es el que realiza mayor cantidad de actividades dentro de la modalidad de Docente-Asistenciales por los trabajos que desarrollan los estudiantes en el semestre, Tecnología Empresarial también realizo actividades que se enmarcaron en esta modalidad como los trabajos desarrollados con

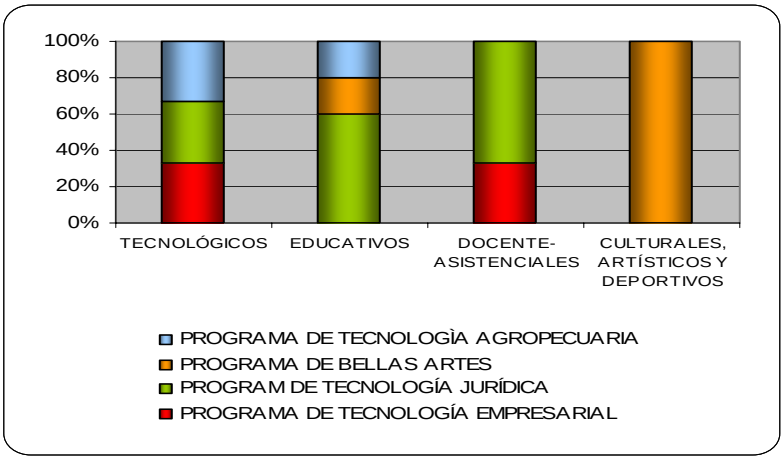
las comunidades de Bucaramanga. El Programa de Bellas Artes es el único que registró actividades en la modalidad de Servicios Culturales, artísticos y deportivos, los demás programas no desarrollaron actividades para esta modalidad por su misma naturaleza.

Tabla 7. Proyectos o actividades de extensión ejecutados por el Instituto de Educación a Distancia según modalidades en la vigencia 2003 – primer semestre 2004.

PROGRAMA	MODALIDAD								TOTAL	%
	TECNOLÓGICOS		EDUCATIVOS		DOCENTE - ASISTENCIALES		CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS			
	#	%	#	%	#	%	#	%		
PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL	1	4.54	0	0	3	13.63	0	0	4	18.19
PROGRAMA DE TECNOLOGÍA JURÍDICA	1	4.54	3	13.64	6	27.27	0	0	10	45.45
PROGRAMA DE BELLAS ARTES	0	0	1	4.54	0	0	5	22.72	6	27.27
PROGRAMA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA	1	4.54	1	4.54	0	0	0	0	2	9.09
TOTAL	**3**	**13.63**	**6**	**22.73**	**8**	**40.1**	**5**	22.73	**22**	**100**

Autoras

Gráfica 9. Distribución porcentual de las actividades según modalidades en el Instituto de Educación a Distancia



Autoras

- **Actividades de Extensión según su modalidad**

En el Instituto de Educación a Distancia se llevaron a cabo durante el primer semestre del año 2003, ocho actividades de Extensión, durante el segundo semestre siete actividades y en el primer semestre de 2004, siete actividades, para un total de 22 actividades para el periodo de análisis, donde la mayor parte de los proyectos se llevan a cabo durante el semestre por los estudiantes de último nivel de los diferentes programas.

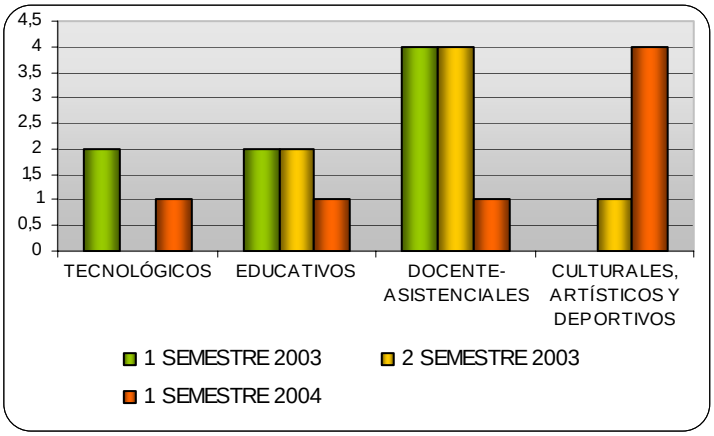
En la Gráfica 10, se puede observar la distribución según modalidades de las actividades realizadas en cada semestre analizado. La modalidad Servicios Docente-Asistenciales es la que más se práctica en el Instituto de Educación a Distancia, por la naturaleza de las actividades que realiza con las comunidades de Bucaramanga y su área metropolitana.

Tabla 8. Actividades de extensión realizados según su modalidad. 2003- Primer semestre 2004 en el Instituto de Educación a Distancia.

MODALIDAD	AÑO			TOTAL	%
	PRIMER SEMESTRE 2003	SEGUNDO SEMESTRE 2003	PRIMER SEMESTRE 2004		
TECNOLÓGICOS	2	0	1	3	13.6
EDUCATIVOS	2	2	1	5	22.7
DOCENTE-ASISTENCIALES	4	4	1	9	41
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	0	1	4	5	22.7
TOTAL	**8**	**7**	**7**	**22**	**100**

Autoras

Gráfica 10. Participación de las modalidades de Extensión en el Instituto de Educación a distancia



Autoras

• **Horas- Docente y Horas-Estudiante, utilizadas por semestre en actividades de Extensión en el Instituto de Educación a distancia en la vigencia 2003- primer semestre de 2004**

- **Horas – Docente.** En la gráfica 11, se muestra que el mayor número de horas-docente se registra en el programa de Bellas Artes en estas actividades es importante la participación de los docentes, por la magnitud de las actividades como lo es el 5º Salón de Arte Novel, y para los cursos que se desarrollan en cada semestre. Dentro de la tabla 9 no se incluyo las horas del diplomado debido a que éste se encuentra aun como propuesta.

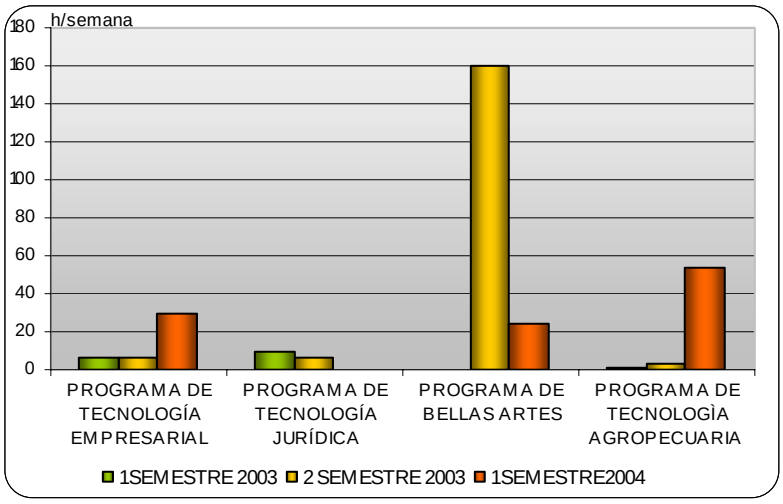
En los otros Programas las horas-docente disminuye la participación debido a que los tutores solo guían a los estudiantes en los proyectos que éstos desarrollan en el transcurso del semestre.

Tabla 9. Horas- Docente utilizadas por semestre en actividades de extensión en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004

PROGRAMAS ACADÉMICOS	PRIMER SEMESTRE 2003	SEGUNDO SEMESTRE 2003	PRIMER SEMESTRE 2004	TOTAL	%
Tecnología Empresarial	6h/semana	6h/semana	30h/semana	42h/semana	17.14
Tecnología Jurídica	9h/semana	6h/semana	0	15h/semana	6.12
Bellas Artes	0	160h/semana	24h/semana	184h/semana	75.10
Tecnología Agropecuaria	1h/semana	3h/semana	0	4h/semana	1.64
TOTAL	**16h/semana**	**175h/semana**	**54h/semana**	**245h/semana**	**100**

Autoras

Gráfica 11. Horas- Docente utilizadas por semestre en actividades de extensión en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004



Autoras

- Horas – Estudiante. En la gráfica 12 de las horas-estudiante utilizadas en la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 muestra que el Programa de Bellas Artes cuenta con el mayor número de horas dedicadas a las actividades de extensión para el segundo semestre de 2003, la participación de los estudiantes es mayor con respecto a los

demás programas porque lo eventos son gran envergadura en los cuales se requiere de la participación masiva de ellos. Dentro de la Tabla 10, no se incluyo las horas-estudiante del diplomado del programa de Bellas Artes debido a que todavía no se ha realizado.

En el programa de Tecnología Agropecuaria los estudiantes tuvieron existe muy poca participación de en las dos actividades que fueron registradas para el análisis. Aunque se aclara que si han realizado proyectos dentro de este periodo de análisis, pero no fue posible acceder a esta información.

En los demás Programas el tiempo de dedicación de los estudiantes es menor porque la mayoría de las actividades son preparadas con las tutorías en el transcurso del semestre, además se debe recordar que la mayoría de las personas que se preparan con el instituto de Educación a Distancia se encuentran vinculadas a unas actividades laborales, y por lo tanto el tiempo dedicado para estas actividades es muy dependiente de sus quehaceres.

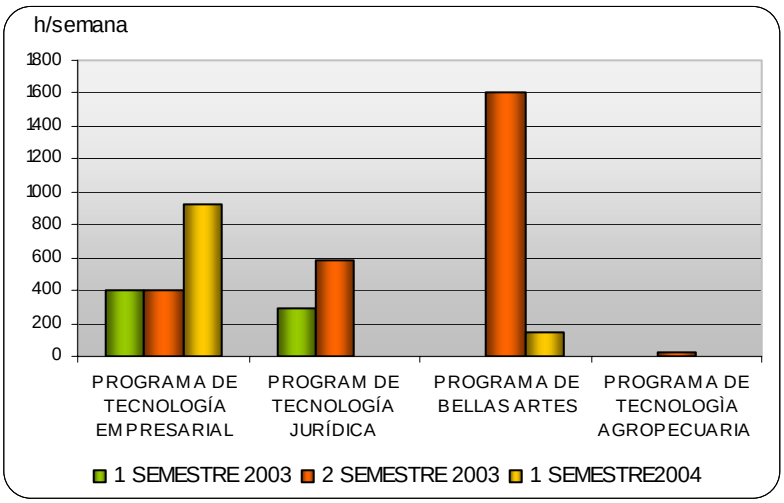
Tabla 10. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en actividades de extensión en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004

PROGRAMAS ACADÉMICOS	PRIMER SEMESTRE 2003	SEGUNDO SEMESTRE 2003	PRIMER SEMESTRE 2004	TOTAL	%
Tecnología Empresarial	400h/semana	400h/semana	925h/semana	1725h/semana	39.51
Programa de Tecnología Jurídica	288h/semana	584h/semana	0	872h/semana	19.97
Programa de Bellas Artes	0	1600h/semana	144h/semana	1744h/semana	39.95
Programa de Tecnología Agropecuaria	0	25h/semana	0	25h/semana	0.57

TOTAL	**688h/semana**	**2609h/semana**	**1069h/semana**	**4366h/semana**	**100**

Autoras

Gráfica 12. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en actividades de extensión en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.



Autoras

- **Valores Totales de las Actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia**

Los valores que se registraron en cada una de las actividades de Extensión realizadas por los diferentes programas del Instituto de Educación a Distancia, corresponden al valor total de la actividad, no a la utilidad recibida por la realización de la misma. Es importante insistir en que estos valores son una aproximación a la realidad y no reflejan el 100% de la información requerida, debido principalmente a la carencia de información completa y precisa de algunas actividades de extensión y en particular de registros de tipo financiero.

- Programa de Tecnología Empresarial

El 25% de los proyectos realizados por el Programa de Tecnología Empresarial, no superan los 50 SMMLV ($2.000.000), este valor total es adquirido por los estudiantes y las empresas que participaron en la muestra empresarial “Emprendedores 2004”, en este evento el programa no se manifestó con ningún valor monetario, solo con su organización y ejecución.

El 75% de las actividades se encuentran dentro del rango entre 50 y 100 SMMLV con un valor total de $30.000.000 entre los tres proyectos, igual que en la actividad anterior el Instituto no desembolsa ningún valor, solo realiza las vínculos entre los estudiantes y las empresas que se unen a esta labor que se desarrolla con las comunidades deprimidas de Bucaramanga y su Área Metropolitana teniendo de esta manera la participación de las brigadas de salud, de recreación, belleza, y de las empresas de refrescos y gaseosas.

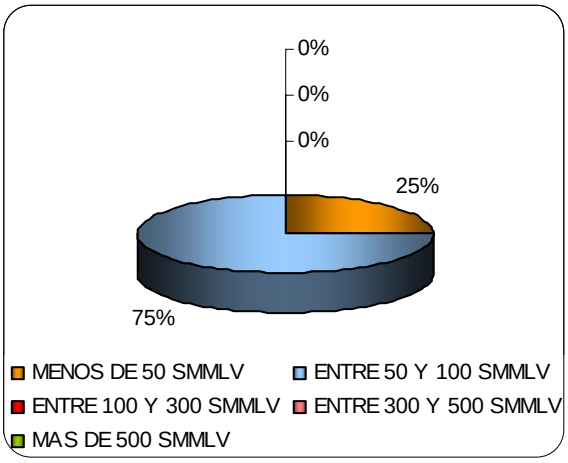
Tabla 11. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el programa de Tecnología Empresarial.

MODALIDAD	# de proyectos realizados	Menos de 50 SMMLV	Entre 50 y 100 SMMLV	Entre 100 y 300 SMMLV	Entre 300 y 500 SMMLV	Mas de 500 SMMLV
TECNOLÓGICOS	1	1	0	0	0	0
EDUCATIVOS	0	0	0	0	0	0
DOCENTE-ASISTENCIALES	3	0	3	0	0	0

CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	1	3	0	0	0
% de participación por Rango	100%	25%	75%	0%	0%	0%

Autoras

Gráfica 13. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el Programa de Tecnología Empresarial del Instituto de Educación a Distancia.



Autoras

- **Programa de Tecnología Jurídica**

En el programa de Tecnología Jurídica no se logro encontrar la información requerida en la Tabla 12 de una manera específica, para las actividades que se llevaron a cabo en el periodo de análisis, son los estudiantes los que se encargan de asumir de los gastos que implica la realización del proyecto, además las prácticas realizadas en este programa no son remuneradas; el valor de las horas del docente van implícitas en las tutorías que ellos reciben en su normalidad académica; además el Instituto colabora en

la gestión de equipos que puedan ser útiles en la ejecución de las actividades; entonces se recomienda llevar un registro del valor de los equipos que proporciona la Universidad para las actividades, para la recolección futura de información acerca de las actividades de extensión.

Tabla 12. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el programa de Tecnología Jurídica.

MODALIDAD	**# de proyectos realizados**	**Menos de 50 SMMLV**	**Entre 50 y 100 SMMLV**	**Entre 100 y 300 SMMLV**	**Entre 300 y 500 SMMLV**	**Mas de 500 SMMLV**
TECNOLÓGICOS	1	0	0	0	0	0
EDUCATIVOS	4	0	0	0	0	0
DOCENTE-ASISTENCIALES	5	0	0	0	0	0
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**10**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
% de participación por Rango	**100%**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Autoras

- Programa de Bellas Artes

En el Programa de Bellas Artes se registraron seis proyectos, que se encuentran en la modalidad de Servicios Educativos y en la modalidad de Servicios Culturales Artísticos y Deportivos; de los cuales cinco están dentro del rango de menos de 50 SMMLV que corresponde al 83% de los valores totales de las actividades en este programa, dentro

de estos valores encontramos el valor de los diferentes cursos que fueron ofrecidos en el primer semestre de 2004.

Existe otra actividad entre 50 y 100 SMMLV, que corresponde al 17% del valor total de los recursos; que es el valor del diplomado que se registro en la tabla 13 pero que aun no se ha realizado.

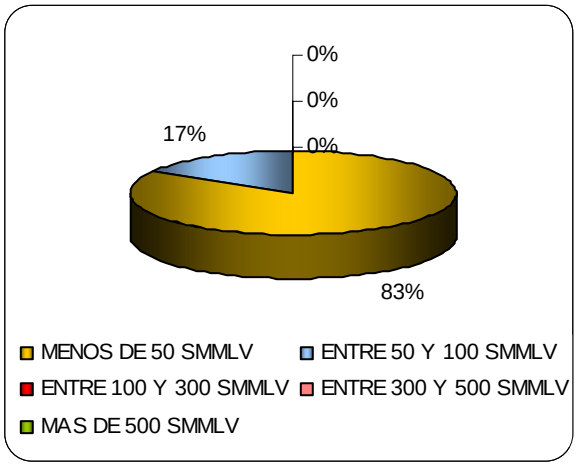
En este programa una parte de los recursos fueron generados por los diferentes cursos que se ofrecieron, pero no se cuenta con el valor de las utilidades que se generaron; para las demás actividades se gestionó financiamiento al Instituto Municipal de Cultura.

Tabla 13. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el programa de Bellas Artes.

MODALIDAD	# de proyectos realizados	Menos de 50 SMMLV	Entre 50 y 100 SMMLV	Entre 100 y 300 SMMLV	Entre 300 y 500 SMMLV	Mas de 500 SMMLV
TECNOLÓGICOS	0	0	0	0	0	0
EDUCATIVOS	1	0	1	0	0	0
DOCENTE-ASISTENCIALES	0	0	0	0	0	0
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	5	5	0	0	0	0
TOTAL	**6**	**5**	**1**	**0**	**0**	**0**
% de participación por Rango	**100%**	**83%**	**17%**	**0%**	**0%**	**0%**

Autoras

Gráfica 14. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el Programa de Bellas Artes.



- **Programa de Tecnología Agropecuaria**

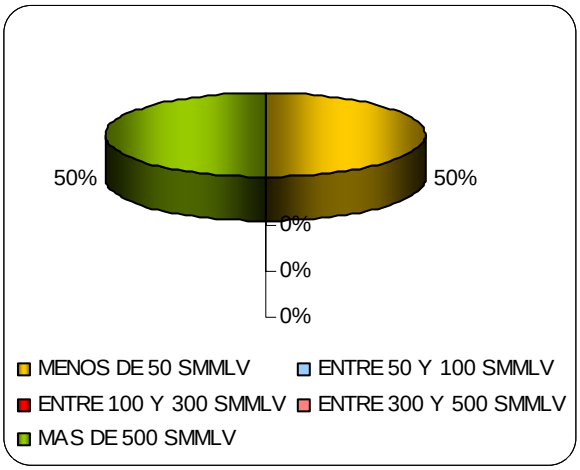
En el Programa de Tecnología Agropecuaria, el 50% del valor total de las actividades de extensión corresponden a la modalidad de los Servicios Tecnológicos y se encuentra en el rango más de 500 SMMLV, este proyecto se realizó con el Fondo para la acción ambiental en el municipio de Piedecuesta por un valor total de $219.000.00, esta entidad cubrió todo el valor total del desarrollo del proyecto y el otro 50% que corresponde a la modalidad de Servicios Educativos se encuentra en menos de 50 SMMLV, este último proyecto se realizo con el Instituto Colombiano Agropecuario durante un año, que correspondió a un valor total de $4.800.000.y forma parte de un proyecto considerable.

Tabla 14. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el programa de Tecnología Agropecuaria.

MODALIDAD	# de proyectos realizados	Menos de 50 SMMLV	Entre 50 y 100 SMMLV	Entre 100 y 300 SMMLV	Entre 300 y 500 SMMLV	Mas de 500 SMMLV
TECNOLÓGICOS	1	0	0	0	0	1
EDUCATIVOS	1	1	0	0	0	0
DOCENTE-ASISTENCIALES	0	0	0	0	0	0
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**2**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**
% de participación por Rango	**100%**	**50%**	**0%**	**0%**	**0%**	**50%**

Autoras

Gráfica 15. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el Programa de Tecnología Agropecuaria del Instituto de Educación a Distancia.



Autoras

- **Instituto de Educación a Distancia**

En la gráfica 16, se observa que en los diferentes programas del Instituto de Educación a Distancia el 58% de las actividades se encuentran concentradas en el rango menos de 50 SMMLV de los valores totales de las actividades de extensión en las modalidades de los Servicios Tecnológicos, Educativos y Culturales, Artísticos y Deportivos; el 33% de los valores totales están entre 50 y 100 SMMLV y en este rango se encuentran actividades en las modalidades de Servicios Educativos y Docente-Asistenciales, el 8% en más de 500 SMMLV que corresponde a la modalidad de Servicios Tecnológicos.

Dentro de este gráfico no se incluyen las actividades realizadas por el programa de Tecnología Jurídica debido a que no existen valores totales de las actividades que realizó el programa.

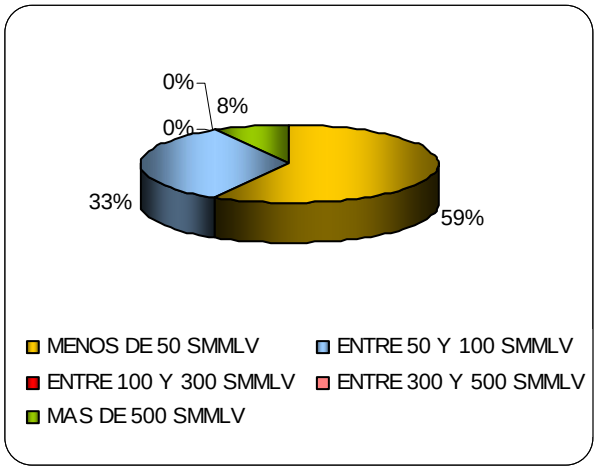
Tabla 15. Distribución porcentual de los proyectos o actividades de extensión realizados en el Instituto de Educación a Distancia, de acuerdo a rangos basados en el SMMLV, para la vigencia 2003- Primer semestre de 2004.

MODALIDAD	# de proyectos realizados	Menos de 50 SMMLV	Entre 50 y 100 SMMLV	Entre 100 y 300 SMMLV	Entre 300 y 500 SMMLV	Mas de 500 SMMLV
TECNOLÓGICOS	2	1	0	0	0	1
EDUCATIVOS	2	1	1	0	0	0
DOCENTE ASISTENCIALES	3	0	3	0	0	0
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	5	5	0	0	0	0
TOTAL	**12**	**7**	**4**	**0**	**0**	**1**
% de participación	**100%**	**59%**	**33%**	**0%**	**0%**	**8%**

por Rango						

Autoras

Gráfica16. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia.



Autoras

- **Distribución de los Recursos para la Vigencia 2003 – Junio 2004 en Actividades de Extensión**

En la Tabla 16 se encuentra el valor total de todas las actividades de Extensión desarrolladas por los diferentes Programas del Instituto de Educación a Distancia, y las modalidades que hicieron presencia en los períodos en análisis. Se puede observar que el Programa de Tecnología jurídica no registra ningún valor, esto se debe a que no existen datos acerca de los costos y gastos ocasionados por las actividades que se desarrollan las cuales se encuentran a cargo de los estudiantes y son ellos los que asumen dichos valores, el Instituto solo gestiona los equipos y servicios que puede prestar la Universidad para llevar a cabo la ejecución de estas labores con la comunidad.

La modalidad de Servicios Tecnológicos, es la que presenta mayor porcentaje de participación en cuanto al valor total de las actividades con un total de $ 221.000.000,

donde solo dos programas intervienen, Tecnología Empresarial y Tecnología Agropecuaria, siendo este último el que registra una actividad por un valor de $ 219.000.0000, que fue asumido en su totalidad por el Fondo para la Acción Ambiental. Los otros programas no presentaron actividades en esta modalidad.

La modalidad de Servicios Educativos, tiene un 10% de participación con respecto a las otras modalidades que se presentan en las actividades que desarrolló el Instituto, el valor de las actividades es de $ 24.405.000. Este valor esta distribuido solo en dos programas, el registrado en Bellas Artes es de un diplomado que se encuentra en estado de propuesta y no se tiene conocimiento de cuando se realice, en el Programa de Tecnología Agropecuaria se realizó un curso-taller que hacen parte de un proyecto de gran envergadura que se está realizando.

Los demás programas del instituto no realizaron actividades de valores significativos dentro de la modalidad de Servicios Educativos.

La modalidad Servicios Docente Asistenciales posee un porcentaje de participación de 10% dentro del total de actividades desarrolladas por el Instituto de Educación a Distancia, con un valor total de $ 30.000.000. Este valor se encuentra en el programa de Tecnología Empresarial, donde las actividades que aquí se registran corresponden a las que se desarrollaron con las comunidades deprimidas en las diferentes comunidades de Bucaramanga y su Área Metropolitana, la cual contó con el total apoyo financiero de diferentes entidades, de esta manera el Instituto solo desarrolla las labores logísticas, contactando a los estudiantes encargados, con dichas entidades.

La modalidad Servicios Culturales, Artísticos y Deportivos presenta un 5% de participación en relación a las otras modalidades que se presentan en las actividades que se desarrollaron en el Instituto. Este valor total se encuentra en las actividades del Programa de Bellas Artes y fue registrado por los diferentes cursos que se ofrecieron a la comunidad en general. Se aclara que no se registro el valor de los cursos que se

ofrecieron el primer semestre de 2003 debido a que no hay información de los que realmente fueron abiertos al público. Se recomienda llevar un registro al iniciar los cursos donde se detalle el tiempo de duración, cuales de los que se ofrecieron fueron realmente abiertos, el número de estudiantes por curso y el docente a cargo.

Se debe tener en cuenta que este Programa académico ha contribuido con eventos importantes como es el Salón de Arte Novel donde la Universidad reafirma su compromiso cultural con la ciudad.

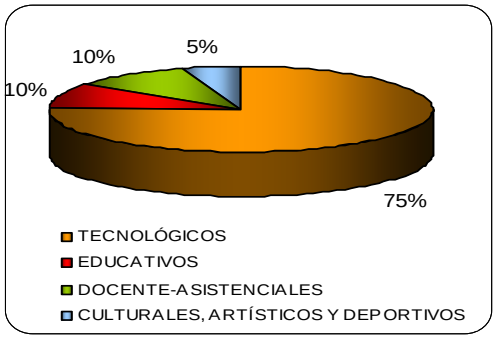
Los otros programas no realizaron actividades de valores significativos dentro de la modalidad de Servicios Culturales, Artísticos y Deportivos.

Tabla16. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión por modalidad en el Instituto de Educación a Distancia.

PROGRAMA	TECNOLÓGICO			EDUCATIVOS			DOCENTE - ASISTENCIALES			CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS			TOTAL		
	# Proy	Valor Total	%	# Proy	Valor Total	%	# Proy	Valor Total	%	# Proy	Valor Total	%	# Proy	Valor Total	%
PROGRAMA TECNOLOGÍA EMPRESARIAL	1	2.000.000	0.68	0	0	0	3	30.000.000	10.2	0	0	0	4	32.000.000	**10.88**
PROGRAMA TECNOLOGÍA JURÍDICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
PROGRAMA BELLAS ARTES	0	0	0	1	23.605.000	8.02	0	0	0	5	14.670.000	5	6	38.275.000	**13.02**
PROGRAMA TECNOLOGÍA AGROPECUARIA	1	219.000.000	74.4	1	4.800.000	1.63	0	0	0	0	0	0	2	223.800.000	**76.10**
TOTAL	**2**	**221.000.000**	**75.1**	**2**	**28.405.000**	**9.65**	**3**	**30.000.000**	**10.2**	**5**	**14.670.000**	**5**	**12**	**294.075.000**	**100**

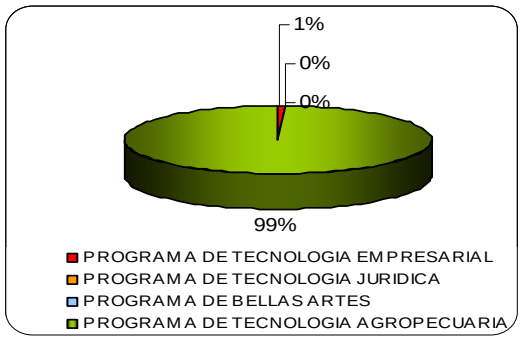
Autoras

Gráfica 17. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión según las modalidades en el INSED.



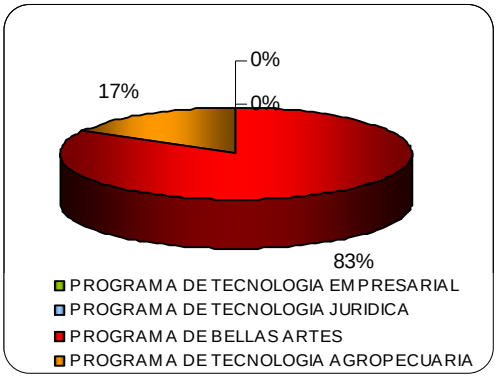
Autoras

Gráfica 18. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión según la modalidad de Servicios Tecnológicos en el INSED.



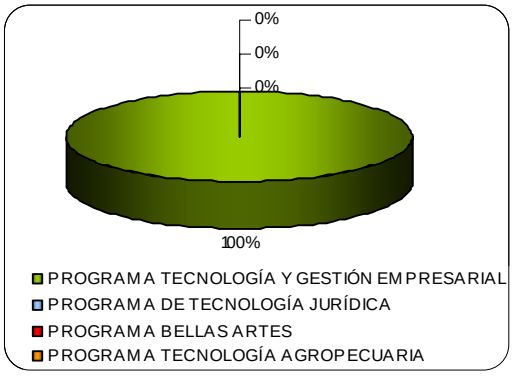
Autoras

Gráfica 19. Distribución porcentual de los recursos financieros, según la modalidad de Servicios Educativos en el INSED.



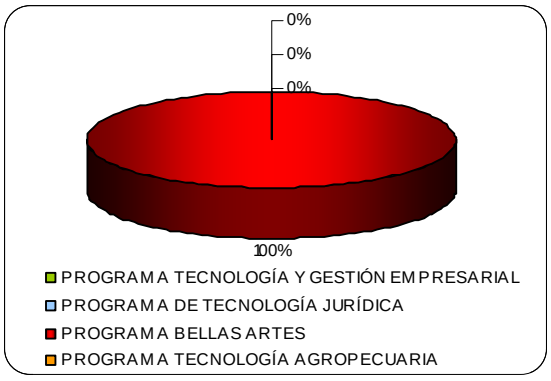
Autoras

Gráfica 20. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión según la modalidad de Servicios Docente-Asistenciales en el INSED.



Autoras

Gráfica 21. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión según la modalidad de Servicios Culturales Artísticos y Deportivos en el INSED.



Autoras

• Organizaciones Beneficiadas

Tabla 17. Relación de empresas con mayor participación en actividades de Extensión 2003 – Primer semestre 2004 en el Instituto de Educación a Distancia.

TIPO	PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL		PROGRAMA DE TECNOLOGÍA JURÍDICA		PROGRAMA DE BELLAS ARTES		PROGRAMA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA		TOTAL	% TOTAL PARTICIPACIÓ POR EMPRES
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Instituto Colombiano Agropecuario	0	0	0	0	0	0	1	50	1	50
Fondo para la Acción Ambiental	0	0	0	0	0	0	1	50	1	50
TOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**100**	**2**	**100**

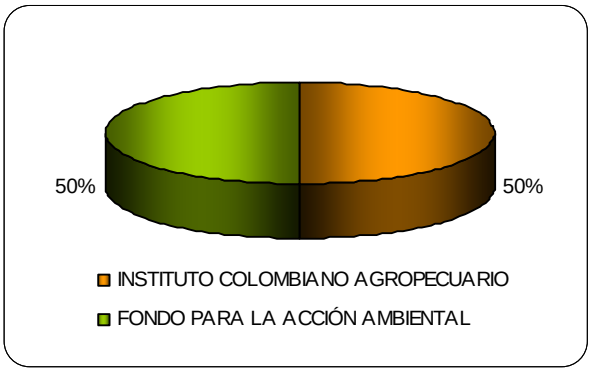
Autoras

- Programa de Tecnología Agropecuaria

En la Tabla 17, se encuentra la relación de las entidades que participaron en las actividades de Extensión que desarrolla el Instituto de Educación a Distancia, se observa que solo el Programa de Tecnología Agropecuaria registro dos entidades con las cuales laboro, el Instituto Colombiano Agropecuario y el Fondo para la Acción Ambiental que es un Organismo Internacional con el cual se trabajo un proyecto que se extendió por mas de un año.

En los otros Programas académicos del Instituto no existe participación directa de entidades, debido a que son los mismos estudiantes los que hacen las diferentes actividades y son ellos los que solicitan los apoyos a las entidades para cubrir una parte del valor total del proyecto.

Gráfica 22. Distribución Porcentual de la relación de empresas con mayor participación en actividades de extensión 2003 – Primer semestre de 2004 en el Programa de Tecnología Agropecuaria.



Autoras

- **Naturaleza de las organizaciones con las cuales se realizaron actividades de Extensión en año 2003 – primer semestre 2004**

Tabla 18. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales el Instituto de Educación a Distancia ha realizado actividades de extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004

NATURALEZA	PROGRAMA EMPRESARIAL	%	PROGRAMA JURÍDICA	%	PROGRAMA DE BELLAS ARTES	%	PROGRAMA AGROPECUARIA	%	TOTAL	% NATURALEZA PROYECTOS
Privada	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
Pública	0	0	0	0	0	0	1	50	**1**	**50**
Ente Gubernamental	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
Mixta	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
Organización Internacional	0	0	0	0	0	0	1	50	**1**	**50**
Personas Naturales	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
TOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**100**	**2**	**100**

Autoras

- **Programa de Tecnología Agropecuaria**

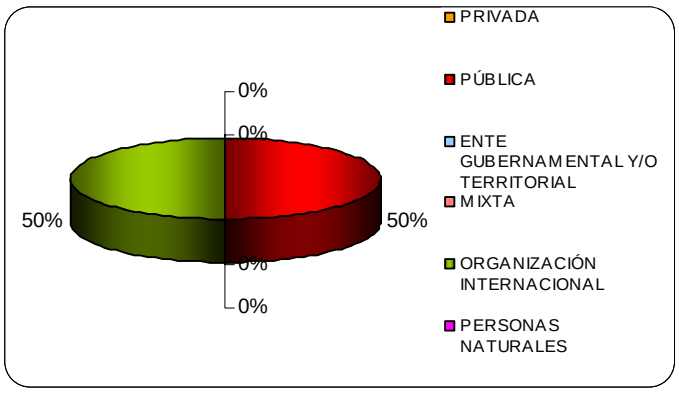
En la Tabla 18, se muestra la naturaleza de las entidades que desarrollaron actividades de Extensión con el Instituto de Educación a Distancia.

Como se observa en la gráfica 23, el Programa de Tecnología Agropecuaria realizó sus actividades con una entidad pública (50%) y con un Organismo Internacional (50%), los cuales estuvieron directamente involucrados en la ejecución de los proyectos.

En los otros Programas del Instituto no se registraron entidades debido a que las actividades son programadas por los estudiantes y son ellos quienes buscan los medios para llevar a cabo los trabajos que desarrollan en el transcurso del semestre; aunque existen empresas que de cierta manera contribuyen en la realización de dichas actividades, como se presenta en el programa de Tecnología y Gestión Empresarial.

No se realizaron actividades con entidades de naturaleza privada, mixta, personas naturales, o entes gubernamentales y/o territoriales.

Gráfica 23. Distribución porcentual de la naturaleza de las entidades con las cuales el Programa de Tecnología Agropecuaria ha realizado actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.



Autoras

- Duración de las Actividades de Extensión

Tabla 19. Duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por el Instituto de Educación a Distancia.

DURACIÓN	PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL	PROGRAMA DE TECNOLOGÍA JURÍDICA	PROGRAMA DE BELLAS ARTES	PROGRAMA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA	TOTAL	% DURACIÓN DE LOS PROYECTOS
Menos de 1 mes	0	0	1	0	**1**	**4.76**
Entre 1 y 3 meses	4	0	4	0	**8**	**38.09**
Entre 3 y 6 meses	0	10	0	0	**10**	**47.63**
Entre 6 y 9 meses	0	0	0	0	**0**	**0**
Entre 9 y 12 meses	0	0	0	1	**1**	**4.76**
Mas de 12 meses	0	0	0	1	**1**	**4.76**
TOTAL	**4**	**10**	**5**	2	**21**	**100**

Autoras

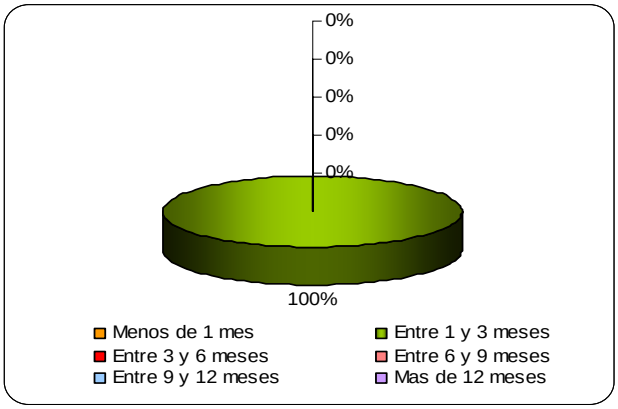
- **Programa de Tecnología Empresarial**

En la Tabla 19, se muestra la duración de las actividades de Extensión en cada uno de los Programas académicos del Instituto de Educación a Distancia.

Es importante aclarar, que para realizar la clasificación de acuerdo a la duración de las actividades se tomo como criterio incluir el límite superior dentro del rango de tiempo, esto es válido para todo el análisis.

La duración de los proyectos en el Programa de Tecnología Empresarial manifiesta que el 100% de los proyectos realizados por dicho programa tuvo una duración entre uno y tres meses, esto se presenta debido a que los proyectos son preparados por los estudiantes en el transcurso del semestre, y realizados en este mismo lapso de tiempo.

Gráfica 24. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión en el Programa de Tecnología Empresarial.



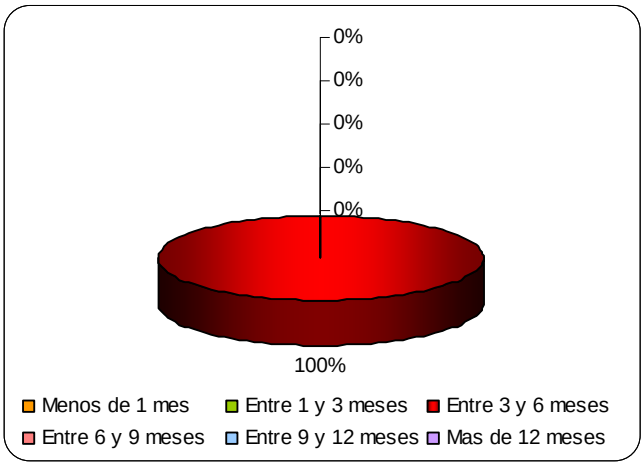
Autoras

- Programa de Tecnología Jurídica

En el Programa de Tecnología Jurídica el 100% de las actividades de extensión tienen una duración entre tres y seis meses, lo cual indica que las diferentes actividades desarrolladas por esta programa académico han sido trabajadas durante el semestre como parte de la carga académica de los estudiantes de ultimo nivel del programa, es así como las actividades programadas para la comunidad tienen como primera medida un tiempo de preparación e investigación para luego ser efectuadas.

Es importante tener en cuenta que en el Programa de Tecnología Jurídica los estudiantes han realizado prácticas académicas durante el periodo de análisis, lo cual influye en que las actividades tengan una duración en el rango de tres a seis meses.

Gráfico 25. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 en el Programa de Tecnología Jurídica.



Autoras

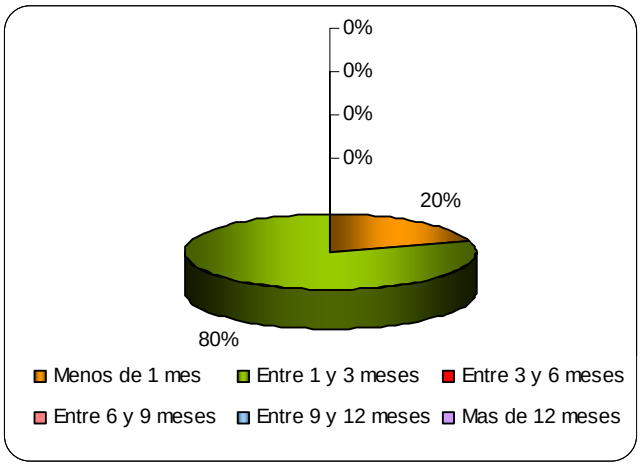
- Programa de Bellas Artes

El Programa de Bellas Artes realiza actividades cuya duración en su mayoría (80%) se encuentran entre uno y tres meses, proveniente de los diferentes cursos del primer semestre de 2004 que fueron Pintura, Modelado, Dibujo Básico, Dibujo Artístico, Fotografía Básica, Caricatura, Grabado Básico, Danza Contemporánea, Pintar Paisajes, Pintar Retratos, Papel Maché, Intermedio experimental de Pintura hasta el momento ha ofrecido este programa para niños, jóvenes y adultos; pero de estos cursos solo realmente fueron abiertos cuatro cursos. Dentro de la Tabla 19, no se registró los cursos del primer semestre de 2003 por no tener la información suficiente, dado que no se tuvo conocimiento de los que realmente fueron abiertos al público.

El 20% correspondiente a la categoría menos de un mes, hace referencia básicamente a la actividad del 5º Salón de Arte Novel que constituye en el espacio de encuentro entre los estudiantes de arte, los profesores y los especialistas con el público general y del gremio de la ciudad, para confrontar inquietudes, para la crítica y la contemplación estética, desde las obras artísticas pictóricas, escultóricas, de fotografía y grabado.

En la Tabla 19, no se incluyó el tiempo de duración del diplomado ya que se encuentra solo como propuesta y aun no se ha llevado a cabo.

Gráfica 26. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 en el Programa de Bellas Artes.



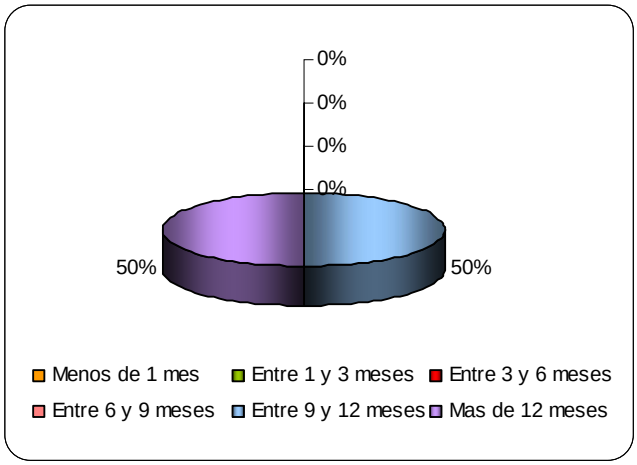
Autoras

- **Programa de Tecnología Jurídica**

En el Programa de Tecnología Agropecuaria el 50% de las actividades tienen una duración entre nueve y doce meses que fue la actividad donde participo el Instituto Colombiano Agropecuario que hace parte de un proyecto más extenso.

El otro 50% corresponde a un proyecto que se desarrollo en el municipio de Piedecuesta que consistió en la instalación de doce parcelas de agricultura ecológica en las veredas de Guamo, Recreo, Planadas, Las Vegas, las Amarillas y el Polo este proyecto se llevó a cabo con el Fondo para la Acción Ambiental el cual tuvo una duración de catorce meses. La duración de estos son proyectos involucran un mayor tiempo para su desarrollo, ya que son aplicados en el mismo campo donde van a ser realizados.

Gráfica 27. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 en el Programa de Tecnología Agropecuaria.



Autoras

- **Instituto de Educación A Distancia – INSED**

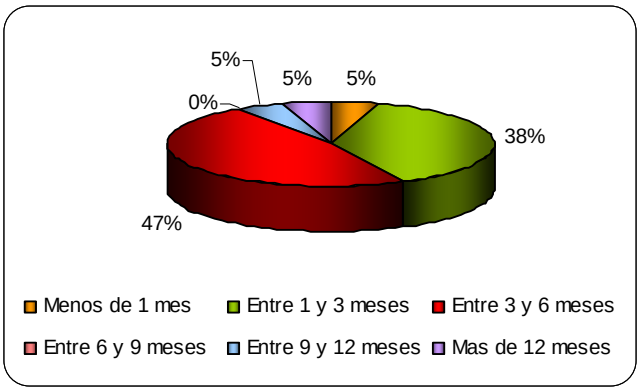
El 47% de las actividades de Extensión realizadas por el Instituto de educación a Distancia, tuvieron una duración entre tres y seis meses en su desarrollo, confirmando el hecho de que la mayoría de éstas actividades los estudiantes la mayoría de último nivel las realizan durante el semestre como parte de su carga académica. Aquí se incluyeron las prácticas académicas que desarrollan los estudiantes de este programa.

Un 38% de los proyectos, corresponde a las actividades de extensión desarrolladas entre 1 y 3 meses de duración, los cuales fueron proyectos pequeños, en los que igualmente los estudiantes se encuentran a cargo, pero que no llevan el mismo tiempo de preparación aunque involucraron una cantidad de recursos como las actividades que se desarrollaron en el periodo en análisis por el Programa de Tecnología y Gestión Empresarial.

El 5% de dichas actividades tuvieron una duración entre nueve y doce meses, otro 5% en proyectos con duración de más de doce meses, los cuales pertenecen al Programa de Tecnología Agropecuaria y las actividades con

menos de un mes de duración tuvieron un 5% de participación que corresponden a las actividades del Programa de Bellas Artes.

Gráfica 28. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 en el Instituto de Educación a Distancia.



Autoras

• Comunidades beneficiadas por las actividades de Extensión en la vigencia 2003 – primer semestre de 2004

En la Tabla 19, se presentan las comunidades a las cuales los diferentes Programas académicos del Instituto de Educación a Distancia, ha dirigido sus actividades de extensión, contribuyendo de una manera positiva al mejoramiento de la calidad de vida.

Como se puede observar en el gráfico 29, existen proyectos que se desarrollan tanto en Bucaramanga como en su Área Metropolitana, pero existen otros que solo tiene lugar en algunos municipios cercanos. En la Granja Guatiguará solo se llevan a cabo los proyectos que realizan los estudiantes del Programa de Tecnología Agropecuaria.

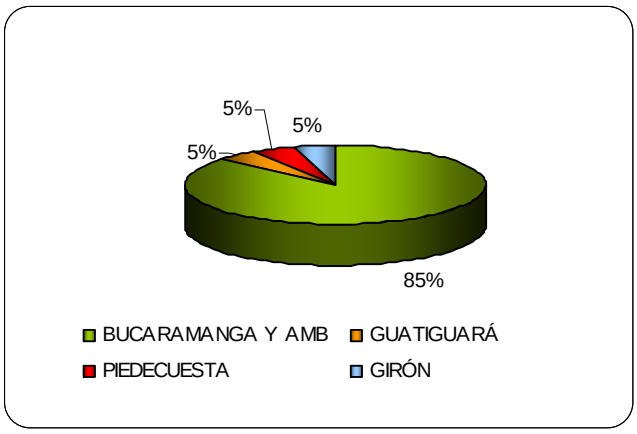
Se debe destacar que la labor que desarrollan los estudiantes de los diferentes programas del Instituto de Educación a Distancia contribuye en gran parte con el compromiso que tiene la Universidad con la región. Se debe hallar la manera de extender las actividades a otras comunidades del departamento.

Tabla 20. Comunidades beneficiadas por las Actividades o Proyectos de Extensión desarrollados por el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.

REGIÓN-MUNICIPIO-COMUNIDAD	PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL		PROGRAMA DE TECNOLOGÍA JURÍDICA		PROGRAMA DE BELLAS ARTES		PROGRAMA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA		TOTAL	% PARTICIPACIÓN DE LOS PROYECTOS
	# proy	%	# proy	%	# proy	%	# proy	%	#	%
Bucaramanga y AMB	3	13.64	10	45.45	6	27.27	0	0	**19**	**86.35**
Guatiguará	0	0	0	0	0	0	1	4.54	**1**	**4.55**
Piedecuesta	0	0	0	0	0	0	1	4.54	**1**	**4.55**
Girón	1	0	0	0	0	4.54	0	0	**1**	**4.55**
TOTAL	**4**	**13.64**	**10**	**45.46**	**6**	**31.82**	**2**	**9.08**	**22**	**100**

Autoras

Gráfica 29. Distribución porcentual de las comunidades beneficiadas por las Actividades o Proyectos de Extensión desarrollados por el INSED.



Autoras

- Marco legal de las actividades de Extensión

Tabla 21. Marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en el Instituto de Educación a Distancia.

TIPO	PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL		PROGRAMA DE TECNOLOGÍA JURÍDICA		PROGRAMA DE BELLAS ARTES		PROGRAMA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA		TOTAL	% PARTICIPACIÓN DE LOS PROYECTOS
	# proy	%	# proy	%	# proy	%	# proy	%	# proy	%
Convenio	0	0	2	9.1	0	0	1	4.54	3	**13.64**
Contrato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Otrosi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Orden de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Otros	4	18.18	8	36.36	6	27.27	1	4.54	19	**86.37**
TOTAL	**4**	**18.18**	**8**	**45.46**	**6**	**27.27**	**2**	**9.09**	**22**	**100**

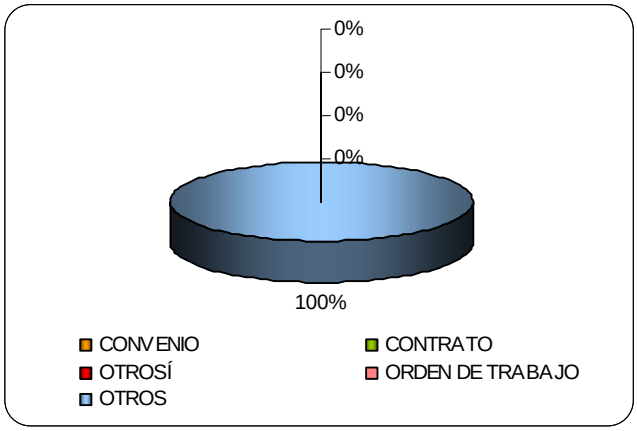
Autoras

- **Programa de Tecnología Empresarial**

El Programa de Tecnología Empresarial, realiza el 100% de sus actividades bajo el marco legal de Otros, los cuales se refieren a proyectos que realizan los estudiantes de último nivel con el apoyo y orientación de los tutores, este es un trabajo que se desarrolla durante el semestre en algunas asignaturas.

En el periodo que ha sido analizado no se encontraron actividades que puedan ser clasificadas en los otros marcos legales.

Gráfica 30. Distribución porcentual según el marco legal desarrolladas en el Programa de Tecnología Empresarial.



- **Programa de Tecnología Jurídica**

El 80% de las actividades que se realizan en el Programa de Tecnología Jurídica se encuentran en el marco legal de Otros para darle una categoría a los Proyectos debido a que éstos no cuentan con un marco legal preestablecido.

A continuación se denominaran los proyectos que se realizaron durante la vigencia 2003 donde se aplican los conocimientos que son adquiridos durante todo el semestre:

CENTRO DE CONSTRUCCIÓN JURÍDICA - CCJ –

CUERPO DE INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN -CIC-

CUERPO ASESOR MULTIMEDIAL – CAM -

CUERPO EDITORIAL DE LA REVISTA JURÍDICA (CER)

GRUPO DE ASESORÍA ELECTRÓNICA – GAE –

GRUPO DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS - GCD -

GRUPO DE CONVENIOS INSTITUCIONALES - GCI -
CONSULTORIO JURÍDICO INTERNO - CJI –

Se aclara que estos proyectos son realizados por estudiantes de último semestre, por tal motivo las actividades no se realizan en algunos semestres.

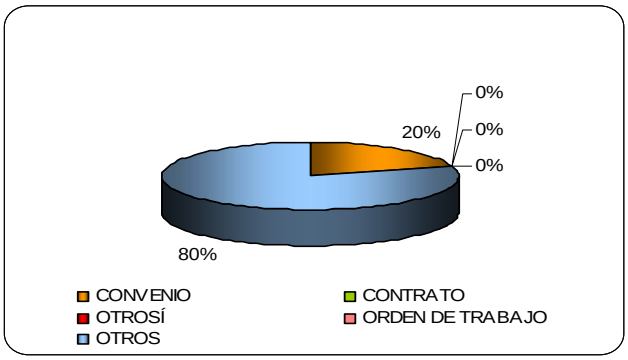
El 20% de las actividades se encuentra dentro de la categoría de Convenios que corresponden a las prácticas académicas que realizan los estudiantes, dentro del periodo en análisis se registraron dos convenios:

1. Acuerdo celebrado entre el instituto de educación a distancia - INSED - de la Universidad Industrial de Santander y el Consultorio Jurídico agregado a la

escuela de Derecho de la UIS, donde los estudiantes de Tecnología Jurídica del Instituto de Educación a Distancia INSED de la Universidad Industrial de Santander - UIS -, que constituye la práctica académica de consultorio jurídico, en aras de fortalecer el vinculo universidad – sociedad y proyectar el desempeño profesional de sus estudiantes.

2. Convenio Interadministrativo celebrado entre el Instituto de Educación a Distancia - INSED - de la Universidad Industrial de Santander y la personería de Floridablanca Santander, donde los estudiantes desarrollan la práctica académica de consultorio jurídico, atendiendo al público prestando la correspondiente asesoría jurídica en las diferentes ramas civil, penal, laboral, administrativa, para la comunidad de Floridablanca.

Gráfica 31. Distribución porcentual según el marco legal de las actividades desarrolladas en el Programa de Tecnología Jurídica.



Autoras

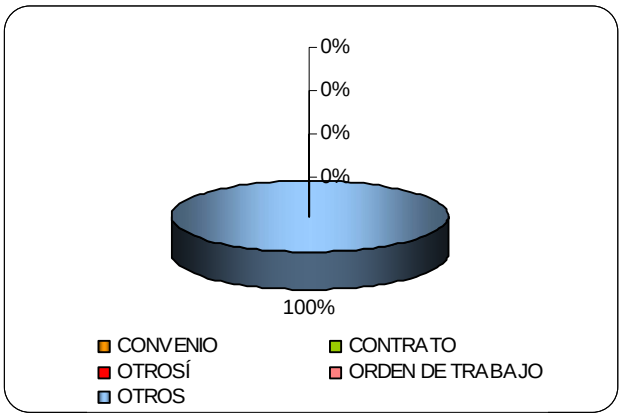
- Programa de Bellas Artes

La totalidad de las actividades de extensión en el Programa de Bellas Artes se encuentran dentro de la categoría OTROS donde se involucra Proyectos y Cursos que son la totalidad de actividades que se han realizado en este programa, durante la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.

El Proyecto que se realizo en el segundo semestre de 2003 consistió en el 5º Salón de Arte Novel, donde se contó con la participación de los estudiantes del programa.

Los diferentes Cursos son abiertos a la comunidad en general, para niños, jóvenes y adultos, pero no todos llegan a ser abiertos, se recomienda que se promocionen mas los cursos para que toda la comunidad se informe de las actividades que se realizan dentro de la Universidad.

Gráfica 32. Distribución porcentual según el marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en el Programa de Bellas Artes.



Autoras

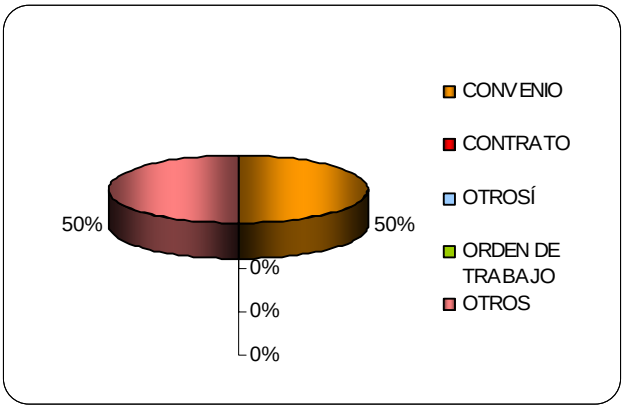
- **Programa de Tecnología Agropecuaria**

El 50% de las Actividades de Extensión del Programa de Tecnología Agropecuaria del Instituto, se manejan bajo el Marco legal de Otros, dentro del cual se encuentra un Curso-Taller para cultivo orgánico que consistía en la preparación de parcelas demostrativas de habichuela, tomate y pimentón dentro de un manejo orgánico para personas que trabajan en el campo dentro

del Área Metropolitana de Bucaramanga., este Curso-Taller hace parte de un Proyecto macro.

El otro 50% de las actividades se refiere a un convenio con el Fondo para la Acción Ambiental que es un Organismo Internacional con el que se desarrollo dicho proyecto en el municipio de Piedecuesta y en algunas veredas cercanas.

Gráfica 33. Distribución porcentual según el marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en el Programa de Tecnología Agropecuaria.



Autoras

- Componente de Propiedad Intelectual

El 9% de las actividades que tiene componente de propiedad intelectual pertenecen a los proyectos del Programa de Tecnología Jurídica los cuales son: Cuerpo Editorial de la Revista Jurídica (CER), donde se elabora una Revista Jurídica que parte del reconocimiento social y Estatal de los Tecnólogos Jurídicos, y que desemboca en un mejoramiento y fortalecimiento de la imagen institucional a través de los estudiantes. El otro proyecto con propiedad intelectual es el Grupo de Consolidación de Datos cuyo objetivo esta dentro de una meta principal que es producir y actualizar durante el semestre los CD-ROM apoyados en las experiencias previas de los estudiantes de semestres anteriores.

El 91% de las otras actividades que se llevan a cabo bajo un convenio, proyectos o cursos se tiene conocimiento acerca de unas responsabilidades por parte tanto de estudiantes como de personal administrativo, pero por lo general en estos casos, los proyectos no generan un trámite formal de autoría de propiedad intelectual.

Se concluye entonces que no se han realizado ningún tipo de investigaciones que ameriten una propiedad intelectual.

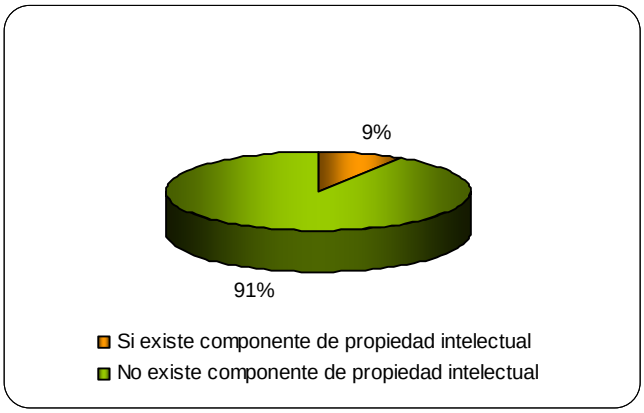
En esta clasificación se tuvieron en cuenta las prácticas académicas, las cuales desafortunadamente, tampoco poseen una política clara en materia de propiedad intelectual.

Tabla 22. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por el Instituto de Educación a distancia.

Escuela	SI EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL		NO EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL	
	#	%	#	%
Programa de Tecnología Empresarial	0	0	4	18.2
Programa de Tecnología Jurídica	2	9	8	36.4
Programa de Bellas Artes	0	0	6	27.3
Programa Tecnología Agropecuaria	0	0	2	10
TOTAL	**2**	**9**	**20**	**82**

Autoras

Gráfica 34. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por el INSED.



Autoras

- **Prácticas Académicas**

En la Tabla 23, se observa claramente que los diferentes programas del Instituto de Educación a distancia deben idealizar la manera para realizar mas práctica académicas, especialmente con entidades del estado, para fortalecer la formación que se esta recibiendo y donde se pueda brindar una ayuda directa a las comunidades de la región; de igual manera habría una interrelación de los estudiante de último semestre con lo que realmente esta sucediendo en la sociedad, para que se pueda contribuir realmente al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía.

El Programa de Tecnología Jurídica realizó dos practicas académica que se encuentran bajo el marco legal de convenio. Una practica se desarrollo con el Consultorio Jurídico agregado a la escuela de Derecho de la UIS, y la otra con la personería de Floridablanca Santander.

Los otros programas del Instituto de Educación a Distancia no registraron ninguna práctica académica. Es importante que el Instituto busque un

mecanismo para que las prácticas académicas con las empresas y entidades del estado sean tenidas llevadas a cabo con más frecuencia por los estudiantes como parte de su formación académica, con el fin de contribuir con el desarrollo en el departamento.

Tabla 23. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en el Instituto de educación a Distancia.

Prácticas Académicas (Social o Empresarial)							
Escuela	**# Práctica Académica Primer Semestre 2003**	**# Práctica Académica Segundo Semestre 2003**	**# Práctica Académica Primer Semestre 2004**	**# Prácticas Académicas Total**	**%**	**# Estudiantes participantes**	**# Profesores (tutores)**
Programa de Tecnología Empresarial	0	0	0	0	0	0	0
Programa de Tecnología Jurídica	2	1	1	4	100	4	4
Programa de Bellas Artes	0	0	0	0	0	0	0
Programa de Tecnología Agropecuaria	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**2**	**1**	**1**	**4**	**100**	**4**	**4**

Autoras

- Educación no formal

La Tabla 24, muestra la información sobre las actividades de Educación No Formal que se obtuvo de cada uno de los Programas del Instituto de Educación a Distancia. En el Programa de Bellas Artes, se registro un diplomado que no se ha efectuado y se encuentra como propuesta. Otro tipo de actividad que desarrollo este programa en el periodo analizado, fueron los cursos ofrecido en el primer semestre de 2004 de pintura, fotografía, dibujo modelado, cabe aclarar que los cursos de primer semestre de 2003 no se encuentran registrados en esta tabla ya que no se tiene información de cuales cursos fueron abiertos ni la cantidad de personas inscritas en éstos.

En el Programa de Tecnología Agropecuaria se realiza un curso-taller para capacitar técnicos en el cultivo orgánico de habichuela, tomate y pimentón del área metropolitana de Bucaramanga.

Los otros programas del Instituto de Educación a Distancia no realizaron ninguna actividad de Educación No Formal en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

Se observa que son escasas las actividades de Educación No Formal que se presentan en el Instituto, aunque exista un gran potencial a desarrollar con estas actividades que no han tenido un grado importante dentro del desarrollo de cada uno de los programas, debido a que por intermedio de este tipo de actividades se puede lograr una transferencia de conocimientos con las comunidades, con los entes públicos, con empresarios del sector privado, donde se pueda lograr que los estudiantes de los diferentes programas visualicen su papel dentro del sector empresarial.

Tabla 24. Actividades de Educación No Formal realizadas en el Instituto de Educación a Distancia en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004

Tipo de Actividad	Programa de Tecnología Empresarial		Programa de Tecnología Jurídica		Programa de Bellas Artes		Programa de Tecnología Agropecuaria		TOTAL			
	# de eventos	# pt	# de eventos	# pt	# de eventos	# pt	# de eventos	# pt	# de eventos	%	# pt	%
Diplomados	0	0	0	0	1	36	0	0	**1**	**16.66**	36	39.56
Cursos	0	0	0	0	4	28	1	27	**5**	**83.34**	55	60.44
Seminarios	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Foros	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Talleres	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Simposios	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Congresos	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Encuentros	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Conferencias	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Charlas educativas	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**	0	0
Total	**0**	**0**	**0**	**0**	**5**	**64**	**1**	**27**	**6**	**100**	**91**	**100**

% part/ Escuela	0	0	0	0	83.34	70.33	16.66	29.67

Autoras

4.1.2 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por la Dirección General de Regionalización

El instrumento diseñado (atendiendo las necesidades específicas de esta dependencia) para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del presente análisis, se encuentra… en el anexo C…

Es indispensable aclarar que en algunas sedes y ASEDUIS de la Universidad no se cuenta con la información completa, que permita la recopilación de todos los datos que se requieren. No obstante, la información presentada, no representa el 100% de las actividades que realmente se realizaron. Se aclara que solo existe información de la Seccional de Barrancabermeja y la Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander – ASEDUIS Bogotá.

- **Actividades de Extensión, según modalidades y submodalidades en la Dirección General de Regionalización**

La Tabla 25, muestra las modalidades y submodalidades como Servicios de Asesoría y Consultoría Profesional y Servicios Educativos, con sus respectivas submodalidades, en las cuales se encuentran las actividades de Extensión que se registraron en las sedes y ASEDUIS las cuales pertenecen a la Dirección General de Regionalización.

La Dirección General de Regionalización, no realiza actividades bajo las otras modalidades contempladas por la Universidad en materia de Extensión.

Tabla 25. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en la Dirección General de Regionalización.

2 SERVICIOS	**2.1.1 TIPOS DE SERVICIO**
ASESORIA Y CONSULTORÍA PROFESIONAL	♦ Asesoría ♦ Consultoría ♦ Asistencia Técnica ♦ Interventoría ♦ Veeduría
EDUCATIVOS	• Prácticas Académicas ♦ Educación no formal

Autoras

La Dirección General de Regionalización entre el periodo 2003 – primer semestre de 2004, registra un total de 10 actividades en materia de Extensión Universitaria, como se observa en la Tabla 26, las cuales, corresponden a la modalidad de Asesoría y Consultoría Profesional y a la modalidad de Educativos. Esto se debe, esencialmente, al quehacer de la Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander donde se sustenta su trabajo. De estas actividades, 1 se realizó en el Primer Semestre de 2003; en el Segundo Semestre del mismo año, con un significante incremento, fueron realizadas 4 y para el año 2004 se aumenta a 5 actividades de Extensión.

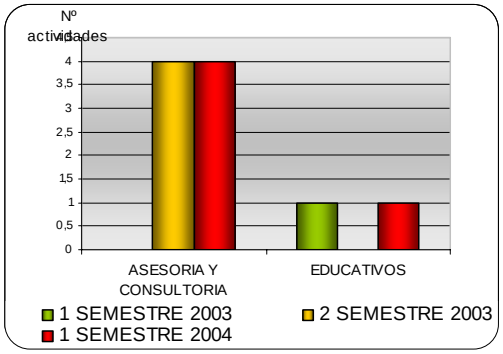
Tabla 26. Actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en la Dirección General de Regionalización.

MODALIDAD	***SUBMODALIDAD***	***Año***			***TOTAL***	***%***
		Primer Semestre 2003	***Segundo Semestre 2003***	***Primer Semestre 2004***		
ASESORIA Y CONSULTORÍA PROFESIONAL	Asesoría	0	2	0	2	20
	Consultoría	0	0	1	1	10
	Asistencia	0	2	0	2	20

	Técnica					
	Interventoría	0	0	3	3	30
	Veeduría	0	0	0	0	0
EDUCATIVOS	Prácticas Académicas	0	0	1	1	10
	Educación no formal	1	0	0	1	10
TOTALES		**1**	**4**	**5**	**10**	**100**

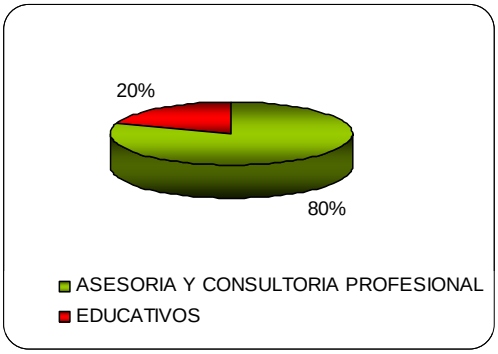
Autoras

Gráfica 35. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según la modalidad, en la Dirección General de Regionalización.



Autoras

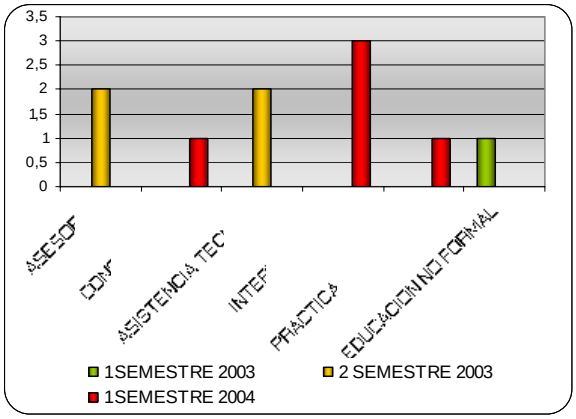
Gráfica 36. Distribución porcentual, según la modalidad, en las actividades realizadas por la Dirección General de Regionalización.



Autoras

En la gráfica 36, se puede observar el comportamiento de las actividades de Extensión de acuerdo a las submodalidades, durante los tres períodos analizados: se presenta una tendencia creciente en el número de actividades de Extensión a medida que transcurren los períodos, destacándose claramente la cantidad de actividades ejecutadas en la submodalidad de Interventoría en el primer semestre de 2004. La participación de las otras submodalidades que son Asesorías y Asistencia Técnica es de importancia por la naturaleza de esta dependencia, donde se registraron cuatro actividades de Extensión.

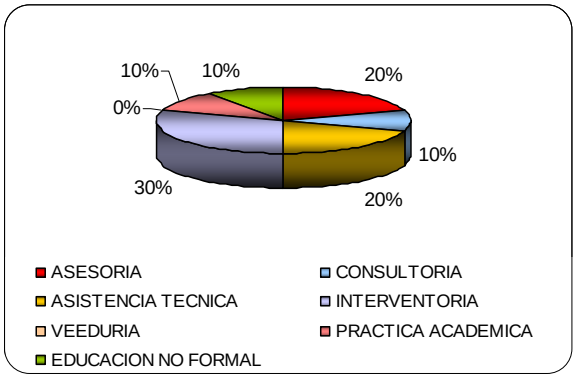
Gráfica 37. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según submodalidad, por la Dirección General de Regionalización.



Como se muestra en la Tabla 26, durante los períodos analizados se realizaron 3 actividades pertenecientes a la submodalidad de "Interventoría" (correspondiente al 30%), 2 enmarcadas dentro de la submodalidad de "Asesorías" (correspondiendo al 20%); y 2 en la submodalidad de "Asistencia Técnica", las otras submodalidades tienen un menor porcentaje de participación.

Lo anterior coloca de manifiesto la total inclinación de la Dirección General de Regionalización hacia la submodalidad de "Interventoría", esto se debe a que estos servicios son prestados por la Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander.

Gráfica 38. Distribución porcentual, según submodalidades de Extensión, realizadas por la Dirección General de Regionalización.



- **Valores totales de las actividades de Extensión en la Dirección General de Regionalización**

Los valores de cada una de las actividades de Extensión desarrolladas por la Dirección General de Regionalización, corresponden a la facturación total de la actividad, no a la utilidad recibida por la realización de la misma.

Es importante hacer énfasis en que dichos valores son una aproximación a los valores reales de tales actividades; debido principalmente a la carencia de información completa y precisa de algunas actividades de Extensión y en particular de registros de tipo financiero.

Es conveniente resaltar que el valor total de las actividades que a continuación se registran en la Tabla 27, corresponden solo a la Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander–Bogotá y a la sede de Barrancabermeja.

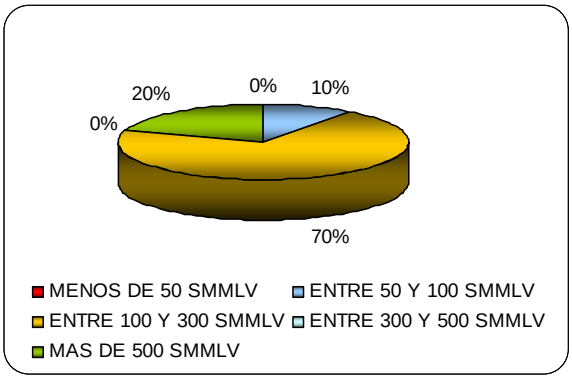
Los valores totales de las actividades de Extensión en esta dependencia durante los períodos analizados presentan un comportamiento variado. En la gráfica 38, se observa que, la mayoría de las actividades llevadas a cabo en esta dependencia tienen un nivel macro que exige involucrar mayor personal, viáticos, recursos de logística, etc., razón por la cual un 70% de estos montos oscilan entre los 100 SMMLV y los 300 SMMLV. El 20% de los montos de los proyectos se encuentran entre los mas de 500 SMMLV y el restante 10% está dentro del rango de 50 y 100 SMMLV, indicando la magnitud de los proyectos que realiza esta dependencia; la cual goza de buena imagen tanto al interior como al exterior de la Universidad en el desarrollo de actividades de Extensión las cuales de encuentran enmarcadas en sumatoria por la Asesoría y Consultoría Profesional.

Tabla 27. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en la Dirección General de Regionalización.

MODALIDAD	# de proyectos realizados	Menos de 50 SMMLV *	Entre 50 - 100SMMLV *	Entre 100 - 300 SMMLV *	Entre 300 - 500 SMMLV *	Mas de 500 SMMLV *
ASESORIA Y CONSULTORIA PROFESIONAL	8	0	1	6	0	1
EDUCATIVOS	2	0	0	1	0	1
TOTAL	10	0	1	7	0	2
% de participación por Rango	**100%**	**0**	**10**	**70**	**0**	**20**

***** SMMLV: Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. Autoras

Gráfica 39. Distribución Porcentual de los valores totales en la Dirección General de Regionalización.



Autoras

• Distribución de los recursos para la vigencia 2003 – junio 2004 en actividades de Extensión

Como se puede observar en la gráfica 39, la Dirección General de Regionalización durante los períodos en análisis, registró la mayoría de sus actividades de Extensión en la modalidad de “Servicios de Asesoría y Consultoría Profesional” con un 80% del total de actividades.

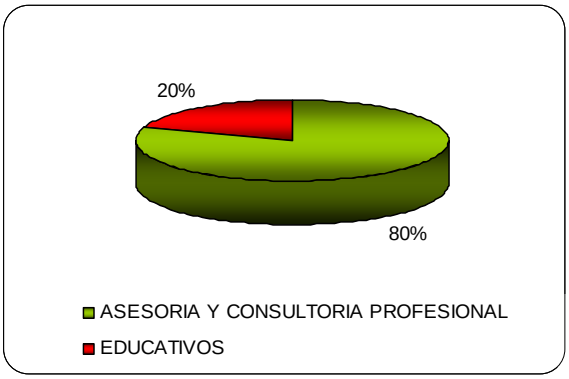
El valor presentado por concepto de realización de actividades de extensión en la Dirección General de Regionalización en los períodos analizados, es aproximadamente $4.066’150.379 como aparece registrado en la tabla 28, ya que como se indicó anteriormente, solo se registraron las actividades de ASEDUIS-Bogotá y la sede de Barrancabermeja.

Tabla 28. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión por modalidad en la Dirección General de Regionalización.

DEPENDENCIA	MODALIDAD						TOTAL		
	ASESORIAS Y CONSULTORIA PROFESIONAL			EDUCATIVOS					
	# Proy	Valor Total	%	# Proy	Valor Total	%	# Proy	Valor total	%
DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN	8	753’349.259	18.5	2	3.312’801.120	81.5	10	4.066’150.379	100
TOTAL	8	753’349.259	18.5	2	3.312’801.120	81.5	10	4.066’150.379	100

Autoras

Gráfica 40. Distribución porcentual de los recursos financieros en actividades de extensión según la modalidad de Servicios de Asesoría y Consultoría Profesional y Servicios Educativos, en la Dirección General de Regionalización.



Autoras

- **Organizaciones beneficiadas**

Se puede observar en la gráfica 40, que el Fondo de Desarrollo Local de Teusaquillo (Bogotá), y ECOPETROL – Barrancabermeja son los entes gubernamentales que tienen la mayoría de las actividades que se registraron en la Dirección General de Regionalización, cada una participó en un 40% de las actividades de extensión realizadas. La primera se debe a la ubicación de ASEDUIS en la capital y la segunda por la sede de la UIS situada en esta región. El Ministerio de Protección Social y la Gobernación de Casanare también tuvieron participación pero con una menor participación del total de actividades.

La ubicación de una sede de la UIS en Barrancabermeja, trae numerosos beneficios; entre ellos la posibilidad de prestar los servicios que ofrece la Universidad en materia de Extensión a la empresa más importante del país.

Tabla 29. Relación de entidades con mayor participación en actividades de Extensión 2003 – Primer semestre 2004 en la Dirección General de Regionalización.

TIPO	DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN		TOTAL	% TOTAL PARTICIPACIÓN POR EMPRESA
	#	%	#	%
Ministerio de Protección Social	1	10	1	10
Fondo de Desarrollo local de Teusaquillo	4	40	4	40
Gobernación de Casanare	1	10	1	10
ECOPETROL –Barrancabermeja	4	40	4	40
TOTAL	**10**	**100**	**10**	**100**

Autoras

Gráfica 41. Distribución porcentual de las entidades con mayor participación en actividades de extensión 2003 – Primer semestre de 2004 en la Dirección General de Regionalización.

Autoras

- **Naturaleza de las organizaciones con las cuales se realizaron actividades de extensión en el año 2003 – primer semestre 2004 en la Dirección General de Regionalización**

La información disponible para esta dependencia, como puede visualizarse en la Tabla 30, indica que las actividades de Extensión registradas en la Dirección General de Regionalización durante los períodos analizados, fueron realizadas con entes gubernamentales y con una entidad perteneciente al sector público.

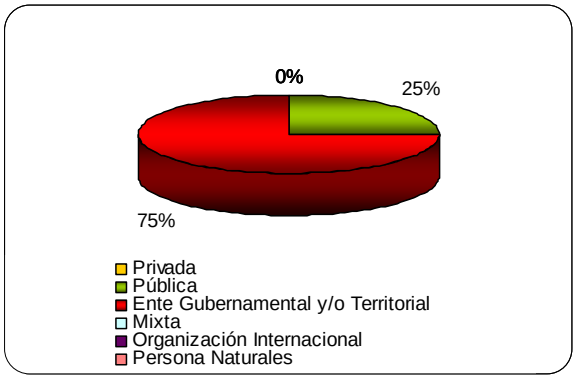
Se observa que el 75% las actividades de extensión se realizaron con Entes Gubernamentales, y el 25% restante con ECOPETROL, esto indica que los servicios prestados por la dirección General de Regionalización no se han extendido a empresas del sector privado, a organizaciones internacionales ni a personas naturales.

Tabla 30. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección General de Regionalización ha realizado actividades de extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

NATURALEZA DE LA ENTIDAD	DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN	%	TOTAL	% NATURALEZA DE LA ENTIDAD
Privada	0	0	0	0
Pública	1	25	1	25
Ente Gubernamental y/o Territorial	3	75	3	75
Mixta	0	0	0	0
Organización Internacional	0	0	0	0
Personas Naturales	0	0	0	0
TOTAL	**4**	**100**	**4**	**100**

Autoras

Gráfica 42. Distribución porcentual de la naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección General de Regionalización ha realizado actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.



Autoras

- **Duración de las actividades de Extensión**

Es importante aclarar, que para realizar la clasificación de acuerdo a la duración de las actividades se tomo como criterio incluir el límite superior dentro de cada rango de tiempo, esto es válido para todo el análisis.

Se puede observar en la gráfica 42, que la duración de las actividades de extensión llevadas a cabo en esta dependencia se encuentran concentradas en un 30% en un lapso entre 1 y 3 meses, otro 30% entre 3 y 6meses. El 20% de las actividades entre 6 y 9 meses, y otro 20% entre 9 y 12 meses.

Es pertinente aclarar que en las diferentes Asociaciones de Egresados de la Universidad Industrial de Santander existe un Convenio General por tres años entre ASEDUIS y la UIS, para el desarrollo de programas de educación continuada no formal, de educación formal y Actividades de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Servicios Profesionales Especializados en cada una de las ciudades donde se encuentren ubicadas las ASEDUIS con lo cual se pretende fortalecer la presencia institucional de la UIS en la zona central del

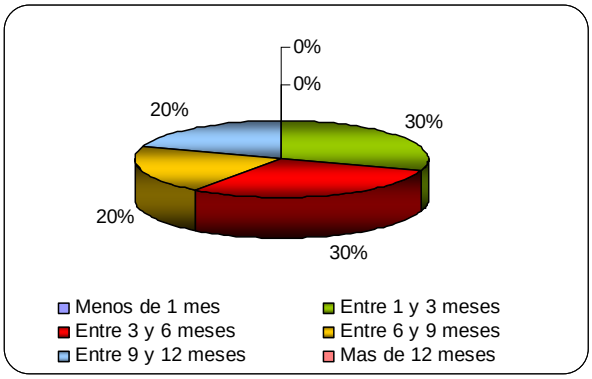
país. Que en ejercicio de su autonomía la Universidad explora permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera.

Tabla 31. Duración de las actividades de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por la Dirección General de Regionalización.

DURACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN		TOTAL	% DURACIÓN DE LOS PROYECTOS
	#	%	#	%
Menos de 1 mes	0	0	0	0
Entre 1 y 3 meses	3	30	3	30
Entre 3 y 6 meses	3	30	3	30
Entre 6 y 9 meses	2	20	2	20
Entre 9 y 12 meses	2	20	2	20
Mas de 12 meses	0	0	0	0
TOTAL	10	100	10	100

Autoras

Gráfica 43. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por la Dirección General de Regionalización.



Autoras

• Comunidades beneficiadas por las actividades de extensión en la vigencia 2003 – primer semestre de 2004 en la Dirección General de Regionalización

Es prudente advertir que las regiones nombradas en la Tabla 32, corresponden a las poblaciones donde se han realizado actividades de Extensión y a la vez se ha beneficiado la comunidad directamente y no a entidades específicas.

En ésta sección se encuentran expuestas las regiones en las cuales la Dirección General de Regionalización, ha impactado de manera directa y positiva a través de la realización de actividades de Extensión. Estas actividades se han llevado a cabo con el fin prestar los servicios que ofrece la Universidad, con lo cual se pretende la participación de la comunidad en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las poblaciones descritas.

Es este punto vale la pena comentar, que a pesar de la existencia de la sede de la Universidad en Barrancabermeja no observamos actividades que beneficien a las poblaciones aledañas a este municipio, esto se debe por las limitadas actividades de Extensión que aquí se ejecutan.

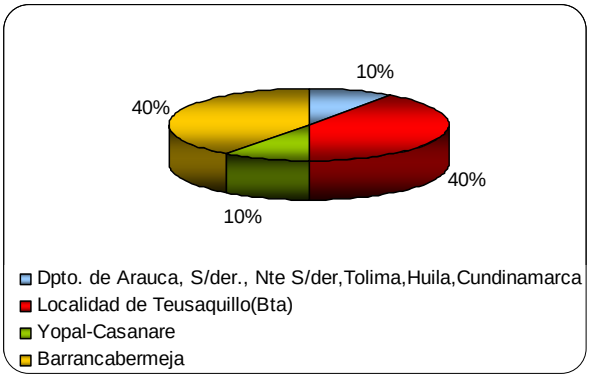
En este orden de ideas, se puede confirmar lo anotado anteriormente. La gráfica 43, evidencia que el 40% de las actividades de extensión llevadas a cabo en la dependencia antes mencionada durante los períodos analizados, tuvieron lugar en la ciudad de Bogotá junto con otro 40% que se llevo acabo en Barrancabermeja; el 10 % se realiza en diferentes departamentos por una actividad que se realizó con el Ministerio de Protección Social, y el porcentaje restante se ejecuto en la población del Casanare.

Tabla 32. Comunidades beneficiadas por las Actividades o Proyectos de Extensión desarrollados por la Dirección General de regionalización en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.

REGIÓN-MUNICIPIO-COMUNIDAD	DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN		TOTAL	% PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
	# proy.	%	#	%
Dpto. de Arauca, S/der., Nte S/der, Tolima, Huila, Cundinamarca	1	10	1	10
Localidad de Teusaquillo(Bta)	4	40	4	40
Yopal-Casanare	1	10	1	10
Barrancabermeja	4	40	4	40
TOTAL	10	100	10	100

Autoras

Gráfica 44. Distribución porcentual de comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por la Dirección General de Regionalización en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.



Autoras

- **Marco legal de las actividades de Extensión**

En la gráfica 44, se observa notoriamente que las actividades de Extensión llevadas a cabo en la Dirección General de Regionalización en el período en

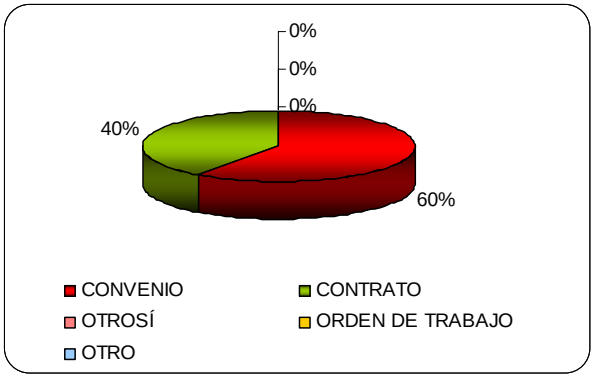
análisis, pertenecen en su mayoría a Convenios con un 60%; y el 40% restante se registró como Contratos.

Tabla 33. Marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en la Dirección General de Regionalización.

TIPO	DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN		TOTAL	% PARTICIPACIÓN DE LOS PROYECTOS
	# proy	%	#	%
Convenio	6	60	6	60
Contrato	4	40	4	40
Otrosi	0	0	0	0
Orden de Trabajo	0	0	0	0
Otro	0	0	0	0
TOTAL	**10**	**100**	**10**	**100**

Autoras

Gráfica 45. Distribución porcentual del Marco legal dentro del cual se enmarcan las actividades de Extensión, en la Dirección General de Regionalización, en el año 2003 y primer semestre de 2004.



Autoras

- **Componente de Propiedad Intelectual**

En la Dirección General de Regionalización de acuerdo con la información registrada acerca de las actividades de Extensión llevadas a cabo durante la vigencia analizada, no se registró ninguna que tuviera componente de propiedad intelectual. En la gráfica 45, se observa claramente que los convenios y contratos que se realizan en esta dependencia no generan un trámite formal de autoría de propiedad intelectual.

Es importante anotar, que la información encontrada con relación a este punto de análisis es muy escasa, o prácticamente nula, debido a que no es un tema relevante en las actividades de Extensión que se llevan a cabo en la Dirección General de Regionalización. Sin embargo, este punto debería ser revisado a futuro ya que es un tema de gran importancia en las actividades universitarias de Extensión, buscando generar la valoración del conocimiento formado la Universidad y transmitido a la sociedad, mediante la creación de mecanismos efectivos para ello.

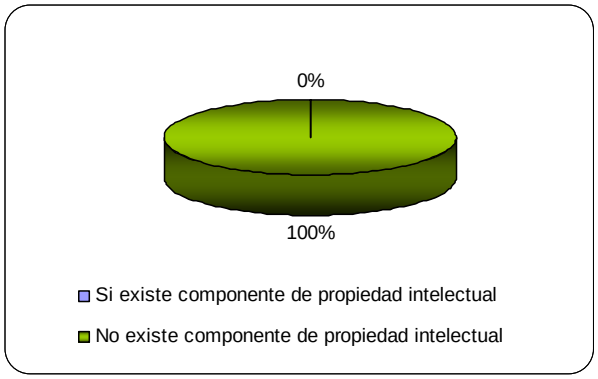
Es necesaria la definición de unas políticas claras y contundentes respecto al componente de propiedad intelectual en las actividades de extensión realizadas por la Universidad.

Tabla 34. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección General de Regionalización.

DEPENDENCIA	SI EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL		NO EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL	
	#	%	#	%
DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN	0	0	10	100
TOTAL	**0**	**0%**	**10**	**100%**

Autoras

Gráfica 46. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección General de Regionalización.



Autoras

- Practicas Académicas

Basada en la información presentada en la Tabla 35, se desprende la necesidad imperiosa de que la Dirección General de Regionalización, como dependencia de la Universidad promueva todos los servicios que está en capacidad de prestar la universidad a las diferentes comunidades donde se encuentra haciendo presencia desde todas sus manifestaciones; debe permitir en un futuro cercano. Para ello será necesario que existan carreras terminales en cada una de las sedes.

Es importante, concienciar a la Universidad, a empresarios y estudiantes, de la importancia de eslabonar este intercambio de conocimientos y aplicación, con el fin de impulsar un verdadero desarrollo local, regional y nacional a través del desarrollo de éste tipo de actividades.

Tabla 35. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en la Dirección General de Regionalización en la vigencia 2003 – Primer Semestre de 2004.

PRÁCTICAS ACADÉMICAS (SOCIAL O EMPRESARIAL)							
DEPENDENCIA	**# Práctica Académica Primer Semestre 2003**	**# Práctica Académica Segundo Semestre 2003**	**# Práctica Académica Primer Semestre 2004**	**# Prácticas Académicas Total**	**%**	**# Estudiantes participantes**	**# Profesores (tutores)**
DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN	0	0	0	0	0%	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0%	0	0

Autoras

- Educación No Formal

De acuerdo a la información recopilada acerca de las actividades de Extensión desarrolladas en la Dirección General de Regionalización de la Universidad, se registró solo una actividad que se llevó acabo en el departamento del Casanare con la cual se pretendió aunar esfuerzos y recursos interinstitucionales para la culminación del Programa de Tecnología en Administración e Informática.

Tabla 36. Actividades de Educación No Formal realizadas en la Dirección General de Regionalización en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

Tipo de Actividad	**DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN**		**TOTAL**			
	# de eventos	**# de participantes**	**# de eventos**	**%**	**# de participantes**	**%**
Diplomados	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Cursos	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Seminarios	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Foros	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Talleres	0	0	0	**0%**	0	**0%**

Simposios	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Congresos	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Encuentros	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Conferencias	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Charlas educativas	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Total	0	0	0	**0%**	0	**0%**
% participación/ Escuela	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0%**

Autoras

• Horas-Docente y Horas-Estudiante, utilizadas por semestre en actividades de extensión en la Dirección General de Regionalización en la vigencia 2003- primer semestre de 2004

En la Dirección General de regionalización, no se logró encontrar la información relacionada con las horas-docente y las horas-estudiante, por ello no se puede concluir que no existió participación de docentes y estudiantes en las actividades de Extensión desarrolladas. Por lo tanto, se recomienda a la dependencia recopilar este tipo de datos utilizando formatos que permitan recolectar una información más completa y detallada para los proyectos o actividades futuras en materia de Extensión, con el fin de lograr un mejor control de esta función en dicha dependencia y por ende en la Universidad.

4.1.3 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por la División de Publicaciones.

El instrumento diseñado (atendiendo las necesidades específicas de esta dependencia) para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del presente análisis, se encuentra… en el anexo D…

Para una mayor comprensión, es conveniente explicar que tal información está clasificada por cliente, y estos a su vez, por tipo de trabajo; de acuerdo a la facturación registrada en cada semestre.

Igualmente, es necesario aclarar que las actividades desarrolladas en esta dependencia en el año 2003, no contaban con la fecha exacta de su respectiva realización (las razones se exponen en párrafos siguientes). Por tal razón, no fue posible clasificar la información por períodos semestrales (como se realizó en las demás dependencias), sino anuales, así: el primer período inicia el 1 de enero y finaliza el 31 de Diciembre de 2003, y el segundo período cubre desde el 1 de enero hasta el 30 de junio de 2004.

La Tabla 37, muestra las modalidades y submodalidades de las Actividades de Extensión prestadas durante la vigencia analizada, específicamente por la División de Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander.

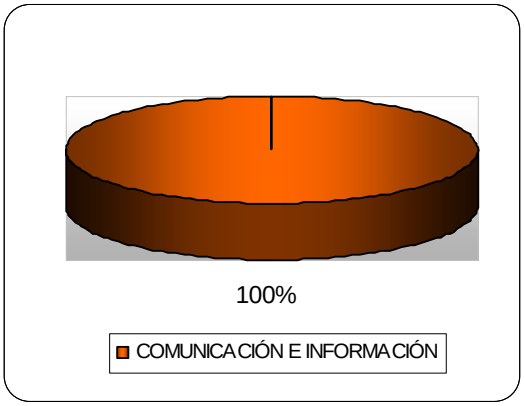
Esta dependencia, por su naturaleza, ofrece servicios sólo bajo la modalidad de *Comunicación e Información,* como se visualiza en la gráfica 1; específicamente dentro de la submodalidad de *"Publicaciones (Periódicos, revistas, boletines, etc.)"*, excluyendo automáticamente los servicios enmarcados en las submodalidades de "Radio" y "Televisión" (de acuerdo a la clasificación realizada por la misma Universidad); ya que no se encuentran cobijados bajo la misión por la cual labora dicha dependencia.

Tabla 37. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en la División de Publicaciones en el año 2003 y el primer semestre del 2004.

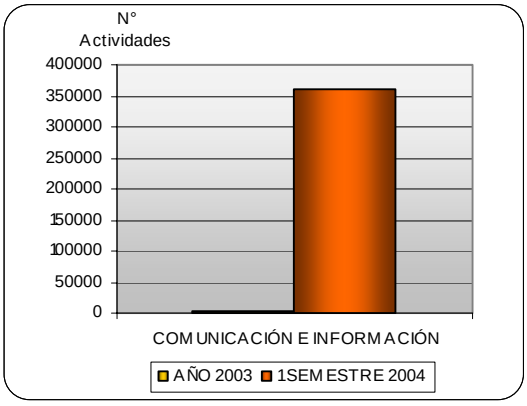
3 SERVICIOS	***TIPOS DE SERVICIO***
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	♦ Publicaciones (Periódicos, revistas, boletines, etc.) ***3.1***

Autoras

Gráfica 47. Distribución porcentual, según modalidades de Extensión, de las actividades realizadas por Publicaciones, en la vigencia 2003-primer semestre 2004.



Gráfica 48. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según modalidad, por la División de Publicaciones, durante los periodos que cubren este estudio.



Autoras

La Tabla 38, nos presenta los tipos de trabajos realizados en la División de Publicaciones en la vigencia 2003 – primer semestre de 2004. Como se indicó al inicio del presente análisis, en estas tablas se encuentra detallada la información del total de trabajos desarrollados, junto con las principales variables que demarcaron la realización de los mismos: cliente, cantidad, facturación y duración del trabajo.

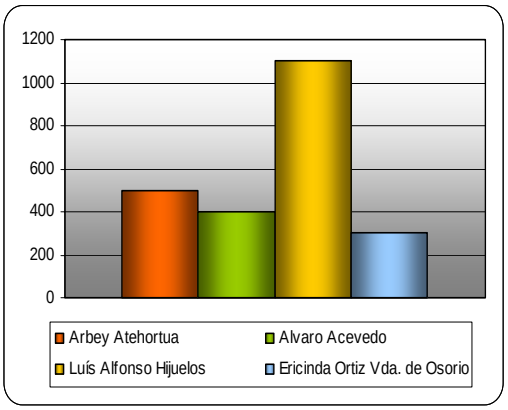
Es indispensable aclarar que el total de trabajos relacionados en la tabla 38 y representados en la gráfica 47, (2.300 en el 2003 y 360.786 en el primer semestre de 2004, para un total de 363.086 trabajos) no corresponde exactamente al número de trabajos que en realidad se llevaron a cabo, y que de los trabajos registrados, un gran porcentaje carece de parte o totalidad de la información que se solicita en dicha tabla. Esto se debe a que en esta dependencia hasta el año 2003 no se contaba con un mecanismo apropiado que permitiera recolectar los datos concernientes a los trabajos a realizar y los relacionara con cada uno respectivamente; es decir, en los archivos no quedaba registro detallado de cada trabajo que se llevaba a cabo en esta dependencia, ya que es hasta ese año cuando comienza el proceso de certificación. El primer semestre de 2004, es un período de adaptación al nuevo sistema de gestión de calidad en la División de Publicaciones y es hasta ese

momento cuando se inicia la implementación de instrumentos apropiados para la documentación de todo tipo de trabajo realizado, por más insignificante que parezca. Sin embargo, por ser el primer semestre de 2004 un período de asimilación del nuevo proceso por parte del personal, dicha documentación no se realizó óptimamente, razón por la cual en la tabla 38, es posible observar casillas sin diligenciar. Todo lo expuesto anteriormente, explica el hecho que en la tabla 38 la gran mayoría de los datos registrados correspondan a trabajos realizados durante el primer semestre de 2004 (esto se puede visualizar en la gráfica 47); lo cual imposibilita hacer un adecuado contraste entre los dos períodos analizados. Por esta razón, cada una de las variables serán analizadas por separado para cada período.

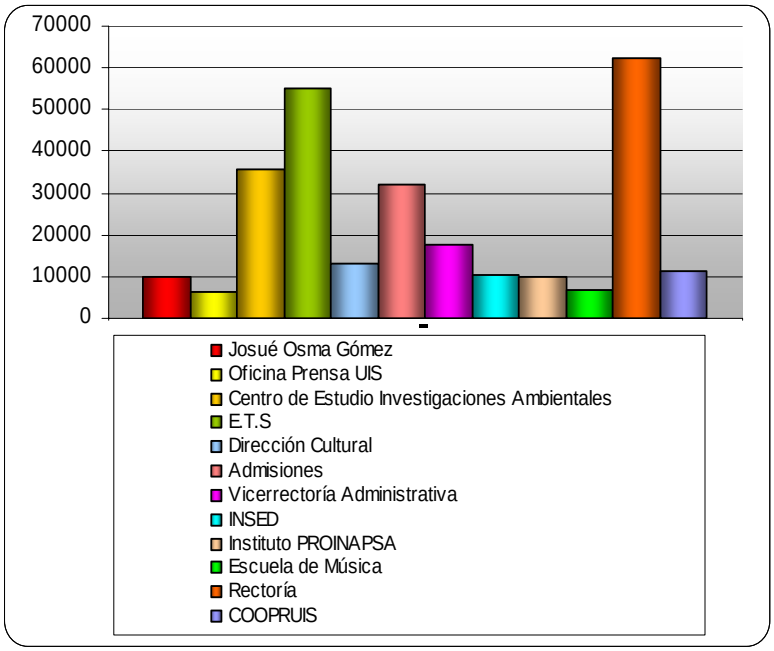
Para efectos de nuestro análisis consideramos que la información recolectada es suficiente para obtener conclusiones acerca de esta submodalidad de extensión ofrecida por la División de Publicaciones de la UIS.

En las gráficas 49 y 50, se muestran los clientes a los cuales se les ha prestado mayor cantidad de este tipo de servicio en el año 2003 y en el primer semestre de 2004, respectivamente (el total de clientes se encuentra en la Tabla 39).

Gráfica 49. Clientes con participación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el año 2003.



Gráfica 50. Clientes con participación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el primer semestre de 2004.



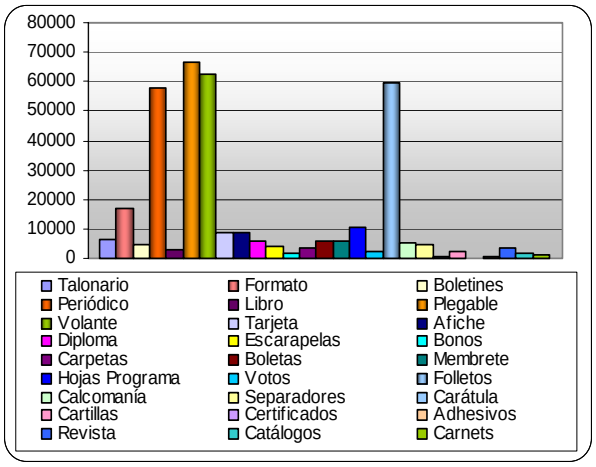
Autoras

Los clientes que llevan la delantera en este sentido son: Rectoría, E.T.S, Centro de Estudios de Investigaciones Ambientales y Admisiones con un total de 62350, 55000, 35500 y 32050 trabajos respectivamente durante el primer semestre de 2004. En el año 2003 sólo se conoce la participación de cuatro clientes, Luís Alfonso Hijuelos, Arbey Atehortua, Álvaro Acevedo y Ericinda Ortiz Vda. de Osorio con un total de 1100, 500, 400 y 300 trabajos respectivamente, los cuales en su totalidad corresponden a libros (como se puede ver en la gráfica 51)*;* ya que estos clientes son docentes de la Universidad autores de dichos libros elaborados en la División de Publicaciones. Los clientes registrados en el primer semestre de 2004 ordenaron variados tipos de trabajos, siendo los más destacados los plegables con una cantidad de 66.750, le siguen en orden los volantes con 62.200, los folletos con 59.847 y los periódicos con 57.820, como es posible observar en la gráfica 50.

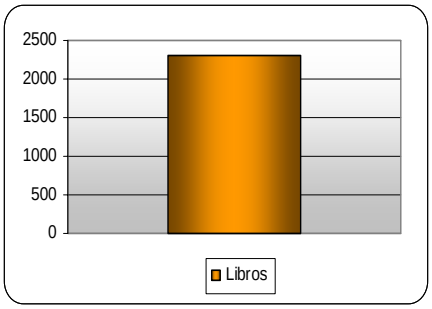
Esto se debe a que la División de Publicaciones es la dependencia de la Universidad encargada de elaborar los libros *Ediciones Universidad Industrial de Santander*, las revistas, el material de apoyo pedagógico y demás materiales publicitarios que la institución necesite.

Por tal motivo, el mayor porcentaje de clientes de la dependencia corresponde a divisiones, escuelas, departamentos, centros de estudio y otras dependencias pertenecientes a la universidad, al igual que profesores y estudiantes que solicitan los servicios de ésta por ser la editorial de la universidad; es decir, son clientes internos de la Institución. No obstante, la División de Publicaciones también cuenta con una minoría de clientes externos, como universidades, colegios y empresas de la región, además de personas naturales que buscan los servicios de dicha dependencia; pero cabe resaltar que todos ellos están relacionados de una u otra manera con la Universidad.

Gráfica 51. Tipos de trabajos realizados por la División de Publicaciones en el primer semestre de 2004.



Gráfica 52. Tipos de trabajos realizados por la División de Publicaciones en el en el año 2003.



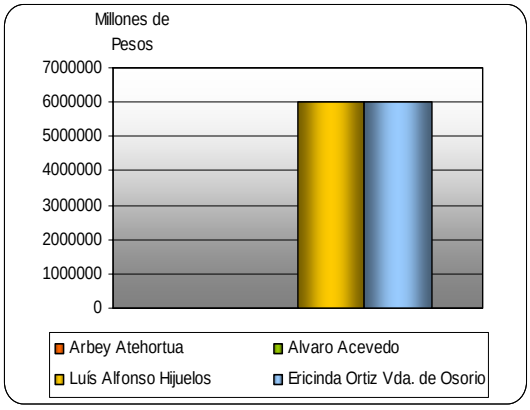
Autoras

Al totalizar los trabajos de los períodos en análisis en la tabla 38 (2003 - Primer semestre de 2004), notamos que en el primer semestre de 2004 se presentó una facturación muy por encima que la registrada en todo el año 2003; la razón ya fue explicada en párrafos anteriores.

Por tal motivo, se analizó en gráficas separadas los valores de los trabajos realizados durante la vigencia de este estudio. En la gráfica 52 se encuentran relacionados los clientes del año 2003 con su respectiva facturación; pero como se puede ver, de los cuatro clientes registrados sólo dos contaban con la información concerniente a la facturación. Estos son Luís Alfonso Hijuelos y Ericinda Vda. De Osorio, con $6.000.000 por parte de cada uno. Con tan escasa información encontrada es prácticamente imposible dar conclusiones acertadas. En el primer semestre de 2004, los clientes que presentaron mayor facturación fueron la Escuela de Ingeniería Industrial con $13.811200, Felipe Luyvanda con $11.612.000, la Escuela de Geología con $8.204.050 y la Dependencia de Planeación adscrita a la rectoría con $6.299.580, como se ilustra en la Gráfica 8.

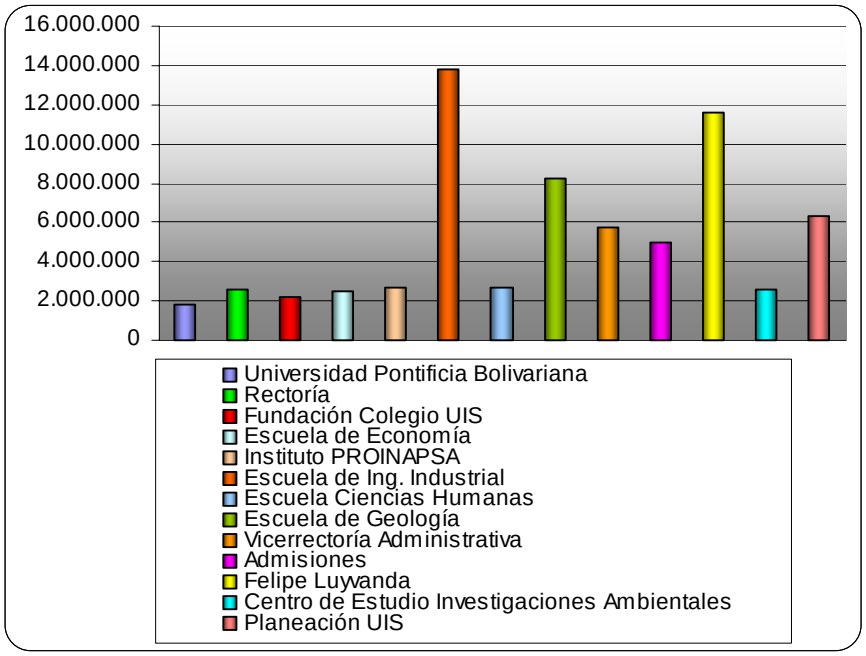
Es conveniente indicar que de estos clientes, sólo Felipe Luyvanda es un cliente externo; los demás son departamentos pertenecientes a la Universidad, permitiendo confirmar lo expuesto anteriormente.

Gráfica 53. Clientes con facturación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el año 2003.



Autoras

Gráfica 54. Clientes con mayor facturación en los trabajos realizados por la División de Publicaciones en el primer semestre de 2004.



Autoras

Tabla 38. Diagnóstico de las actividades de Extensión en la división de publicaciones en el periodo correspondiente al año 2003 - primer semestre del año 2004.

TABLA PARA EL ANÁLISIS DIAGNÓSTICO DE LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN EN LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES EN EL PERIODO CORRESPONDIENTE AL AÑO 2003 - PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2004												
CLIENTE	**TIPO DE TRABAJO**	**CANTIDAD**		**TOTAL**	**%**	**VALOR TOTAL (FACTURACIÓN)**		**TOTAL**	**%**	**DURACIÓN TRABAJO (DÍAS)**	**COSTO TOTAL**	**% DEL COSTO TOTAL POR CLIENTE**
		Año 2003	**Primer semestre 2004**			**Año 2003**	**Primer semestre 2004**					
Administración de documentos												
	Talonario	0	2.000	2.000			216.350	216.350		2	216.350	
	Formato	0	500	500			97140	97140			97140	
Subtotal		**0**	**2.500**	**2.500**	**0,7**		**313.490**	**313.490**	**0,3**	**2**	**313.490**	**0,3636**
COOPRUIS												
	Boletines	0	600	600			132600	132600		14	132600	
	Formato	0	10000	10000			390000	390000		1	390000	
	Periódico	0	620	620						6		
Subtotal		**0**	**11220**	**11220**	**3,1**		**522.600**	**522.600**	**0,6**	**21**	**522.600**	**0,6062**
Facultad de Físico-Mecánicas												
	Libro	0	1000	1000						120		
Subtotal		**0**	**1000**	**1000**	**0,3**					**120**		

Universidad Pontificia Bolivariana												
	Libro	0	150	150			1.828.650	1.828.650		1	1.828.650	
Subtotal		0	**150**	**150**	**0,04**		**1.828.650**	**1.828.650**	**2,0**	**1**	**1.828.650**	**2,1211**
Rectoría												
	Plegable	0	6300	6300			1025000	1025000		8	1025000	
	Volante	0	1400	1400						2		
	Tarjeta	0	2300	2300			696000	696000		14	696000	
			550	550						4		
	Periódico	0	47500	47500						11		
	Afiche	0	300	300			305.700	305.700		1	305.700	
	Boletines	0	4000	4000			520.000	520.000		12	520.000	
Subtotal		0	**62350**	**62350**	**17,3**		**2.546.700**	**2.546.700**	**2,8**	**52**	**2.546.700**	**2,9540**
Departamento Medicina Interna												
	Tarjeta	0	500	500			384.000	384.000		7	384.000	
	Talonario	0	500	500			56.450	56.450		7	56.450	
	Diploma	0	500	500			104.500	104.500		7	104.500	
	Escarapela	0	150	150			52.800	52.800		7	52.800	
	Afiche	0	500	500			421.500	421.500		7	421.500	
Subtotal		0	**2150**	**2150**	**0,6**		**1.019.250**	**1.019.250**	**1,1**	**35**	**1.019.250**	**1,1823**
Alba Cecilia Bohorques												
	Tarjeta	0	80	80			59.680	59.680		4	59.680	
Subtotal		0	**80**	**80**	**0,02**		**59.680**	**59.680**	**0,1**	**4**	**59.680**	**0,0692**

Fundación Colegio UIS	Bonos	0	100	100			38.550	38.550		2	38.550	
	Carpetas con bolsillo	0	1060	1060			1.017.600	1.017.600		4	1.017.600	
	Periódico	0	1800	1800			1.108.800	1.108.800		16	1.108.800	
	Boleta	0	2500	2500			8.200	8.200		2	8.200	
Subtotal		0	**5460**	**5460**	**1,5**		**2.173.150**	**2.173.150**	**2,3**	**24**	**2.173.150**	**2,5207**
Escuela de Química												
	Diploma	0	520	520						2		
	Plegable	0	300	300			298.000	298.000		5	298.000	
	Afiche	0	200	200			334.000	334.000		5	334.000	
Subtotal		0	**1020**	**1020**	**0,3**		**632.000**	**632.000**	**0,7**	**12**	**632.000**	**0,7331**
Antonio Majjul												
	Membrete	0	200	200						1		
	Hoja	0	200	200						1		
	Tarjeta	0	100	100						1		
Subtotal		0	**500**	**500**	**0,1**					**3**		
FAVUIS												
	Carpetas con bolsillo sin impresión	0	70	70			297.010	297.010		3	297.010	
	Votos	0	2100	2100			157.800	157.800		4	157.800	
	Folleto	0	29	29						2		
	Boleta	0	1300	1300						7		

	Bonos	0	500	500						1		
Subtotal		0	**3999**	**3999**	**1,1**		**454.810**	**454.810**	**0,5**	**17**	**454.810**	**0,5276**
Museo Ecológico												
	Calcomanía	0	5000	5000			245.000	245.000		5	245.000	
Subtotal		0	**5000**	**5000**	**1,4**		**245.000**	**245.000**	**0,3**	**5**	**245.000**	**0,2842**
Escuela de Economía												
	Carpetas con bolsillo	0	500	500			628.000	628.000		2	628.000	
	Escarapelas	0	900	900			604.900	604.900		8	604.900	
	Diploma	0	400	400			120.000	120.000		3	120.000	
	Volante	0	1000	1000			98.000	98.000		1	98.000	
	Plegable	0	900	900			509.300	509.300		6	509.300	
	Afiche	0	100	100			149.900	149.900		1	149.900	
	Separadores	0	1500	1500			132.000	132.000		2	132.000	
	Membrete	0	500	500			216.000	216.000		5	216.000	
Subtotal		0	**5800**	**5800**	**1,6**		**2.458.100**	**2.458.100**	**2,7**	**28**	**2.458.100**	**2,8513**
Vicerrectoría Académica												
	Hojas programa	0	350	350			204.050	204.050		1	204.050	
	Afiche	0	410	410			47.550	47.550		9	47.550	
	Plegable	0	1000	1000			240.100	240.100		9	240.100	
	Afiche	0	100	100			93.700	93.700		2	93.700	
	Tarjeta	0	400	400						1		
	Diploma	0	150	150						6		
	Escarpela	0	150	150						6		

Subtotal		0	**2560**	**2560**	**0,7**		**585.400**	**585.400**	**0,6**	**34**	**585.400**	**0,6790**
Escuela de Filosofía												
	Afiche	0	400	400			225800	225800		6	225800	
	Plegable	0	650	650			100000	100000		11	100000	
	Revista	0	500	500			135.000	135.000		6	135.000	
	Diploma	0	26	26						3		
	Carátula	0	400	400			428.800	428.800		1	428.800	
	Carpeta con bolsillo	0	150	150			327.400	327.400		1	327.400	
	Escarapela		150	150						2		
Subtotal		0	**2276**	**2276**	**0,6**		**1.217.000**	**1.217.000**	**1,3**	**30**	**1.217.000**	**1,4117**
Escuela de Música												
	Volante	0	2000	2000						7		
	Plegable	0	2000	2000			177.000	177.000		6	177.000	
	Afiche	0	1600	1600			135.000	135.000		13	135.000	
	Boleta	0	1000	1000						3		
Subtotal		0	**6600**	**6600**	**1,8**		**312.000**	**312.000**	**0,3**	**29**	**312.000**	**0,3619**
Instituto PROINAPSA												
	Plegable	0	4250	4250			2.419.650	2.419.650		14	2.419.650	
	Afiches	0	300	300			240000	240000		1	240000	
	Membrete	0	1000	1000						1		
	Cartillas	0	2500	2500						13		
	Hojas	0	2050	2050						4		
Subtotal		0	**10100**	**10100**	**2,8**		**2.659.650**	**2.659.650**	**2,9**	**33**	**2.659.650**	**3,0850**
Jesús Alvarado												

	Afiche	0	5	5						1		
Subtotal		0	**5**	**5**	**0,001**					**1**		
Publicaciones UIS												
	Folletos	0	18	18						18		
	Agenda	0	5	5						2		
	Volante	0	3000	3000						2		
	Tarjeta	0								6		
Subtotal		0	**3023**	**3023**	**0,8**					**28**		
Mario Palencia												
	Libro	0	300	300						15		
Subtotal		0	**300**	**300**	**0,08**					**15**		
Gloria Inés Marín												
	Volante	0	2000	2000			156.000	156.000		2	156.000	
Subtotal		0	**2000**	**2000**	**0,6**		**156.000**	**156.000**	**0,2**	**2**	**156.000**	**0,1810**
Escuela de Enfermería												
	Separadores	0	500	500						5		
	Certificados	0	11	11						5		
Subtotal		0	**511**	**511**	**0,1**					**10**		
Facultad de Ciencias												
	Escarapelas	0	60	60			83.520	83.520		2	83.520	
	Carpetas sin bolsillo	0	50	50			133.750	133.750		2	133.750	
	Afiche	0	300	300			647.100	647.100		4	647.100	
Subtotal		0	**410**	**410**	**0,1**		**864.370**	**864.370**	**0,9**	**8**	**864.370**	**1,0026**

INSED												
	Volante	0	7000	7000			221.000	221.000		7	221.000	
	Adhesivos	0	700	700			252.000	252.000		2	252.000	
	Plegable	0	2500	2500			772.500	772.500		2	772.500	
Subtotal		0	**10200**	**10200**	**2,8**		**1.245.500**	**1.245.500**	**1,3**	**11**	**1.245.500**	**1,4447**
Trabajo Social												
	Certificados	0	135	135						4		
	Afiche	0	100	100			158.300	158.300		3	158.300	
Subtotal		0	**235**	**235**	**0,1**		**158.300**	**158.300**	**0,2**	**7**	**158.300**	**0,1836**
Patricia Díaz												
	Formato	0	150	150						1		
Subtotal		0	**150**	**150**	**0,04**					**1**		
Patricia Pabón												
	Separadores	0	500	500						2		
Subtotal		0	**500**	**500**	**0,1**					**2**		
Dr. Jürg Niederbaches												
	Volante	0	1000	1000			59000	59000		3	59000	
	Afiche	0	500	500			184.500	184.500		3	184.500	
Subtotal		0	**1500**	**1500**	**0,4**		**243.500**	**243.500**	**0,3**	**6**	**243.500**	**0,2824**
Dirección General Investigaciones	Tarjeta	0	1000	1000						4		
Subtotal		0	**1000**	**1000**	**0,3**					**4**		

Asociación Profesores Pensionados UIS												
	Talonario	0	8	8			49.024	49.024		1	49.024	
Subtotal		0	**8**	**8**	**0,002**		**49.024**	**49.024**	**0,1**	**1**	**49.024**	**0,0569**
Escuela de Ing. Industrial												
	Afiche	0	1000	1000			479.000	479.000		3	479.000	
	Plegable	0	1000	1000			296.000	296.000		1	296.000	
	Libro	0	600	600			13.036.200	13.036.200		47	13.036.200	
Subtotal		0	**2600**	**2600**	**0,7**		**13.811.200**	**13.811.200**	**14,9**	**51**	**13.811.200**	**16,0202**
María Claudia Caballero												
	Plegable	0	0	0	0		110.100	110.100		2	110.100	
Subtotal		0	**0**	**0**	**0**		**110.100**	**110.100**	**0,1**	**2**	**110.100**	**0,1277**
El Compás												
	Membrete	0			0		0	0		1		
Subtotal		0	**0**	**0**	**0**					**1**		
Escuela Ciencias Humanas												
	Revista	0	900	900			2.691.000	2.691.000		70	2.691.000	
Subtotal		0	**900**	**900**	**0,2**		**2.691.000**	**2.691.000**	**2,9**	**70**	**2.691.000**	**3,1214**
Escuela de Idiomas												
	Afiche	0	100	100			171.000	171.000		4	171.000	
	Diploma	0	10	10						2		
Subtotal		0	**110**	**110**	**0,03**		**171.000**	**171.000**	**0,2**	**6**	**171.000**	**0,1984**
Recursos Humanos												

	Tarjeta	0	1000	1000						2		
Subtotal		0	**1000**	**1000**	**0,3**					**2**		
Escuela de Geología												
	Revista	0								16		
	Afiche	0	500	500			414000	414000		4	414000	
	Libro	0	200	200			5.700.000	5.700.000		9	5.700.000	
	Plegable	0	100	100			446.200	446.200		13	446.200	
	Carátula-adhesivo	0	450	450			305.550	305.550		13	305.550	
	Escarapelas	0	450	450			308.700	308.700		13	308.700	
	Diploma	0	600	600			241.200	241.200		13	241.200	
	Carpeta con bolsillo	0	450	450			788.400	788.400		13	788.400	
Subtotal		0	**2750**	**2750**	**0,8**		**8.204.050**	**8.204.050**	**8,9**	**94**	**8.204.050**	**9,5162**
Especialización en Pediatría y Semiótica												
	Plegable	0	500	500			186.000	186.000		2	186.000	
Subtotal		0	**500**	**500**	**0,1**		**186.000**	**186.000**	**0,2**	**2**	**186.000**	**0,2157**
Especialización en Telecomunicaciones												
	Libro	0	249	249			258448	258448		19	258448	
	Folletos	0	500	500			509.500	509.500		4	509.500	
Subtotal		0	**749**	**749**	**0,2**		**767.948**	**767.948**	**0,8**	**23**	**767.948**	**0,8908**
Lucía Inés Díaz												
	Tarjeta	0	940	940			131.120	131.120		10	131.120	
Subtotal		0	**940**	**940**	**0,3**		**131.120**	**131.120**	**0,1**	**10**	**131.120**	**0,1521**

Efigenia Matos												
	Tarjeta	0	120	120			23360	23360		3	23360	
Subtotal		0	**120**	**120**	**0,03**		**23360**	**23360**	**0,03**	**3**	**23360**	**0,0271**
Vicerrectoría Administrativa												
	Talonario	0	500	500			432300	432300		1	432300	
	Revista	0	1000	1000			3.174.000	3.174.000		1	3.174.000	
	Formato	0	200	200						1		
	Plegable	0	4500	4500			369.000	369.000		6	369.000	
	Diploma	0	500	500			122.000	122.000		1	122.000	
	Escarapelas	0	500	500			297.000	297.000		1	297.000	
	Carpetas con bolsillo	0	500	500			526.000	526.000		1	526.000	
	Volante	0	1000	1000						2		
	Hoja	0	6000	6000						11		
	Separadores	0	2000	2000						1		
	Periódico	0	1000	1000			830.000	830.000		6	830.000	
Subtotal		0	**17700**	**17700**	**4,9**		**5.750.300**	**5.750.300**	**6,2**	**32**	**5.750.300**	**6,6700**
Colegio Roberto García Peña												
	Periódico	0	2200	2200			326000	326000		15	326000	
Subtotal		0	**2200**	**2200**	**0,6**		**326000**	**326000**	**0,4**	**15**	**326000**	**0,3781**
Carlos Camargo												
	Tarjeta	0	60	60						1		
Subtotal		0	**60**	**60**	**0,02**					**1**		
Admisiones												

	Folletos	0	3500	3500			1736000	1736000		11	1736000	
	Catálogos	0	1750	1750						10		
	Plegable	0	21800	21800			3.275.000	3.275.000		14	3.275.000	
	Formato	0	5000	5000						5		
Subtotal		0	**32050**	**32050**	**8,9**		**5.011.000**	**5.011.000**	**5,4**	**40**	**5.011.000**	**5,8125**
Escuela de Medicina	Afiche	0	15	15						16		
	Plegable	0								7		
Subtotal		0	**15**	**15**	**0,004**					**23**		
Escuela de Matemáticas	Carnets	0	1000	1000			50022	50022		1	50022	
	Membrete	0	1000	1000						8		
	Revista	0	300	300			685.800	685.800		6	685.800	
Subtotal		0	**2300**	**2300**	**0,6**		**735.822**	**735.822**	**0,8**	**15**	**735.822**	**0,8535**
Lilia Amanda	Tarjeta	0	300	300						3		
Subtotal		0	**300**	**300**	**0,08**					**3**		
Asociación Padres Fundación Colegio UIS	Membrete	0	1000	1000			63000	63000		1	63000	
	Plegable	0	800	800						1		
	Boletas	0	1300	1300						1		
	Membrete sobre	0	1000	1000			115.000	115.000		2	115.000	
Subtotal		0	**4100**	**4100**	**1,1**		**178.000**	**178.000**	**0,2**	**5**	**178.000**	**0,2065**

Escuela de Bacteriología												
	Diploma	0	100	100			202.400	202.400		1	202.400	
Subtotal		0	**100**	**100**	**0,03**		**202.400**	**202.400**	**0,2**	**1**	**202.400**	**0,2348**
CIDLIS Bucarica												
	Afiche	0	200	200			271.200	271.200		1	271.200	
Subtotal		0	**200**	**200**	**0,06**		**271.200**	**271.200**	**0,3**	**1**	**271.200**	**0,3146**
Dirección Cultural												
	Volante	0	4000	4000			51.000	51.000		4	51.000	
	Plegable	0	3950	3950			512.250	512.250		25	512.250	
	Hoja	0	1000	1000			99.000	99.000		2	99.000	
	Revista	0	300	300						5		
	Afiche	0	500	500			349.500	349.500		1	349.500	
	Boletín	0	2000	2000						4		
	Boletín	0	1000	1000						2		
		0	200	200						3		
Subtotal		0	**12950**	**12950**	**3,6**		**1.011.750**	**1.011.750**	**1,1**	**46**	**1.011.750**	**1,1736**
Escuela de Biología												
	Carátula-stiker	0	120	120			100.560	100.560		4	100.560	
	Diploma	0	120	120			111.960	111.960		4	111.960	
Subtotal		0	**240**	**240**	**0,07**		**212.520**	**212.520**	**0,2**	**8**	**212.520**	**0,2465**
Cesar Rodriguez												
	Bono	0	1000	1000			40.000	40.000		4	40.000	
Subtotal		0	**1000**	**1000**	**0,3**		**40.000**	**40.000**	**0,04**	**4**	**40.000**	**0,0464**
FLORICALZ												

	Folletos	0	500	500			203.500	203.500		6	203.500	
Subtotal		0	**500**	**500**	**0,1**		**203.500**	**203.500**	**0,2**	**6**	**203.500**	**0,2360**
Escuela de Ing. Mecánica												
	Plegable	0	2000	2000			316.000	316.000		5	316.000	
Subtotal		0	**2000**	**2000**	**0,6**		**316.000**	**316.000**	**0,3**	**5**	**316.000**	**0,3665**
E.T.S												
	Folleto	0	55000	55000						20		
Subtotal		0	**55000**	**55000**	**15,2**					**20**		
Felipe Luyvanda												
	Libro	0	400	400			11.612.000	11.612.000		2	11.612.000	
Subtotal		0	**400**	**400**	**0,1**		**11.612.000**	**11.612.000**	**12,6**	**2**	**11.612.000**	**13,4693**
Secretaría General												
	Diploma	0	3	3						2		
	Pergamino	0								3		
Subtotal		0	**3**	**3**	**0,001**					**5**		
Luis Carlos Gómez												
	Conferencias	0								1		
Subtotal		0	0	0	**0**					**1**		
Escuela de Física												
	Membrete	0	500	500						3		
Subtotal		0	**500**	**500**	**0,1**					**3**		
Hospital												
	Carpetas con bolsillo	0	500	500			500.500	500.500		2	500.500	

Subtotal		0	**500**	**500**	**0,1**		**500.500**	**500.500**	**0,5**	**2**	**500.500**	**0,5806**
Centro de Estudios Escuela de Derecho												
	Afiches	0	100	100						3		
Subtotal		0	**100**	**100**	**0,03**					**3**		
Revista Salud												
	Revista	0	350	350						8		
Subtotal		0	**350**	**350**	**0,10**					**8**		
Armando Gómez												
	Folletos	0	300	300			408.900	408.900		12	408.900	
Subtotal		0	**300**	**300**	**0,08**		**408.900**	**408.900**	**0,4**	**12**	**408.900**	**0,4743**
Jorge Serrano												
	Tarjeta	0	300	300			28.500	28.500		5	28.500	
	Formulas	0	300	300			31.998	31.998		5	31.998	
Subtotal		0	**600**	**600**	**0,2**		**60.498**	**60.498**	**0,1**	**10**	**60.498**	**0,0702**
Escuela Ing. Petroleo												
	Diploma	0	1000	1000			303.200	303.200		2	303.200	
Subtotal		0	**1000**	**1000**	**0,3**		**303.200**	**303.200**	**0,3**	**2**	**303.200**	**0,3517**
Alcaldía Bucaramanga												
	Gaceta	0	50	50			945.000	945.000		12	945.000	
Subtotal		0	**50**	**50**	**0,01**		**945.000**	**945.000**	**1,0**	**12**	**945.000**	**1,0961**
Escuela Ing. Civil-Geomática												
	Tarjeta	0	200	200			88.400	88.400		1	88.400	
	Plegable	0	900	900			123.600	123.600		4	123.600	

		0	300	300						27		
	Libro	0										
Subtotal		0	**1400**	**1400**	**0,4**		**212.000**	**212.000**	**0,2**	**32**	**212.000**	**0,2459**
Evaluación Control de Gestión												
	Boletin	0	1500	1500						5		
Subtotal		0	**1500**	**1500**	**0,4**					**5**		
Sociedad Colombiana Pediatría												
	Escarapelas	0	500	500			281.000	281.000		2	281.000	
	Afiche	0	200	200			84.000	84.000		7	84.000	
	Membrete	0	500	500			73.500	73.500		7	73.500	
	Plegable	0	1000	1000			134.000	134.000		7	134.000	
	Diploma	0	500	500			98.500	98.500		7	98.500	
TOTAL		0	**2700**	**2700**	**0,7**		**671.000**	**671.000**	**0,7**	**30**	**671.000**	**0,7783**
Centro de Estudio Investigaciones Ambientales												
	Volante	0	35000	35000			2.515.000	2.515.000		4	2.515.000	
	Talonario	0	500	500			28.040	28.040		2	28.040	
	Carpetas sin bolsillo	0								8		
Subtotal		0	**35500**	**35500**	**9,8**		**2.543.040**	**2.543.040**	**2,7**	**14**	**2.543.040**	**2,9498**
Bienestar Universitario												
	Hojas	0	1000	1000						1		
Subtotal		0	**1000**	**1000**	**0,3**					**1**		

Nidia Echeverry												
	Escarapela	0	150	150			91.350	91.350		1	91.350	
	Tarjeta	0	200	200						1		
Subtotal		0	**350**	**350**	**0,1**		**91.350**	**91.350**	**0,1**	**2**	**91.350**	**0,1060**
Corporación "Compromiso Para el Desarrollo del Oriente"												
	Diploma	0	30	30						3		
Subtotal		0	**30**	**30**	**0,008**					**3**		
Escuela Ing. Sistemas												
	Plegable	0	500	500						6		
	Afiche	0	500	500						6		
Subtotal		0	**1000**	**1000**	**0,3**					**12**		
Instituto de Lenguas												
	Formato de lectura óptica	0	1000	1000			115.000	115.000		2	115.000	
	Tarjeta	0	1000	1000			124.000	124.000		1	124.000	
Subtotal		0	**2000**	**2000**	**0,6**		**239.000**	**239.000**	**0,3**	**3**	**239.000**	**0,2772**
CER												
	Carátula	0	9	9			124.803	124.803		3	124.803	
	Tarjeta	0	350	350						3		
Subtotal		0	**359**	**359**	**0,1**		**124.803**	**124.803**	**0,1**	**6**	**124.803**	**0,1448**
Estudiantes UIS Protexto												
	Periódico	0	2200	2200						3		

Subtotal		0	**2200**	**2200**	**0,6**					**3**		
División Financiera												
	Talonario	0	3000	3000			101.220	101.220		1	101.220	
Subtotal		0	**3000**	**3000**	**0,8**		**101.220**	**101.220**	**0,1**	**1**	**101.220**	**0,1174**
Fabio Brilla												
	Diploma	0	3	3						2		
Subtotal		0	**3**	**3**	**0,0008**					**2**		
Escuela de Nutrición												
	Plegable	0	400	400			313.000	313.000		5	313.000	
	Afiche	0	100	100			144.600	144.600		1	144.600	
	Diploma	0	30	30			30.000	30.000		2	30.000	
Subtotal		0	**530**	**530**	**0,1**		**487.600**	**487.600**	**0,5**	**8**	**487.600**	**0,5656**
Oficina Prensa UIS												
	Periódico	0	2500	2500						5		
	Volante	0	4000	4000						2		
Subtotal		0	**6500**	**6500**	**1,8**					**7**		
Fluvia de Cala												
	Plegable	0	300	300						1		
Subtotal		0	**300**	**300**	**0,08**					**1**		
SINTRAUNICOL												
	Afiche	0	500	500			342.000	342.000		3	342.000	
Subtotal		0	**500**	**500**	**0,1**		**342.000**	**342.000**	**0,4**	**3**	**342.000**	**0,3967**
Catalina Alvarado												
	Afiche	0	200	200			117.600	117.600		3	117.600	
Subtotal		0	**200**	**200**	**0,06**		**117.600**	**117.600**	**0,1**	**3**	**117.600**	**0,1364**

Planeación UIS												
	Revista	0	420	420			6.299.580	6.299.580		7	6.299.580	
Subtotal		0	**420**	**420**	**0,1**		**6.299.580**	**6.299.580**	**6,8**	**7**	**6.299.580**	**7,3072**
Escuela de Historia												
	Diploma	0	150	150			90.300	90.300		6	90.300	
	Escarapelas	0	150	150			143.100	143.100		4	143.100	
	Plegable	0	500	500			188.500	188.500		4	188.500	
	Afiche	0	100	100			149.400	149.400		6	149.400	
Subtotal		0	**900**	**900**	**0,2**		**571.300**	**571.300**	**0,6**	**20**	**571.300**	**0,6627**
Escuela de Metalurgia												
	Diploma	0	100	100						1		
Subtotal		0	**100**	**100**	**0,03**					**1**		
Escuela de Derecho												
	Plegable	0	600	600			457.800	457.800		6	457.800	
	Volante	0	800	800			24.300	24.300		4	24.300	
	Tarjeta	0	100	100						1		
Subtotal		0	**1500**	**1500**	**0,4**		**482.100**	**482.100**	**0,5**	**11**	**482.100**	**0,5592**
Josué Osma Gómez												
	Plegable	0	10000	10000			0	0		2	0	
Subtotal		0	**10000**	**10000**	**2,8**					**2**		
Cesar Pinilla												
	Diploma	0	1000	1000			0	0		1	0	
	Escarapelas	0	1000	1000			0	0		1	0	
Subtotal		0	**2000**	**2000**	**0,6**					**2**		

Arbey Atehortua												
	Libro	500	**0**	500	0,1		0					
Subtotal		**500**	**0**	**500**	**0,1**		**0**					
Álvaro Acevedo												
	Libro	400	**0**	400	0,1		0			**2**		
Subtotal		**400**	**0**	**400**	**0,1**		**0**			**2**		
Luís Alfonso Hijuelos												
	Libro	1100	**0**	1100	0,3	6.000.000	0	6.000.000	5,7	**4**	6.000.000	5,7
Subtotal		**1100**	**0**	**1100**	**0,3**	**6.000.000**	**0**	**6.000.000**	**5,7**	**4**	**6.000.000**	**5,7**
Ericinda Ortiz Vda. de Osorio												
	Libro	300	**0**	300	0,1	6.000.000	0	6.000.000	5,7	**0.5**	6.000.000	5,7
Subtotal		**300**	**0**	**300**	**0,1**	**6.000.000**	**0**	**6.000.000**	**5,7**	**0.5**	**6.000.000**	**5,7**
TOTAL		**2300**	**363086**	**363086**	**100**	**12.000.000**	**92.510.715**	**104.510.715**	**100**	**1274**	**104.510.715**	**100**

Autoras

4.1.4 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por la Dirección Cultural.

El instrumento diseñado (atendiendo las necesidades específicas de esta dependencia) para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del presente análisis, se encuentra… en el anexo E…

- **Actividades de extensión, según modalidades y submodalidades en la Dirección Cultural.**

La Tabla 39, nos muestra las modalidades de las Actividades de Extensión prestadas durante la vigencia analizada, específicamente por la Dirección Cultural de la Universidad Industrial de Santander.

Esta dependencia, por su naturaleza, ofrece servicios sólo bajo la modalidad de *Culturales, Artísticos y Deportivos*; específicamente dentro de las submodalidades de *"Fomento, Preservación y Difusión del Patrimonio Cultural"* y *"Estímulo a la Creación Artística y Cultural"*, excluyendo automáticamente los servicios enmarcados en la submodalidad de "Fomento a la Actividad Deportiva" (de acuerdo a la clasificación realizada por la misma Universidad); ya que no se encuentran cobijados bajo la misión por la cual labora dicha dependencia.

TABLA 39. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en la Dirección Cultural en el año 2003 y el primer semestre del 2004.

SERVICIOS	TIPOS DE SERVICIOS
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	♦ Fomento, preservación y difusión del patrimonio cultural. ♦ Estímulo a la creación artística y cultural.

Autoras

La Dirección Cultural, entre el periodo 2003 – primer semestre de 2004, registra un total de 7 actividades en materia de Extensión Universitaria, las cuales, en su totalidad, es decir el 100%, corresponden a la modalidad de Servicios Culturales, Artísticos y Deportivos. Esto se debe, precisamente, a la misión en la cual esta dependencia sustenta su trabajo. De estas actividades, 1 se realizó en el Primer Semestre de 2003; en el Segundo Semestre del mismo año, con un leve incremento, fueron realizadas 2 y para el año 2004 se presenta un destacado aumento al registrarse 7 actividades.

Es necesario aclarar que al momento de recolectar la información concerniente al proyecto “Recuperación de la Memoria Cinematográfica Latinoamericana y Formación Ciudadana mediante Apreciación de Imágenes Fijas y en Movimiento”, el cual hace parte de las 7 actividades registradas en el primer semestre del año 2004, aún no se había confirmado su ejecución.

Tabla 40. Proyectos y actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en la Dirección Cultural.

4 MODALIDAD	***SUBMODALIDAD***	***AÑO***			***TOTAL***	***%***
		Primer semestre 2003	**Primer semestre 2003**	**Primer semestre 2004**		
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	♦ Fomento, preservación y difusión del patrimonio cultural	0	1	2	3	30
	♦ Estímulo a la creación artística y cultural	1	1	5	7	70

	SUBTOTAL	1	2	7	10	100
TOTALES		**1**	**2**	**7**	**10**	100%

Autoras

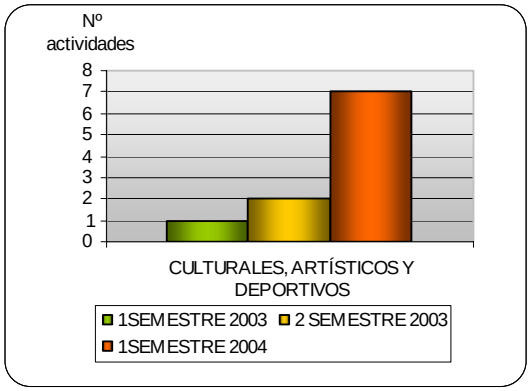
En la gráfica 56 se puede observar el comportamiento de las actividades de Extensión de acuerdo a las submodalidades, durante los tres períodos analizados: se presenta una tendencia creciente en el número de realizaciones a medida que transcurren los períodos, destacándose claramente la cantidad de actividades ejecutadas en la submodalidad de "Estímulo a la creación artística y cultural" en el primer período del año 2004. La participación de la otra submodalidad no es tan notoria con relación a la primera, pero cabe destacar el aumento que presenta del segundo semestre del 2003 al primer semestre del 2004.

Como se muestra en la tabla 40, durante los períodos analizados se realizaron 3 actividades pertenecientes a la submodalidad de "Fomento, preservación y difusión del patrimonio cultural" (correspondiente al 30%) y 7 enmarcadas dentro de la submodalidad de "Estímulo a la creación artística y cultural" (correspondiendo al 70%); en la submodalidad de "Fomento actividad deportiva", como era de esperarse por la naturaleza de las actividades realizadas en la dependencia, no se desarrollo ninguna actividad.

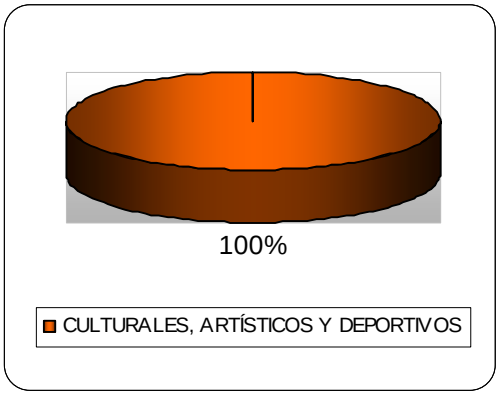
Lo anterior coloca de manifiesto la total inclinación de la Dirección Cultural hacia la submodalidad de "Estímulo a la creación artística y cultural".

Gráfica 55. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según modalidad, por la Dirección Cultural, durante los 3 periodos que cubren este estudio (Primer semestre 2003 – Segundo semestre 2003 y primer semestre 2004).

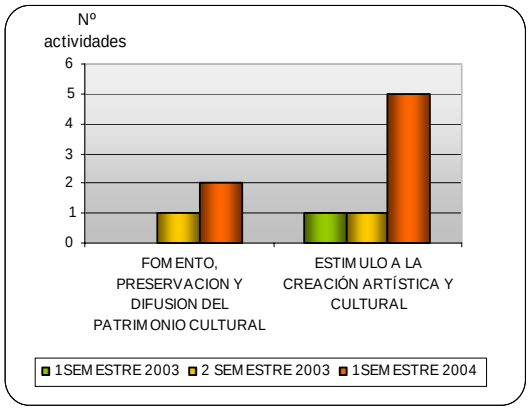
Gráfica 56. Distribución porcentual, según modalidades de Extensión, de las actividades realizadas por la Dirección Cultural, en la vigencia 2003-primer semestre 2004.

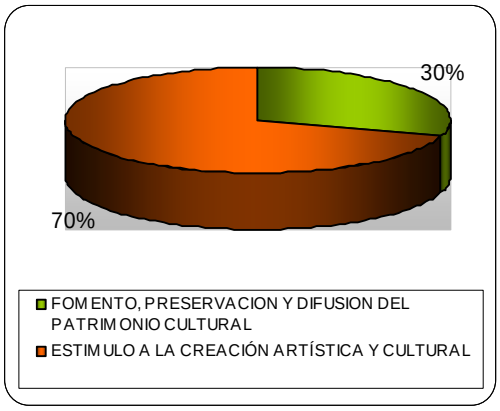


Gráfica 57. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según submodalidad, por la Dirección Cultural, durante los 3 periodos que cubren este estudio (Primer semestre 2003 – Segundo semestre 2003 y primer semestre 2004).



Gráfica 58. Distribución porcentual, según submodalidades de Extensión, de las actividades realizadas por la Dirección Cultural, en la vigencia 2003-primer semestre 2004.





Autoras

- **Valores totales de las actividades de Extensión en la Dirección Cultural**

Los valores de cada una de las actividades de Extensión desarrolladas por la Dirección Cultural, corresponden a la facturación total de la actividad, no a la utilidad recibida por la realización de la misma.

Es importante hacer énfasis en que dichos valores son una aproximación a los valores reales de tales actividades; debido principalmente a la carencia de

información completa y precisa de algunas actividades de extensión y en particular de registros de tipo financiero.

Es prudente aclarar que los datos registrados en la tabla 41, acerca de los valores totales de las actividades de extensión ejecutadas en la Dirección Cultural, corresponden solamente a la información de nueve de ellas, ya que, como se había mencionado al inicio de esta sección, la información suministrada no está completa. Concretamente se hace referencia al convenio para la proyección de películas del X Festival de Cine Europeo –EUROCINE 2004-, en el auditorio Luís A. Calvo; del cual sólo se tiene el valor estimado de los compromisos no desembolsables de la Universidad ($ 7.000.000).

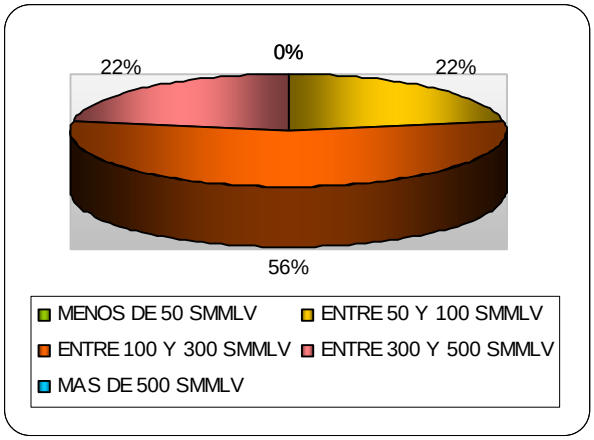
Los valores totales de las actividades de Extensión en esta dependencia durante los períodos analizados presentan un comportamiento variado. En la gráfica 58, se observa que, en forma global, dichos valores se encuentran entre los 50 SMMLV y los 500 SMMLV. La mayoría de las actividades llevadas a cabo en esta dependencia tienen un nivel macro que exige involucrar mayor personal, viáticos, recursos de logística, etc., razón por la cual un 56% de estos montos oscilan entre los 100 SMMLV y los 300 SMMLV ($39.800.000 y $47.800.000). El 22% de los montos de los proyectos se encuentran entre los 50 y los 100 SMMLV ($19.187.237 y $24.673.962) y el restante 22% está dentro del rango de 300 a 500 SMMLV, indicando la magnitud de los proyectos que realiza esta dependencia; la cual goza de buena imagen tanto al interior como al exterior de la Universidad en el desarrollo de actividades que estimulan y fomentan la cultura en todas sus manifestaciones.

Tabla 41. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en la Dirección Cultural.

MODALIDAD	# de proyectos realizados	Menos de 50 SMMLV[22]	Entre 50 y 100 SMMLV*	Entre 100 y 300 SMMLV*	Entre 300 y 500 SMMLV*	Mas de 500 SMMLV*
CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS	10	0	2	5	2	0
TOTAL	10	0	2	5	2	0
% de participación por Rango	**100%**	**0%**	**22.22%**	**55.5%**	**22.22%**	**0%**

Autoras

Gráfica 59. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en la Dirección Cultural.



Autoras

- **Distribución de los recursos para la vigencia 2003 – junio 2004 en actividades de Extensión**

[22] Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes

Como se puede observar en la gráfica 59, en la Dirección Cultural durante los períodos en análisis, la totalidad de las actividades de Extensión estuvieron concentradas en la modalidad de “Servicios Culturales, Artísticos y Deportivos”.

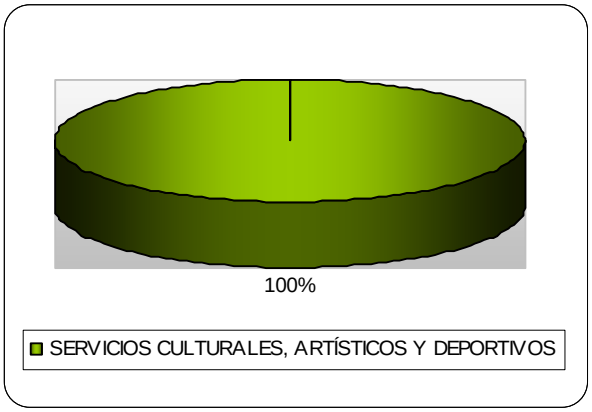
El valor presentado por concepto de realización de actividades de extensión en la Dirección Cultural en los períodos analizados, es probable que sea aproximadamente $ 18.218.991 y no $ 566.018.991 como aparece registrado en la tabla 42, ya que como se indicó anteriormente, no se sabe con certeza si el proyecto “Recuperación de la Memoria Cinematográfica Latinoamericana y Formación Ciudadana mediante Apreciación de Imágenes Fijas y en Movimiento” fue o no realizado, su valor total correspondía aproximadamente a $ 47.800.000.

Tabla 42. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión por modalidad en la Dirección Cultural.

DEPENDENCIA	MODALIDAD			TOTAL		
	CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS					
	# Proy	Valor Total	%	# Proy	Valor Total	%
DIRECCIÓN CULTURAL	10	566.018.991	100	10	566.018.991	100
TOTAL	10	566.018.991	100	10	566.018.991	100

Autoras

Gráfica 60. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión según la modalidad de Servicios Culturales, Artísticos y Deportivos, en la Dirección Cultural.



Autoras

- **Organizaciones beneficiadas**

Se puede observar en la gráfica 60, que el Instituto Municipal de Cultura de Bucaramanga, debido a que es el ente gubernamental encargado en la región de brindar apoyo, mayormente financiero, a las entidades comprometidas con el desarrollo y organización de trabajos culturales, participó en un 90% de las actividades de extensión realizadas en la Dirección Cultural en los tres períodos analizados. La Fundación de Cine Europeo en Colombia –EuroCine- fue la otra entidad con la cual la Dirección Cultural estuvo vinculada a través del convenio "Proyección de Películas del X Festival de Cine Europeo – EUROCINE- 2004". Dicha entidad sólo hizo presencia en esta actividad, correspondiendo a un 10% del total de las actividades registradas en la mencionada dependencia.

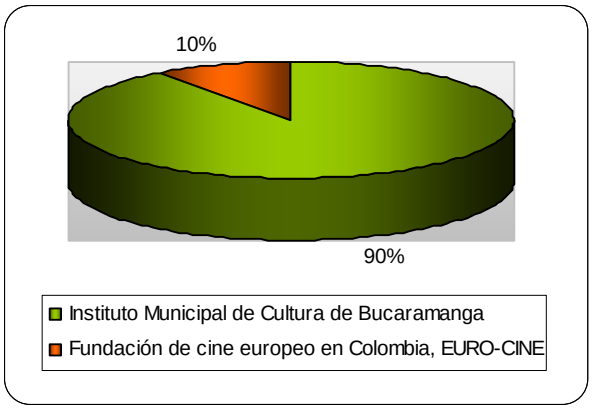
Tabla 43. Relación de entidades con mayor participación en actividades de Extensión 2003 – Primer semestre 2004 en la Dirección Cultural.

TIPO	DIRECCIÓN CULTURAL		TOTAL	% TOTAL PARTICIPACIÓN POR EMPRESA
	#	%	#	%
Instituto Municipal de Cultura de Bucaramanga.	9	90	9	90

Fundación de cine europeo en Colombia, EURO-CINE	1	10	1	10
TOTAL	**10**	**100**	**10**	**100**

Autoras

Gráfica 61. Distribución porcentual de las entidades con mayor participación en actividades de extensión 2003 – Primer semestre de 2004 en la Dirección Cultural.



Autoras

- **Naturaleza de las organizaciones con las cuales se realizaron actividades de extensión en el año 2003 – primer semestre 2004**

La información disponible para esta dependencia, como puede visualizarse en la gráfica 61, indica que las actividades de Extensión registradas en la Dirección Cultural durante los períodos analizados, fueron realizadas con un ente gubernamental y con una entidad perteneciente al sector privado. Lo anterior se puede explicar al observar la gráfica anterior, ya que el Instituto Municipal de Cultura de Bucaramanga y la Fundación de Cine Europeo en Colombia –EuroCine- respectivamente, fueron las dos únicas entidades que estuvieron vinculadas a dicha dependencia.

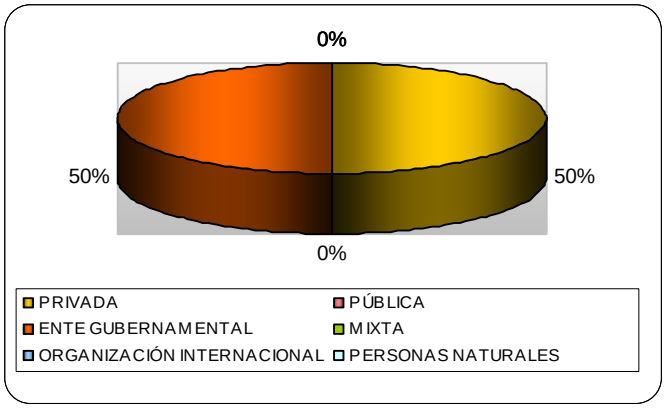
Cabe aclarar que aunque en la gráfica 47, se observe que las dos entidades tienen igual participación en las actividades de Extensión, en realidad una de ellas (el Instituto Municipal de Cultura de Bucaramanga) hizo presencia en un mayor número de actividades (nueve); pero no se creyó oportuno nombrar la cantidad de veces que participó, con el fin de evitar que se entendiera que fueron distintas entidades.

Tabla 44. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección Cultural ha realizado actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

NATURALEZA DE LA ENTIDAD	DIRECCIÓN CULTURAL	%	TOTAL	% NATURALEZA DE LA ENTIDAD
Privada	1	50	1	50
Pública	0	0	0	0
Ente Gubernamental	1	50	1	50
Mixta	0	0	0	0
Organización Internacional	0	0	0	0
Personas Naturales	0	0	0	0
TOTAL	**2**	**100**	**2**	**100**

Autoras

Gráfica 62. Distribución porcentual de la naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales la Dirección Cultural ha realizado actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.



Autoras

- **Duración de las actividades de Extensión**

Es importante aclarar, que para realizar la clasificación de acuerdo a la duración de las actividades se tomo como criterio incluir el límite superior dentro de cada rango de tiempo, esto es válido para todo el análisis.

Se puede observar en la gráfica 62, que la duración de las actividades de extensión llevadas a cabo en esta dependencia se encuentra concentrada casi en su totalidad (90%) en un lapso de tiempo menor a un mes. Sólo se registró una actividad, de la cual no se tiene la certeza acerca de su realización, con una duración que mediaba entre los 9 y los 12 meses, lo cual corresponde a un 10%.

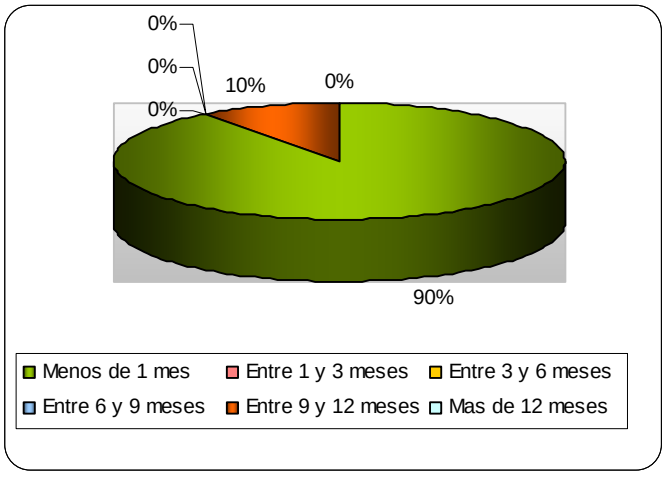
Es pertinente aclarar que las actividades de extensión que se desarrollan en la Dirección Cultural, tienen una mayor duración a la aquí reconocida. Esto se debe a que la realización de tales actividades necesita tiempo de preparación previo a la ejecución, pero se hace casi imposible establecer con exactitud el tiempo empleado para ello. Por tal razón, sólo se registra el tiempo correspondiente a la ejecución del proyecto.

Tabla 45. Duración de las actividades de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 en la Dirección Cultural.

DURACIÓN	DIRECCIÓN CULTURAL		TOTAL	% DURACIÓN DE LOS PROYECTOS
	#	%	#	%
Menos de 1 mes	9	90	9	90
Entre 1 y 3 meses	0	0	0	0
Entre 3 y 6 meses	0	0	0	0
Entre 6 y 9 meses	0	0	0	0
Entre 9 y 12 meses	1	10	1	10
Mas de 12 meses	0	0	0	0
TOTAL	10	100	10	100

Autoras

Gráfica 63. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por la Dirección Cultural.



Autoras

- **Comunidades beneficiadas por las actividades de Extensión en la vigencia 2003 – primer semestre de 2004**

Es prudente advertir que las regiones nombradas en la Tabla 46, corresponden a las poblaciones donde se han realizado actividades de Extensión y a la vez se ha beneficiado la comunidad directamente y no a entidades específicas.

En ésta sección se encuentran expuestas las regiones en las cuales la Dirección Cultural, ha impactado de manera directa y positiva a través de la realización de actividades de Extensión. Estas actividades se han llevado a cabo con el fin de conservar y reinterpretar la cultura, así como incentivar la participación de la comunidad en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las poblaciones descritas.

Es este punto vale la pena comentar, que a pesar de la existencia de seccionales ubicadas en municipios cercanos a Bucaramanga, donde hace presencia la Universidad, la gran mayoría de las actividades de Extensión desarrolladas por la Dirección Cultural no son extendidas a dichas regiones, donde también se requiere la ejecución de tales actividades.

En este orden de ideas, se puede confirmar lo anotado anteriormente. La gráfica 64 evidencia que casi la totalidad (90%) de las actividades de extensión llevadas a cabo en la dependencia antes mencionada durante los períodos analizados, tuvieron lugar en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana; solamente una de ellas fue realizada en otros municipios, correspondiendo a un 9%, pero como se puede notar, todos son aledaños a la capital, y pertenecientes al Departamento de Santander.

Es necesario aclarar que uno de los proyectos fue ejecutado en Bucaramanga y AMB, al mismo tiempo que en Barrancabermeja, Barbosa, Socorro, Málaga,

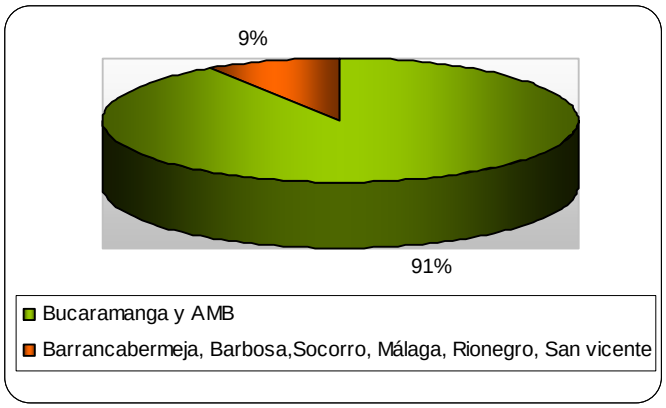
Rionegro y San Vicente; por esta razón en la gráfica 10 se observa la realización de 11 proyectos, pero en realidad en la Dirección Cultural en los períodos analizados sólo se registraron 10 proyectos.

Tabla 46. Comunidades beneficiadas por las Actividades o Proyectos de Extensión desarrollados por la Dirección Cultural en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.

REGIÓN- MUNICIPIO- COMUNIDAD	DIRECCIÓN CULTURAL		TOTAL	% PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
	# proy	%	#	%
Bucaramanga y AMB	10	90.9	10	90.9
Barrancabermeja, Barbosa, Socorro, Málaga, Rionegro, San Vicente	1	9.09	1	9.09
TOTAL	11	100	11	100

Autoras

Gráfica 64. Distribución porcentual de comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por la Dirección Cultural en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.



Autoras

- **Marco legal de las actividades de Extensión**

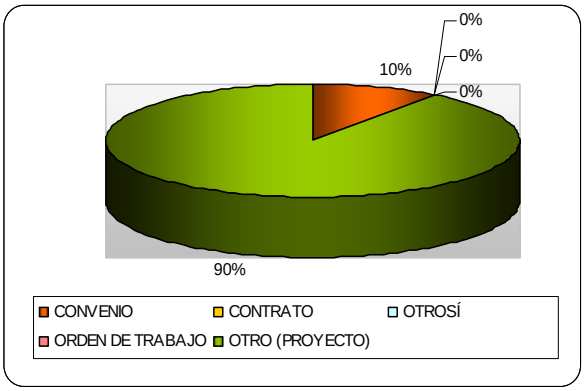
En la gráfica 64 se observa notoriamente que las actividades de Extensión llevadas a cabo en la Dirección Cultural en el período en análisis, pertenecen casi en su totalidad (90%) a “PROYECTOS”; pero, debido a que éste no es un marco legal preestablecido, se clasificaron dentro de la categoría “OTROS”. Sólo un 10% de las actividades registradas se encuentran enmarcadas dentro del marco legal “CONVENIO”.

Tabla 47. Marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en la Dirección Cultural.

TIPO	DIRECCIÓN CULTURAL		TOTAL	% PARTICIPACIÓN DE LOS PROYECTOS
	# proy	%	#	%
Convenio	1	10	1	10
Contrato	0	0	0	0
Otrosi	0	0	0	0
Orden de Trabajo	0	0	0	0
Otro (Proyecto)	9	90	9	90
TOTAL	**10**	**100**	**10**	**100**

Autoras

Gráfica 65. Distribución porcentual del Marco legal dentro del cual se enmarcan las actividades de Extensión, en la Dirección Cultural, en el año 2003 y primer semestre de 2004.



- **Componente de propiedad intelectual**.

En la Dirección Cultural, de acuerdo con la información recopilada acerca de las actividades de Extensión llevadas a cabo durante la vigencia analizada, no se registró ninguna que tuviera componente de propiedad intelectual. En la gráfica 65 se observa claramente que los proyectos que se realizan en esta dependencia no generan un trámite formal de autoría de propiedad intelectual, y la actividad que se desarrolló como un convenio preestablecido, tampoco presentó componente de propiedad intelectual.

Es importante anotar, que la información encontrada con relación a este punto de análisis es muy escasa, o prácticamente nula, debido a que no es un tema relevante en las actividades de Extensión que se llevan a cabo en la Dirección Cultural, atendiendo a la iniciativa de dicha dependencia expresada en la misión que posee. Sin embargo, este punto debería ser revisado a futuro ya que es un tema de gran importancia en las actividades universitarias de Extensión, buscando generar la valoración del conocimiento formado en el seno de la Universidad y transmitido a la sociedad, mediante la creación de mecanismos efectivos para ello.

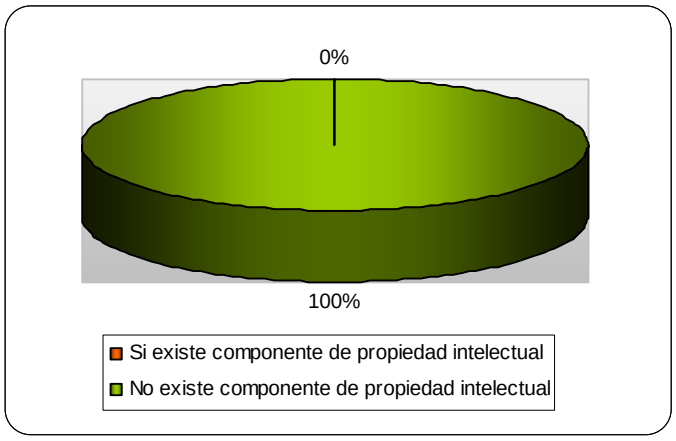
Es necesaria la definición de unas políticas claras y contundentes respecto al componente de propiedad intelectual en las actividades de extensión realizadas por la Universidad.

Tabla 48. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección Cultural.

DEPENDENCIA	SI EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL		NO EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL	
	#	%	#	%
DIRECCIÓN CULTURAL	0	0	10	100
TOTAL	0	0%	10	100%

Autoras

Gráfica 66. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por la Dirección Cultural.



Autoras

- Prácticas académicas

Tomando como base la información presentada en la Tabla 49, se desprende la necesidad imperiosa de que la Dirección Cultual, como dependencia de la

Universidad encargada de promover el trabajo cultural en todas sus manifestaciones, debe permitir en un futuro cercano, la interacción entre los estudiantes de los programas de pregrado con campos de desempeño se relacionen con el componente misional de dicha dependencia, y el Sector Externo, mediante la vinculación en sus últimos semestres de estudio a la realización de prácticas académicas y sociales que permitan un fortalecimiento en su formación.

Es importante, concientizar a la Universidad, a empresarios y estudiantes, de la importancia de eslabonar este intercambio de conocimientos y aplicación, con el fin de impulsar un verdadero desarrollo local, regional y nacional a través del desarrollo de éste tipo de actividades.

Tabla 49. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre de 2004.

PRÁCTICAS ACADÉMICAS (SOCIAL O EMPRESARIAL)							
DEPENDENCIA	**# Práct. Acad Primer Semestre 2003**	**# Práct. Acad. Segundo Semestre 2003**	**# Práct. Acad. Primer Semestre 2004**	**# Práct. Acad. Total**	**%**	**# Estad. participantes**	**# Profesores (tutores)**
DIRECCIÓN CULTURAL	0	0	0	0	0%	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0%	0	0

Autoras

- Educación no formal

De acuerdo a la información recopilada acerca de las actividades de Extensión desarrolladas en la Dirección Cultural de la Universidad, se puede decir que en esta dependencia durante el período en análisis, no se ejecutó ningún tipo de

actividad de Educación no Formal, teniendo una gran oportunidad de realización en éste campo.

Tabla 50. Actividades de Educación No Formal realizadas en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

Tipo de Actividad	DIRECCIÓN CULTURAL		TOTAL			
	# de eventos	# de participantes	# de eventos	%	# de participantes	%
Diplomados	0	0	0	0%	0	0%
Cursos	0	0	0	0%	0	0%
Seminarios	0	0	0	0%	0	0%
Foros	0	0	0	0%	0	0%
Talleres	0	0	0	0%	0	0%
Simposios	0	0	0	0%	0	0%
Congresos	0	0	0	0%	0	0%
Encuentros	0	0	0	0%	0	0%
Conferencias	0	0	0	0%	0	0%
Charlas educativas	0	0	0	0%	0	0%
Total	0	0	0	0%	0	0%
% participación/ Escuela	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0%**

Autoras

- **Horas-docente y horas-estudiante, utilizadas por semestre en actividades de extensión en la dirección cultural en la vigencia 2003-primer semestre de 2004**

En la Dirección Cultural, no se logró encontrar la información requerida en la tabla 51, pero por ello no se puede concluir que no existió participación de docentes en las actividades de Extensión desarrolladas. Por lo tanto, se recomienda a la dependencia recopilar este tipo de datos utilizando formatos

que permitan recolectar una información más completa y detallada para los proyectos o actividades futuras en materia de extensión, con el fin de lograr un mejor control de esta función en dicha dependencia y por ende en la Universidad.

Tabla 51. Horas- Docente utilizadas por semestre en actividades de extensión en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

DEPENDENCIA	1 SEMESTRE 2003	2 SEMESTRE 2003	1 SEMESTRE 2004	TOTAL	%
DIRECCIÓN CULTURAL					
TOTAL					

Autoras

La información en materia de actividades de Extensión desarrolladas por la Dirección Cultural se venía recopilando durante los años anteriores en formatos que no permitían recolectar dicha información de forma completa y detallada, razón por la cual los datos que se presentan en la tabla 52 corresponden únicamente a las actividades registradas durante el primer semestre del presente año. Del año anterior se desconoce si hubo o no participación de estudiantes. Sólo hasta este año se comenzó a mejorar tal proceso, lográndose de esta manera, conocer la cantidad aproximada de horas/estudiante utilizadas en esta vigencia.

Es por esto, que en la gráfica 66, se visualiza, erróneamente, que sólo en las actividades de Extensión realizadas en el primer semestre de 2004, hubo participación de estudiantes.

Por todo lo anterior, se recomienda a la Dirección Cultural, continuar mejorando el proceso de documentación de los proyectos o actividades futuras en materia

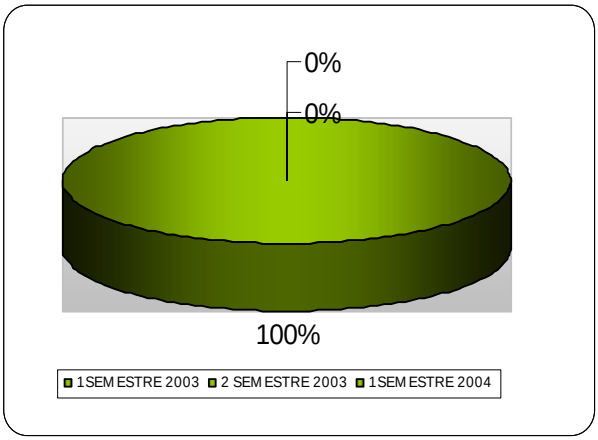
de extensión, con el fin de lograr un mejor control de esta función en dicha dependencia y por ende en la Universidad.

Tabla 52. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en actividades de extensión en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

DEPENDENCIA	1 semestre 2003	2 semestre 2003	1 semestre 2004	TOTAL	%
DIRECCIÓN CULTURAL	0	0	865 h/día	865 h/día	100
TOTAL	0	0	865 h/día	865 h/día	100

Autoras

Gráfica 67. Distribución porcentual de Horas-Estudiante utilizadas por semestre en actividades de extensión en la Dirección Cultural en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.



Autoras

4.1.5 Análisis de las actividades de Extensión realizadas por Teleuis.

El instrumento diseñado (atendiendo las necesidades específicas de esta dependencia) para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del presente análisis, se encuentra… en el anexo F…

- **Actividades de extensión, según modalidades y submodalidades en Teleuis – UIS stéreo**

La Tabla 53, nos muestra las modalidades de las Actividades de Extensión prestadas durante la vigencia analizada, específicamente por Teleuis- UIS Stéreo.

Esta dependencia, por su naturaleza, ofrece servicios sólo bajo la modalidad de *Comunicación e Información*; específicamente dentro de las submodalidades de *"Radio"* y *"Televisión"*, excluyendo automáticamente los servicios enmarcados en la submodalidad de *"Publicaciones (Periódicos, revistas, boletines, etc.)"* (de acuerdo a la clasificación realizada por la misma Universidad); ya que no se encuentran cobijados bajo la misión por la cual labora dicha dependencia.

Tabla 53. Modalidades y Submodalidades de extensión prestadas en Teleuis – UIS Stéreo en el año 2003 y el primer semestre del 2004.

5 SERVICIOS	**TIPOS DE SERVICIOS**
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	♦ Radio ♦ Televisión

Autoras

Teleuis – UIS Stéreo, entre el periodo 2003 – primer semestre de 2004, registra un total de 5 actividades en materia de Extensión Universitaria, las cuales, en su totalidad, es decir el 100%, corresponden a la modalidad de Comunicación e Información. Esto se debe, precisamente, a la misión en la cual esta dependencia sustenta su trabajo. De estas actividades, 3 fueron realizadas en el segundo semestre de 2003 y 2 en el primer semestre del año 2004. En el primer semestre del año 2003, no se llevo a cabo ninguna actividad de Extensión. En este punto es preciso anotar que además de los 5 proyectos contenidos en la gráfica 67, existe uno adicional titulado "Registro Único de

Productores y Realizadores de Programas de Televisión para el Canal Educativo y Cultural -Señal Colombia-“ perteneciente a la submodalidad de Televisión, que no pudo ser ejecutado por Teleuis debido a que no le fue adjudicado; se desconoce totalmente la información relacionada con la fecha en la cual se proyectaba su realización. Por tal razón, se hace imposible incluir este proyecto en la gráfica 67, ya que no puede establecerse un período donde pueda ser clasificado.

Como se evidencia en las gráficas 69 y 70, en Teleuis, la totalidad de las actividades de extensión realizadas en el período comprendido entre el primer semestre del año 2003 y el primer semestre del año 2004, se encuentra concentrada en las submodalidades de Radio y Televisión.
En la gráfica 69 se puede observar el comportamiento de dichas actividades de acuerdo a las submodalidades: en el segundo semestre del mismo año la cantidad de actividades realizadas bajo la submodalidad de Televisión (2) fue exactamente el doble comparada con el número presentado bajo la submodalidad de Radio (1). En el primer semestre del 2004 se registró igual número de actividades en las dos submodalidades mencionadas (1). Es conveniente reiterar que en el primer semestre del año 2003 no se registró realización de actividad alguna.

Como se muestra en la tabla 54, durante los períodos analizados se realizaron 2 actividades pertenecientes a la submodalidad de “Radio” (correspondiente al 40%) y 3 enmarcadas dentro de la submodalidad de “Televisión” (correspondiendo al 60%). En este punto vale la pena mencionar nuevamente la existencia del proyecto perteneciente a la submodalidad de Televisión que no pudo ser ejecutado; puesto que así, se tendrían entonces 4 actividades en la submodalidad de Televisión y no 3 como se había indicado. En la submodalidad de “Publicaciones (Periódicos, revistas, boletines, etc.)”, como era de esperarse por la naturaleza de las actividades realizadas en la dependencia, no se desarrollo ninguna actividad.

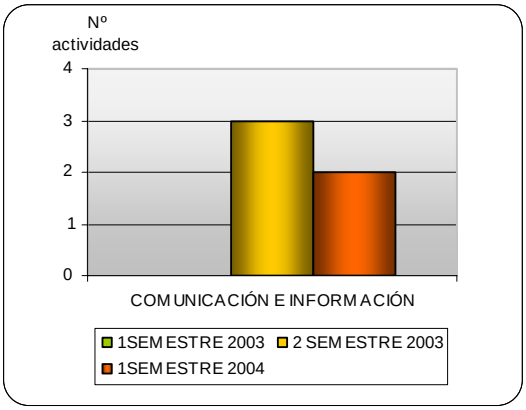
Todo lo anterior permite concluir que en Teleuis se llevan a cabo actividades de Extensión bajo las submodalidades de Radio y Televisión casi en iguales proporciones, sin tener inclinación hacia una submodalidad en especial.

Tabla 54. Proyectos y actividades de Extensión realizados según Modalidad y Submodalidad en el periodo correspondiente al año 2003- Primer semestre 2004 en Teleuis – UIS Stéreo.

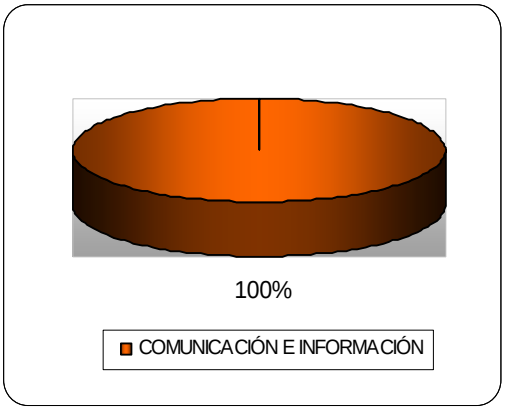
6 MODALIDAD	***SUBMODALIDAD***	***Año***			***TOTAL***	***%***
		Primer semestre 2003	Segundo semestre 2003	Primer semestre 2004		
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	♦ Radio	0	1	1	2	40
	♦ Televisión	0	2	1	3	60
	6.1 SUBTOTAL	**0**	**3**	**2**	**5**	100
TOTALES	***6.2***	**0**	**3**	**2**	**5**	100 %

Autoras

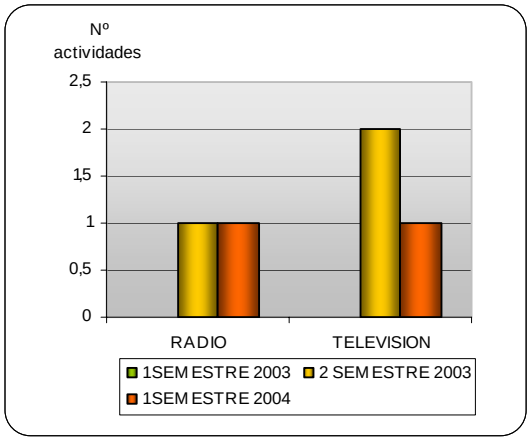
Gráfica 68. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según modalidad, por Teleuis – UIS Stéreo, durante los 3 periodos que cubren este estudio (Primer semestre 2003 – Segundo semestre 2003 y primer semestre 2004).



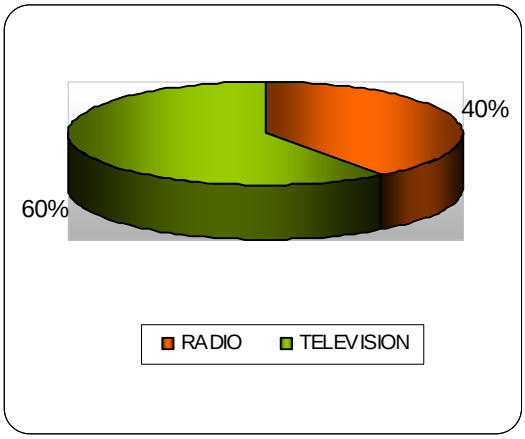
Gráfica 69. Distribución porcentual, según modalidades de Extensión, de las actividades realizadas por Teleuis – UIS Stéreo, en la vigencia 2003-primer semestre 2004.



Gráfica 70. Comparativo del número de Actividades de Extensión realizadas, según submodalidad, por Teleuis – UIS Stéreo, durante los 3 periodos que cubren este estudio (Primer semestre 2003 – Segundo semestre 2003 y primer semestre 2004).



Gráfica 71. Distribución porcentual, según submodalidades de Extensión, de las actividades realizadas por Teleuis – UIS Stéreo, en la vigencia 2003-primer semestre 2004.



Autoras

- **Valores totales de las actividades de Extensión en Teleuis – UIS stéreo**

Los valores de cada una de las actividades de Extensión desarrolladas por Teleuis – UIS Stéreo, corresponden a la facturación total de la actividad, no a la utilidad recibida por la realización de la misma.

Es importante hacer énfasis en que dichos valores son una aproximación a los valores reales de tales actividades; debido principalmente a la carencia de información completa y precisa de algunas actividades de extensión y en particular de registros de tipo financiero.

Es prudente aclarar que los datos registrados en la tabla 55 acerca de los valores totales de las actividades de extensión ejecutadas en Teleuis, corresponden solamente a la información de cinco de ellas, ya que, como se había mencionado al inicio de esta sección, la información suministrada no está

completa. Concretamente se hace referencia al proyecto que no pudo ser ejecutado debido a que no le fue adjudicado a esta dependencia; del cual sólo se tiene el valor estimado del compromiso desembolsable de la Universidad ($1.000.000).

En la gráfica 71 se observa que la totalidad de los montos de dichas actividades no superan los 100 SMMLV. La mayoría de las actividades llevadas a cabo en esta dependencia son pequeñas producciones radiales y televisivas, a nivel local y regional, que tocan temas sobre educación, cultura y convivencia ciudadana que no hacen necesario grandes inversiones, razón por la cual el 60% de estos montos no sobrepasa los 50 SMMLV ($12.146.000). El 40% restante oscila entre los 50 y los 100 SMMLV ($17.604.000 y $28.065.000).

Lo anterior indica que esta dependencia se ha dedicado a la realización de pequeños proyectos que, en promedio tienen un valor de $13.815.000 aproximadamente, descuidando la realización de proyectos de nivel macro, que le permitan generar una mayor utilidad de sus operaciones y un mayor impacto en su experiencia.

Tabla 55. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en Teleuis – UIS stéreo.

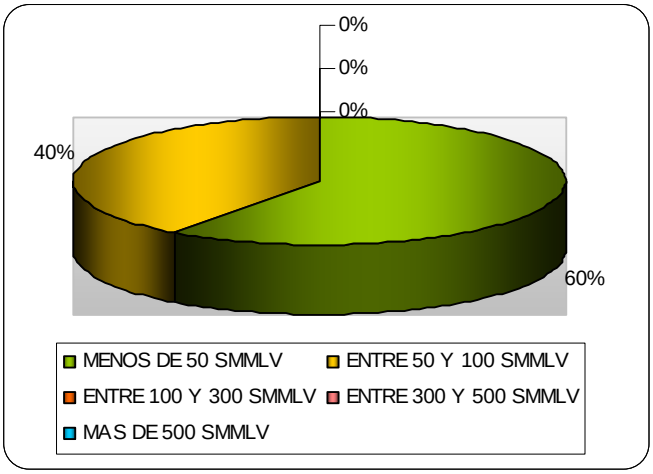
MODALIDAD	# de proyectos realizados	Menos de 50 SMMLV[23]	Entre 50 y 100 SMMLV[†]	Entre 100 y 300 SMMLV[†]	Entre 300 y 500 SMMLV[†]	Mas de 500 SMMLV[†]
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	5	3	2	0	0	0
TOTAL	5	3	2	0	0	0
% de	100%	60%	40%	0%	0%	0%

[23] Salarios Mínimos Mensuales Vigentes

participación por Rango						

Autoras

Gráfica 72. Distribución Porcentual de los valores totales de las Actividades de Extensión en Teleuis –UIS Stéreo.



Autoras

- **Distribución de los recursos para la vigencia 2003 – junio 2004 en actividades de Extensión**

En Teleuis - UIS stéreo, los recursos financieros, durante los períodos en análisis, estuvieron concentrados en su totalidad en las actividades de extensión pertenecientes a la modalidad de “Servicios de Comunicación e Información”, como se puede visualizar en la gráfica 72.

Es prudente aclarar que los valores totales de las actividades de extensión en esta dependencia, corresponden solamente a la información de las cinco actividades que efectivamente fueron llevadas a cabo, pues en la propuesta del

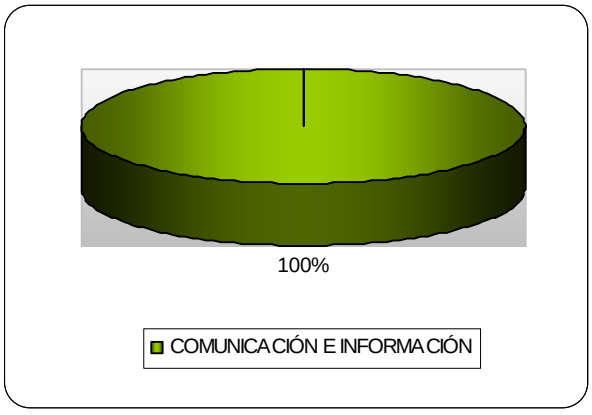
proyecto que no fue realizado, no se encontró la información financiera solicitada en la tabla 56; sólo se pudo conocer la cuantía del compromiso desembolsable por parte de la Universidad, cuyo valor ascendía a $ 100.000.

Tabla 56. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión por modalidad en Teleuis – UIS stéreo.

DEPENDENCIA	MODALIDAD		TOTAL	
	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN			
	# Proy	Valor Total	# Proy	Valor Total
TELEUIS-UIS STÉREO	5	69.075.000	5	69.075.000
TOTAL	5	69.075.000	5	69.075.000

Autoras

Gráfica 73. Distribución porcentual de los recursos financieros involucrados para la vigencia 2003 – Primer semestre 2004 en actividades de extensión por modalidad en Teleuis – UIS stéreo.



Autoras

- **Organizaciones beneficiadas**

Es necesario aclarar que el contrato titulado "Comunicación y cultura ciudadana: Una Estrategia para la difusión y el ejercicio de los deberes y derechos ciudadanos en el nororiente colombiano, mas educación mas Cultura 2003. I Fase" que tuvo lugar en Teleuis UIS – Stéreo, fue desarrollado en conjunto con el Centro de Estudios Regionales de la UIS y el Ministerio de Cultura; por tal razón en la tabla 57 aparecen registradas siete actividades, pero realmente en la información recopilada sólo se hallaron seis, incluyendo el proyecto que, como fue explicado anteriormente, no fue realizado.

Se puede observar en la gráfica 73, que el Ministerio de Cultura fue el ente gubernamental que estuvo vinculado en un mayor número de las actividades de Extensión realizadas en esta dependencia durante los períodos analizados, con un porcentaje de 44%. Esto se debe a que el Ministerio de Cultura es el principal ente en la región encargado de brindar apoyo, mayormente financiero, a las entidades comprometidas con la difusión de programas educativos y culturales. Las demás entidades con las cuales Teleuis tuvo contacto; el Canal de Televisión Regional del Oriente -TRO-, la Fundación Cultural Javeriana Stéreo, el Centro de Estudio Regionales y el Instituto Nacional de Radio y Televisión. INRAVISION Ltda., hicieron presencia en igual porcentaje (14%).

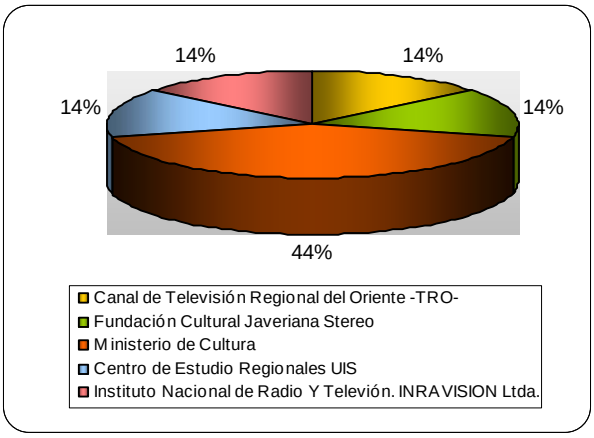
Tabla 57. Relación de entidades con mayor participación en actividades de Extensión 2003 – Primer semestre 2004 en Teleuis UIS stéreo.

TIPO	TELEUIS-UIS STÉREO		TOTAL	% TOTAL PARTICIPACIÓN POR EMPRESA
	#	%	#	%
Canal de Televisión Regional del Oriente -TRO-	1	14.28	1	14.28
Fundación cultural	1	14.28	1	14.28

Javeriana Estéreo				
Ministerio de Cultura	3	42.8	3	42.8
Centro de Estudios Regionales -UIS	1	14.28	1	14.28
Instituto Nacional de Radio y Televisión Ltda. INRAVISIÓN Ltda.	1	14.28	1	14.28
TOTAL	7	100	7	100

Autoras

Gráfica 74. Distribución porcentual de las entidades con mayor participación en actividades de extensión.



- **Naturaleza de las organizaciones con las cuales se realizaron actividades de extensión en año 2003 – primer semestre 2004**

La información disponible en esta dependencia con relación a las actividades de Extensión desarrolladas en la vigencia 2003 – primer semestre 2004, la cual se encuentra condensada en la gráfica 74, nos permite conocer que para la realización de la mayoría de estas actividades (42%) fue necesario la participación de entes gubernamentales que, como se había mencionado anteriormente, se hace referencia al Ministerio de Cultura.

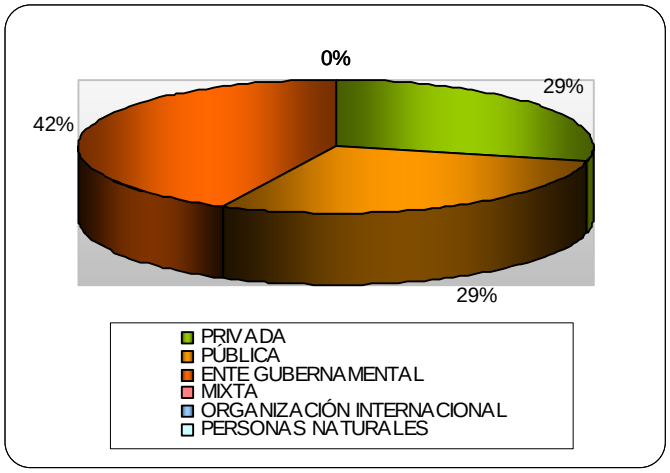
Entidades con naturaleza privada, específicamente el Canal de Televisión Regional del Oriente -TRO- y la Fundación Cultural Javeriana Stéreo, también estuvieron vinculadas a las actividades de Extensión registradas en Teleuis en los períodos analizados, con un porcentaje de 33%. Entidades pertenecientes al sector público, con un porcentaje igual, también tuvieron contacto con tales actividades, siendo necesario aclarar que dentro de este 33% se encuentra el Instituto Nacional de Radio y Televisión, el cual está relacionado con el proyecto que no fue realizado.

Tabla 58. Naturaleza de las empresas u organizaciones con las cuales Teleuis – UIS Stéreo ha realizado actividades de extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

NATURALEZA DE LA ENTIDAD	TELEUIS-UIS STÉREO		TOTAL	% NATURALEZA DE LOS PROYECTOS
	#	%	#	%
Privada	2	28.57	2	33.33
Pública	2	28.57	1	16.66
Ente Gubernamental	3	42.85	3	50
Mixta	0	0	0	0
Organización Internacional	0	0	0	0
Personas Naturales	0	0	0	0
TOTAL	**7**	**100**	**6**	**100 %**

Autoras

Gráfica 75. Distribución porcentual de la naturaleza de las empresas u organizaciones con las Teleuis – UIS stéreo ha realizado actividades de Extensión en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.



Autoras

- Duración de las actividades de Extensión

Es importante aclarar, que para realizar la clasificación de acuerdo a la duración de las actividades se tomo como criterio incluir el límite superior dentro de cada rango de tiempo, esto es válido para todo el análisis.

También es prudente explicar que los datos registrados en la tabla 59, corresponden solamente a los cinco proyectos que efectivamente fueron ejecutados, pues el que no se realizó no contaba con la información del tiempo de duración con que se había programado.

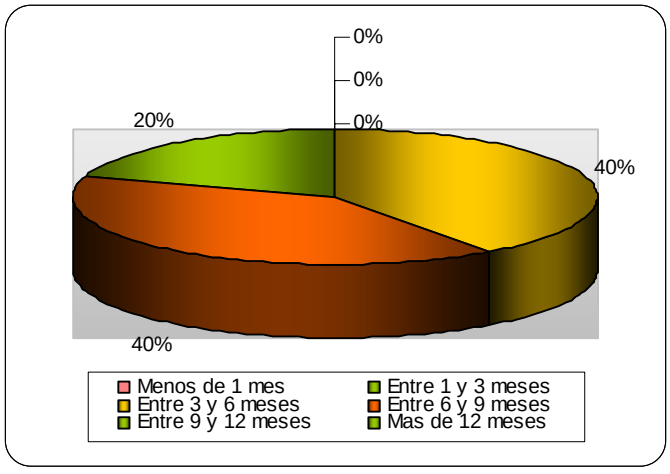
La gráfica 75, permite visualizar que la duración de un 40% de las actividades de extensión desarrolladas en esta dependencia en los períodos analizados, se encuentran concentradas en un lapso de tiempo de 3 a 6 meses. El otro 40% corresponde a las actividades que se realizaron en lapsos de tiempo comprendidos entre 6 y 9 meses. Solamente el 20% de tales actividades tuvo duraciones que se clasifican en el rango de tiempo de los 9 a los 12 meses.

Tabla 59. Duración de las actividades de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por Teleuis.

DURACIÓN	TELEUIS-UIS STÉREO		TOTAL	% DURACIÓN DE LOS PROYECTOS
	#	%	#	%
Menos de 1 mes	0	0	0	0
Entre 1 y 3 meses	0	0	0	0
Entre 3 y 6 meses	2	40	2	40
Entre 6 y 9 meses	2	40	2	40
Entre 9 y 12 meses	1	20	1	20
Mas de 12 meses	0	0	0	0
TOTAL	5	100	5	100

Autoras

Gráfica 76. Distribución porcentual de la duración de los proyectos de Extensión Universitaria en los años 2003 – Primer Semestre de 2004 por Teleuis –UIS Stéreo.



- Comunidades beneficiadas por las actividades de Extensión en la vigencia 2003 – primer semestre de 2004

Primeramente es prudente advertir que las regiones nombradas en la Tabla 60 corresponden a las poblaciones donde se han realizado actividades de Extensión y a la vez se ha beneficiado la comunidad directamente y no a entidades específicas.

En ésta sección se encuentran expuestas las regiones en las cuales Teleuis – UIS Stéreo, ha impactado de manera directa y positiva a través de la realización de actividades de Extensión. Estas actividades se han llevado a cabo con el fin de transmitir, mediante radio y/o televisión, programas de carácter educativo y cultural, buscando la formación de las comunidades necesitadas y la vinculación de la población en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las poblaciones descritas.

Es este punto vale la pena comentar, que a pesar del reconocimiento y prestigio de la Universidad Industrial de Santander, a nivel local, regional y nacional, la totalidad de las actividades de Extensión desarrolladas por Teleuis – UIS Stéreo durante la vigencia en estudio, tuvieron lugar sólo a nivel local (Bucaramanga), ubicación base de ésta Institución; teniendo la opción de extender tales actividades a otras zonas a nivel regional y/o nacional, donde también se requiere de su ejecución.

La gráfica 76, permite visualizar lo expuesto en el párrafo anterior.

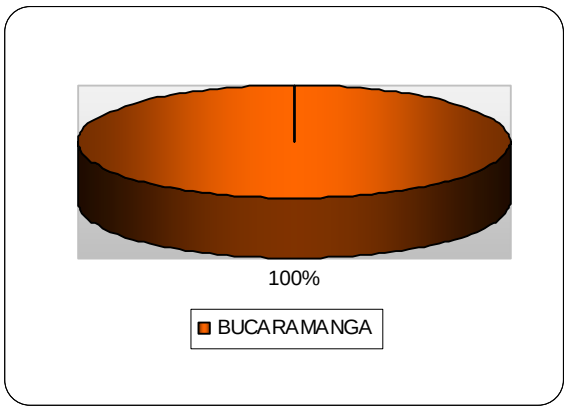
Tabla 60. Comunidades beneficiadas por las Actividades o Proyectos de Extensión desarrollados por Teleuis – Uis Stéreo en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.

REGIÓN-MUNICIPIO-COMUNIDAD	**TELEUIS-UIS STEREO**		**TOTAL**	**% PARTICIPACION DE LOS PROYECTOS**
	# proy	**%**	#	**%**

Bucaramanga	6	100	6	100
TOTAL	6	100	6	100

Autoras

Gráfica 77. Distribución porcentual de comunidades beneficiadas por las Actividades de Extensión desarrollados por Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003-Primer semestre de 2004.



Autoras

- **Marco legal de las actividades de Extensión**

Teleuis – UIS Stéreo durante el período analizado, realizó la totalidad de actividades en materia de Extensión de manera formal con las entidades convenidas, legalizándolas a través de contratos; lo cual deja visualizar la forma centralizada como se manejan este tipo de actividades en la dependencia en estudio.

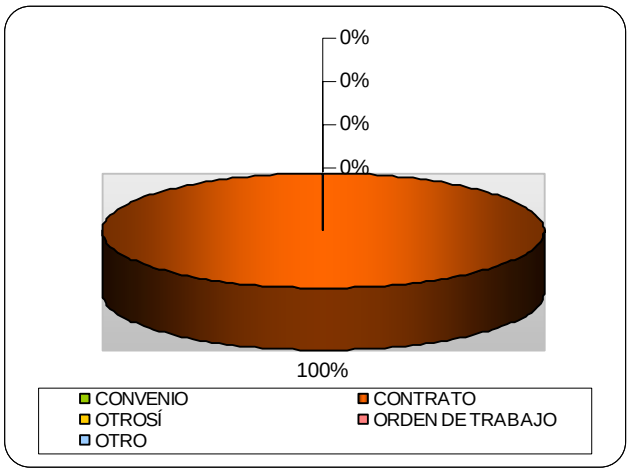
En la gráfica 77, se puede confirmar contundentemente lo anteriormente expuesto, el 100% de las actividades de extensión registrados en esta dependencia se encuentran enmarcados dentro del marco legal perteneciente a contrato.

Tabla 61. Marco legal dentro del cual se enmarcan las diferentes actividades de extensión desarrolladas en Teleuis – UIS Stéreo.

TIPO	TELEUIS-UIS STÉREO		TOTAL	% PARTICIPACIÓN DE LOS PROYECTOS
	# proy	%	#	%
Convenio	0	0%	0	0%
Contrato	6	100	6	100
Otrosí	0	0	0	0%
Orden de Trabajo	0	0	0	0%
Otro	0	0	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**	**6**	**100%**

Autoras

Gráfica 78. Distribución porcentual del Marco legal dentro del cual se enmarcan las actividades de Extensión, en Teleuis – UIS Stéreo, en el año 2003 y primer semestre de 2004.



Autoras

- **Componente de propiedad intelectual**

En la gráfica 78 se puede notar que en la mayoría de las actividades de extensión desarrolladas por Teleuis – UIS Stéreo (67%) existe componente de propiedad intelectual. Esto se debe, precisamente, al tipo de operación al cual se dedica esta dependencia: Producción y postproducción de radio y televisión.

Sin embargo, es importante anotar que la información disponible relacionada con este tema es muy escasa, no permite conocer ni la más mínima descripción acerca de los componentes de propiedad intelectual de ninguna de estas actividades.

Por tal razón, y teniendo en cuenta el tipo de actividades a las cuales se dedica esta dependencia, este punto debería ser revisado a futuro, ya que es un tema de gran importancia en las actividades universitarias de Extensión, buscando generar la valoración del conocimiento formado en el seno de la Universidad y transmitido a la sociedad, mediante la creación de mecanismos efectivos para ello.

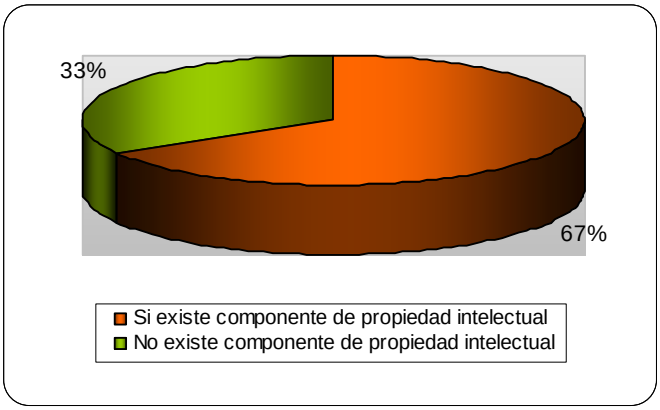
De igual forma es necesaria la definición de unas políticas claras y contundentes respecto al componente de propiedad intelectual en las actividades de extensión realizadas por la Universidad.

Tabla 62. Valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por Teleuis – UIS Stéreo.

DEPENDENCIA	SI EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL		NO EXISTE COMPONENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL	
	#	%	#	%
TELEUIS-UIS STÉREO	4	66.66	2	33.33
TOTAL	**4**	**66.66**	**2**	**33.33**

Autoras

Gráfica 79. Distribución porcentual de la valoración del componente de propiedad intelectual determinadas en las actividades de Extensión realizadas por Teleuis – UIS **Stéreo.**



Autoras

- Practicas académicas

Tomando como base la información presentada en la Tabla 63, se desprende la necesidad imperiosa de que Teleuis – UIS Stéreo, como dependencia de la Universidad encargada de transmitir programas de carácter educativo y cultural, buscando la formación de diversas comunidades y la vinculación de la población en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de estas, debe permitir en un futuro cercano, la interacción entre los estudiantes de los programas de pregrado cuyos campos de desempeño se relacionen con el componente misional de dicha dependencia, y el Sector Externo, mediante la vinculación en sus últimos semestres de estudio a la realización de prácticas académicas y sociales que permitan un fortalecimiento en su formación.

Es importante, concientizar a la Universidad, a empresarios y estudiantes, de la importancia de eslabonar este intercambio de conocimientos y aplicación, con el fin de impulsar un verdadero desarrollo local, regional y nacional a través del desarrollo de éste tipo de actividades.

Tabla 63. Número de Prácticas Estudiantiles realizadas en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre de 2004.

PRÁCTICAS ACADÉMICAS (SOCIAL O EMPRESARIAL)							
DEPENDENCIA	**# Prác. Acad. Primer Semest. 2003**	**# Prác. Acad. Segundo Semest. 2003**	**# Prác. Acad. Primer Semest. 2004**	**# Prác. Acad. Total**	**%**	**# Estad. participantes**	**# Profesores (tutores)**
TELEUIS – UIS STÉREO	0	0	0	0	0%	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0%	0	0

Autoras

- Educación no formal

De acuerdo a la información recopilada acerca de las actividades de Extensión desarrolladas en Teleuis – UIS Stéreo, se puede decir que en esta dependencia durante el período en análisis, no se ejecutó ningún tipo de actividad de Educación no Formal.

Tabla 64. Actividades de Educación No Formal realizadas en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

Tipo de Actividad	**TELEUIS – UIS STÉREO**		**TOTAL**			
	# de eventos	**# de participantes**	**# de eventos**	**%**	**# de participantes**	**%**
Diplomados	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Cursos	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Seminarios	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Foros	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Talleres	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Simposios	0	0	0	**0%**	0	**0%**

Congresos	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Encuentros	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Conferencias	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Charlas educativas	0	0	0	**0%**	0	**0%**
Total	0	0	0	**0%**	0	**0%**
% participación/ Escuela	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0%**

Autoras

- **Horas-docente y horas-estudiante, utilizadas por semestre en actividades de Extensión en Teleuis – UIS stéreo en la vigencia 2003-primer semestre de 2004**

La información de las actividades de Extensión desarrolladas por Teleuis – UIS Stéreo en relación con este tema se viene recopilando en formatos que no permiten recolectar dicha información con un criterio unificado y de forma completa y detallada, razón por la cual algunos proyectos presentan la escasa información que poseen acerca del personal vinculado de forma muy general y en porcentajes; por ejemplo, “40% de personal de la UIS y 60% Colegio Santander”; mientras que de otros proyectos no se tiene ningún tipo de información sobre dicho tema.

Por esta razón, los datos que se presentan en la tabla 65 corresponden únicamente a dos actividades. Tomando como base estos datos, se puede decir que las actividades de extensión llevadas a cabo en el primer semestre del año 2004 fueron las que contaron con mayor participación de docentes, correspondiendo al 80% del total de tales actividades. En el año 2003 la participación de los docentes no fue tan notoria en relación al siguiente año, destacándose la ausencia de estos en el primer semestre del mismo año.

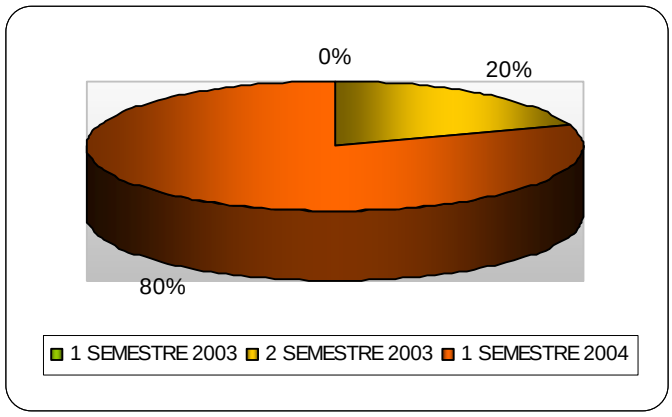
Por todo lo anterior, se recomienda a Teleuis – UIS Stéreo, utilizar formatos que permitan recolectar dicha información con un criterio unificado, y así poder disponer de una información más completa y detallada para los proyectos o actividades futuras en materia de extensión, con el fin de lograr un mejor control de esta función en dicha dependencia y por ende en la Universidad.

Tabla 65. Horas- Docente utilizadas por semestre en actividades de extensión en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

DEPENDENCIA	1 SEMESTRE 2003	2 SEMESTRE 2003	1 SEMESTRE 2004	TOTAL	%
TELEUIS-UIS STÉREO	0	24.4 h/día	100 h/día	124.4 h/día	100
TOTAL	0	24.4 h/día	100 h/día	124.4 h/día	100

Autoras

Gráfica 80.Distribución porcentual de Horas-Docente utilizadas por semestre en actividades de extensión en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.



Autoras

En Teleuis – UIS Stéreo, no se logró encontrar la información requerida en la tabla 65; pero por ello no se puede concluir que no existió participación de estudiantes en las actividades de Extensión desarrolladas. Por lo tanto, al igual que en la tabla anterior, se recomienda a la dependencia recopilar este tipo de datos utilizando formatos que permitan recolectar dicha información con un

criterio unificado, y así poder disponer de una información más completa y detallada para los proyectos o actividades futuras en materia de extensión, con el fin de lograr un mejor control de esta función en dicha dependencia y por ende en la Universidad.

Tabla 66. Horas- Estudiante utilizadas por semestre en actividades de extensión en Teleuis – UIS Stéreo en la vigencia 2003 – Primer Semestre 2004.

DEPENDENCIA	1 SEMESTRE 2003	2 SEMESTRE 2003	1 SEMESTRE 2004	TOTAL	%
TELEUIS-UIS STÉREO					
TOTAL					

Autoras

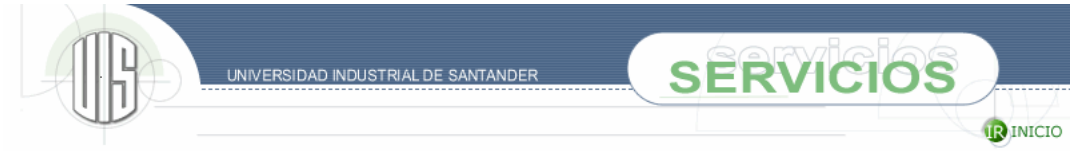
5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS

Como parte de éste proyecto, se elabora el rediseño del Portafolio de Servicios del Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis. Este portafolio es el resultado, de la recopilación de las experticias en temas y servicios de cada una de las dependencias tratadas en este proyecto, para el año 2005.

Los servicios y experticias detectadas, fueron escogidos de acuerdo al sentido misional de cada una de las dependencias, y a partir de esto se clasificaron de acuerdo a las modalidades definidas por el Comité Asesor de Extensión.

Posteriormente, se recogió la experiencia certificada de cada una de las dependencias, cuyo objetivo es el de demostrar los socios estratégicos con los cuales cada ha trabajado y ha propiciado mejoras importantes en su operación.

A continuación, se presenta el Portafolio de Servicios de las dependencias, clasificadas de acuerdo a su modalidad.



Portafolio de Servicios

INSED

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES
Ciudad Universitaria. Carrera 27 Calle 9
Teléfono: 6351086 Fax: 6351090 E-mail: gmarin@uis.edu.co

EDUCATIVO
EDUCACIÓN NO FORMAL

Programas de Formación Docente:
- Proyectos Institucionales de Lectura.
- Pedagogía, Investigación y Estética.
- Evaluación y aprendizaje Constructivo-Significativo

Seminarios Talleres Psicología Jurídica
- El Comportamiento Delictivo y su Prevención.
- Entrevista Cognitiva Aplicada a la Investigación Judicial.
- Perfiles Delincuenciales.
- Tratamiento Penitenciario.
- Victimología.

Poscosecha y Mercadeo Agropecuario
- Fisiología y Características de Frutas y Hortalizas.
- Factores de Precosecha y Cosecha que inciden en la Calidad.
- Mercadeo y Desarrollo.
- El Mercadeo Nacional e Internacional de Frutas y Verduras.

EXPERIENCIA CERTIFICADA
Instituto Colombiano Agropecuario
Comité Regional de Planificación (CORPLAN)

Regionalización

Aseduis - Bogotá

Educación no formal

- Diplomados.
- Seminarios.
- Asesorías.

Experiencia Certificada

- Alcaldía de Kennedy
- Alcaldía Local de Teusaquillo
- Ministerio de Protección Social

Información General

Dirección: Calle 119 # 3-00 (Usaquen) Bogotá
Teléfono: 6374777
E-mail: uisbog@elsitio.net.co

Barbosa

Servicios Educativos

- Primeros Semestres de las Ingenierias Civil, Eléctrica, Electrónica, Mecánica, Metalúrgica, Sistemas, Química, Industrial, Petróleos y Geología.

Información General

Dirección: Carrera 9, Calle 13
Teléfono: 7482893
E-mail: uisbarbosa@yahoo.com

Barrancabermeja

Servicios Educativos

- Primeros Semestres de las Ingenierias Civil, Eléctrica, Electrónica, Mecánica, Metalúrgica, Sistemas, Química, Industrial, Petróleos y Geología.

Experiencia Certificada

- Ecopetrol S.A El Centro
- Ecopetrol S.A Barrancabermeja

Información General

Dirección: Carrera 28 #62-50
Teléfono: 6200700 - 6200705
E-mail: barinf@uis.edu.co

Málaga

Asesoria y Consultoria profesional

ASESORIA, CONSULTORIA, INTERVENTORIA EN EL SECTOR FORESTAL Y AMBIENTAL

- Elaboración de Planes de Ordenamientos Ambiental.
- Elaboración de Planes de Ordenamiento Forestal.
- Elaboración de Planes de Ordenamiento y Manejo de Cuencas Hidrográficas.
- Producción de Material Vegetal, Gestión de Viveros.
- Manejo de Plantaciones Forestales y Bosques Naturales.
- Proyectos de producción Agroforestal.
- Asesoría en Semillas Forestales y Mejoramiento Genético Forestal.
- Inventarios Forestales y Planes de Aprovechamiento Forestal.
- Estudios y Asesoría sobre Mejoramiento de Suelos.
- Estudios y Educación Ambiental.
- Estudios de Impacto Ambiental (Vías, Urbanizaciones, Explotaciones Forestales, etc.)
- Diseño y Montaje de Plantas de Tratamiento de Residuos Sólidos, Aguas Residuales, Agua Potable.

ASESORIA, CONSULTORIA, INTERVENTORIA EN EL SECTOR AGROPECUARIO.

- Asistencia Técnica Pecuaria (Bovinos, Caprinos, Porcinos, Equinos, Peces, Especies Menores, etc.)
- Organización de Exposiciones y Juzgamiento Pecuario.
- Inseminación Artificial, Diagnostico de Preñez.
- Programas de Sanidad y Vacunación.

- Mejoramiento Genético de Especies Zootécnicas.
- Asistencia técnica Nutrición Animal (Formulación de Dietas Monogástricos y Rumiantes).
- Implementación de Proyectos de Agroindustria (Cárnicos y Lácteos).
- Asistencia Técnica a Explotaciones Agropecuarias.
- Manejo de Producciones Forrajeras como Ensilaje y Henificaciones.
- Tecnificación en la Producción de Especies Zootécnicas.

Servicios Educativos

- Primeros Semestres de las Ingenierías Civil, Eléctrica, Electrónica, Mecánica, Metalúrgica, Sistemas, Química, Industrial, Petróleos y Geología.
- Ingeniería Forestal.
- Zootecnia.

Información General

Dirección: Ciudad Universitaria.
Teléfono: 6607353 - 6608634
E-mail: malaga@uis.edu.co

Socorro

Servicios Educativos

- Primeros Semestres de las Ingenierías Civil, Eléctrica, Electrónica, Mecánica, Metalúrgica, Sistemas, Química, Industrial, Petróleos y Geología.

Información General

Dirección: Calle 14 # 6-07
Teléfono: 7273924 - 7273925
E-mail: uissocorro@hotmail.com

División de Publicaciones

Carrera 27 Calle 9 - Ciudad Universitaria
Primer Piso Edificio Ciencias Humanas
Teléfono: 6348418 Fax: 6328212 E-mail : publicac@uis.edu.co

ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS PROFESIONALES

- Asesoría en la creación de imagen corporativa y diseños publicitarios
- Diseño gráfico por computador, diagramación e ilustración digital
- Servicio de escáner de alta resolución
- Servicio de preprensa digital
- Edición de libros y revistas

TECNOLÓGICO IMPRESIÓN

- Reproducción litográfica offset de policromías, tricromías, bicolores y blanco/negro
- Impresión tipográfica

- Impresión mediante duplicado digital
- Refile y corte de productos
- Empaste de libros por medio de encuadernación rústica, plástica o en pasta dura
- Plastificado brillante o mate
- Anillado doble OO

Dirección Cultural

Carrera 27 Calle 9 - Ciudad Universitaria
Teléfono:6321349, PBX:6344000 Ext. 2346 Fax: 6321364 E-mail : divcult@uis.edu.co

ACTIVIDADES CULTURALES, ARTISTICAS Y DEPORTIVAS
CULTURAL

- Organización de festivales institucionales.
- Organización y celebración de festival de piano, música andina colombiana, cine, jazz y guitarra.
- Curaduría y montaje de exposiciones
- Programación recreativa y cultural: cine, videos, conciertos, conferencias, etc.
- Alquiler de escenarios para la realización de eventos.
- Coordinación de grupos artísticos

EXPERIENCIA CERTIFICADA

Instituto Municipal de Cultura de Bucaramanga
Fundación Festival de Cine Europeo en Colombia
Ministerio de Cultura

TeleUIS

SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES DE LA UIS, RADIO Y T.V.
Sede UIS Bucarica III Piso
Teléfono: 6524378 Fax: 6524378 E-mail : teleuis1@uis.edu.co

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- RADIO (2 Emisoras Institucionales La UIS Stereo y UIS AM)
- La programación de la emisora en FM está dedicada a exaltar, difundir y promover los valores de la nacionalidad, así como también los hechos generados desde la educación.
- La emisora en AM está concebida como una propuesta de Educación NO Formal para ampliar la cobertura y calidad de la educación en la zona nororiental del país.

- TELEVISIÓN
- El centro de producción de televisión, propende por el diseño y la ejecución de productos audiovisuales que desde la educación contribuyan al mejoramiento sustancial de las comunidades.

EDUCACIÓN NO FORMAL

- Cursos especializados en:
- Escritura de Guiones
- Camarografía
- Edición e iluminación
- Diseño y producción de promocionales televisivos.

EXPERIENCIA CERTIFICADA

Canal de Televisión Regional
Ministerio de Cultura
Fundación Cultural Javeriana Estéreo
Centro de Estudios Regionales

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 MATRIZ DOFA

El proceso del análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

La MATRIZ DOFA es una importante herramienta que facilita el análisis de la información a través de la comparación* de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas, originando estrategias alternativas factibles, no la selección de las mejores estrategias.

Las letras D. O. F. A. representan debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas.

- Debilidades: se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

- Oportunidades:"las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una organización obtenga la ventaja competitiva"[24]; son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente.
- Fortalezas: son los elementos que evalúan como las capacidades positivas ayudan a lograr los objetivos.

- Amenazas: "las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de una organización"[25]; son

* Se lo puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

[24] CHARLES W.L, Hill / GARETH R., Jones.Administración Estratégica Un enfoque Integral. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill, 1996, p. 69

[25] Ibid.,p 69

condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

El análisis de la combinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se conoce como el método DOFA o FODA.

Para el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de publicaciones, la Dirección Cultura y TELEUIS; se aplicó la matriz DOFA a partir de la información recopilada por medio de entrevistas con los diferentes coordinadores de los programas del INSED, y los Directores de las dependencias mencionadas.

La matriz DOFA se realizó diferenciando los factores de acuerdo a 5 perspectivas bajo las cuales se llevará a cabo el análisis estratégico y el Balanced Scorecard, estas son: perspectiva de responsabilidad social, perspectiva financiera, perspectiva partes interesadas, perspectiva de procesos internos, y, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
A su vez, estos factores fueron calificados de acuerdo a su EMERGENCIA, TENDENCIA E IMPACTO, donde:

- Emergencia: Responde a la pregunta, Cuánta urgencia de tiempo tiene?
- Tendencia: Responde a la pregunta, Cuál es la mejor estimación de su probable crecimiento?
- Impacto: Responde a la pregunta, Qué tan grave es el impacto actual de la situación sobre la productividad, la gente y/o los recursos?[26]

El criterio para la calificación de los factores de acuerdo a su emergencia, tendencia e impacto, se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 67. Categorías y valor de la puntuación de los factores de acuerdo a su emergencia, tendencia e impacto.

[26] Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe, El nuevo directivo racional, pags. 176-177.

	Categoría	Puntaje	Explicación
Emergencia	Bajo	3	Cuando la urgencia en el tiempo del factor no es importante.
	Medio	7	Cuando la urgencia en el tiempo del factor es medianamente importante.
	Alto	10	Cuando la urgencia en el tiempo del factor es muy importante.
Tendencia	Bajo	3	Cuando el probable crecimiento del factor es poco factible.
	Medio	7	Cuando el probable crecimiento del factor es medianamente factible.
	Alto	10	Cuando el probable crecimiento del factor es muy factible.
Impacto	Bajo	3	Cuando el impacto del factor sobre los demás factores es poco.
	Medio	7	Cuando el impacto del factor sobre los demás factores es medio.
	Alto	10	Cuando el impacto del factor sobre los demás factores es alto.

La calificación fue realizada a juicio de las autoras de este proyecto, a partir de la información analizada en la etapa de caracterización de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis durante el periodo 2003 – Primer semestre de 2004, presentada en el capítulo 5 de este proyecto.

Es importante recordar el hecho, que los factores definidos para este análisis estratégico fueron los encontrados en la vigencia 2003- Primer semestre de 2004.

A continuación, se presentan los factores concernientes a la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis,

clasificados en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, conformando así la matriz DOFA para estas dependencias. Seguidamente, se procede a asignarle a cada factor la calificación mostrada en la tabla 68, para luego escoger los ocho dentro de cada categoría que resulten con mayor puntuación total al sumar los puntos obtenidos de su respectiva emergencia, tendencia e impacto. Los ocho factores seleccionados de cada clasificación corresponderán a aquellos de mayor relevancia, con los cuales será realizado la Matriz de Análisis Estructural.

La convención de colores para la clasificación de los factores es la siguiente:

Tabla 68. Convención de colores para la clasificación de los factores.

	Puntuación alta.
	Puntuación media.
	Puntuación baja.

Los puntajes asignados a cada uno de los factores para su respectiva emergencia, tendencia e impacto fueron otorgados por las autoras de este proyecto, teniendo como referencia la información recolectada acerca de la función de Extensión llevada a cabo en cada una de las dependencias mencionadas y en la observación del ambiente externo e interno de estas.

Luego de elaborar la Matriz de Análisis Estructural, se procede a ordenar los factores de acuerdo a su motricidad y dependencia con su respectivo porcentaje. Esto se determina dividiendo los correspondientes valores de motricidad y dependencia de cada factor obtenidos en la Matriz de Análisis Estructural, por la totalidad de los valores de motricidad o dependencia.

Las convenciones de colores que se utilizaron para la clasificación de los factores dentro de las tablas donde se hallan los valores de motricidad y dependencia con sus correspondientes porcentajes, fueron las siguientes:

Tabla 69. Convenciones de colores para la clasificación de los factores dentro de las tablas.

	OPORTUNIDADES
	AMENAZAS
	FORTALEZAS
	DEBILIDADES

Autoras

Los resultados obtenidos en dichas tablas son agrupados en un plano cartesiano, en donde el eje *x* mide dependencia y el eje *y* mide la motricidad. El plano se divide en cuatro zonas o grupos, así: Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Autonomía y Zona de Salida, en donde serán clasificados los factores. El límite entre estas cuatro zonas se determina mediante un promedio (*m*), que puede variar para cada análisis estructural y que se obtiene a través de la siguiente formula:

$$m = 100 / n$$

Donde:

n = número de factores

Esta medida indicativa, aunque un poco arbitraria, es una manera práctica que sirve como criterio para separar las zonas mencionadas.

Aplicando la fórmula para este caso, tenemos:

m = 100/32

m = 3,125

m ≈ 3

Por tal razón, el límite para las zonas de los respectivos cuadrantes, en este caso será 3.

Los factores ubicados en los planos serán identificados con los mismos números que les correspondió dentro de las respectivas Matrices de Análisis Estructural. La ubicación en dicho plano estuvo determinada por las respectivas

coordenadas de motricidad y dependencia obtenidas en la matriz de análisis estructural.

Al finalizar con la clasificación de los factores dentro del plano, se logra observar las ubicaciones que obtuvieron en las diferentes zonas.

Los factores que se encuentran en la ZONA DE SALIDA no son considerados, para la formulación de estrategias, debido a que son factores cuya motricidad es baja comparada con los demás; lo que quiere decir que su incidencia sobre otros factores es mínima. Además, poseen alta dependencia lo que indica que están subordinados al comportamiento de otros factores y por lo tanto su impacto sobre las dependencias no es representativo.

Los factores ubicados en la ZONA DE AUTONOMÍA poseen baja motricidad y baja dependencia lo que indica que estos factores no influyen ni son influenciados por los demás factores y su presencia en el análisis no produce mayor variación en los resultados finales; por lo tanto tampoco son considerados para la formulación de estrategias para la función de extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis.

Los factores de la ZONA DE PODER, son muy motrices y poco dependientes, por lo tanto son los factores más importantes del sistema porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de los demás; son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación en ellos tendrá repercusiones en todo el sistema. Los factores de la ZONA DE CONFLICTO, por el contrario son muy influyentes y altamente vulnerables, influyen sobre los restantes pero son, así mismos, influidos por ellos, por esta razón están en conflicto; son importantes, porque cualquier variación que suceda en ellos tendrá efectos en la zona de salida y en ellos mismos.

Por todo lo anterior, es a partir de estos factores, desde los cuales se realiza la Formulación Estratégica utilizando la herramienta de gestión BALANCED

SCORECARD… Véase el capítulo 7…, para la función de Extensión de las dependencias antes mencionadas.

6.2 Matriz DOFA aplicada al INSED.

Factores

- Oportunidades

Responsabilidad Social

1. La necesidad de desarrollo económico y social en la región.
2. Entidades de la región que están en capacidad de cooperar con el INSED en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.
3. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.
3. La Ley Laboral en lo concerniente a prácticas académicas universitarias, favorece a los programas académicos del instituto.
4. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

Financiera

1. Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación de docentes de básica primaria y secundaria, en la búsqueda constante de otros recursos.
2. Las políticas Gubernamentales que eximen del pago de impuesto a los proyectos efectuados con comunidades académicas.

Actores Sociales

1. Presencia del Instituto de Educación a distancia de la UIS en diferentes regiones del país a través de los CREAD.
2. Gran cantidad de egresados de los programas académicos en los CREAD se encuentran liderando entidades reconocidas a nivel nacional, lo cual genera un gran impacto en las comunidades.
3. Contribuir al desarrollo de mercados nacionales para las áreas en las cuales se desenvuelve el Instituto.
4. Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta en educación continua y postgrados, en la modalidad de educación a distancia.
5. La existencia de empresas y corporaciones a nivel regional y nacional a la espera de soluciones a las problemáticas presentadas en sus procesos, los cuales no han sido atendidas.
6. Aprovechar alianzas con entidades estatales y privadas.

Procesos Internos

1. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para el Instituto en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.
2. Realización de trabajos con tutores lo cual implica la combinación de tiempo, espacio y herramientas tecnológicas donde se obtiene una mayor aplicación del conocimiento.

Innovación y Aprendizaje

1. Velocidad y avance de las tecnologías de la Información y la Comunicación en la región y el país.
2. Facilidad de acceso a la tecnología por parte de los estudiantes donde se rompe con el aprendizaje rutinario generando en la comunidad académica desafíos cognitivos de investigación, sociales y tecnológicos.

3. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes a distancia, educandos y directivos.
4. Establecer conexiones y alianzas con universidades extranjeras que permiten compartir visiones, conocimientos, proyectos y acciones, logrando así fortalecer la calidad del talento de nuestro país.

- Fortalezas

Responsabilidad Social

1. Ejecución de proyectos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades menos favorecidas de la región, dando solución a una de las problemáticas actuales, al mismo tiempo que se logra el posicionamiento institucional.
2. El liderazgo de las Directivas del INSED y su proyección con miras a orientar decisiones futuras coherentes, basadas en la realidad, han construido la prospectiva de la Educación a Distancia para la UIS.
3. Diferentes convenios interinstitucionales a nivel nacional desarrollados por la UIS ha a través del INSED.

Actores Sociales

1. Los estudiantes de educación a distancia se caracterizan por su heterogeneidad; son personas de diferentes edades, procedencia geográfica, sexo, ocupación laboral, estrato social, autónomo y con mentalidad emprendedora.
2. Apoyo de las directivas de la universidad a la educación a distancia.
3. Diseño y ejecución de estrategias de vinculación con los egresados.
4. Existencia del sitio Web del INSED a través del cual empresas y particulares pueden acceder con mayor facilidad a los servicios ofrecidos por el Instituto.

Innovación y Aprendizaje

1. Contar con la Granja de Guatiguará (Centro Piloto de Investigación de la UIS), apta para las prácticas e investigaciones, con ubicación dentro del área metropolitana de Bucaramanga.
2. Fortalecimiento del plan de actualización de los MEDAS, con base en los resultados de la autoevaluación.
3. Aplicación de los MEM y páginas WEB que dan soporte y complementan el proceso de autoaprendizaje de los estudiantes permitiéndoles confrontar, profundizar aplicar, analizar y al mismo tiempo evaluar de manera continua el logro de competencias.
4. Investigación en modelos pedagógicos de Educación a Distancia.
5. Creación de nuevos CAE y consolidación de los CREAD existentes.
6. Fortalecimiento de la tecnología al servicio del aprendizaje y la transformación del modelo de Educación a Distancia hacia el modelo de Educación Virtual.

Procesos Internos

1. Reconocimiento del Consejo Nacional de Acreditación – CNA al INSED como ejemplo de calidad en sus procesos, referenciándolo como modelo de Educación a Distancia en el país.
2. Equipo interdisciplinario de trabajo.
3. La existencia del GAME (Grupo Asesor de modelos Educativos de Autoaprendizaje) que tiene como objetivo central diseñar políticas que orienten los diferentes procesos, entre ellos extensión con base en el modelo de educación a distancia que el mismo construye y evalúa permanentemente.
4. Se han definido recientemente Políticas Institucionales en materia de Extensión.

Financiera

1. Inversión de parte de los dineros restantes después del ejercicio de cada año, en diversos proyectos en la Granja de Guatiguará, generando recursos adicionales.
2. La política de autofinanciación asegura la continuidad de la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad Industrial de Santander.
3. Inversión en diferentes planes para fortalecer la imagen institucional de la Educación a Distancia en la UIS.

- Debilidades

Responsabilidad Social

1. Escasa gestión por parte de cada uno de los programas académicos en lo referente a actividades de Extensión.
2. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla el instituto en los municipios donde hace presencia.
3. El tiempo disponible para proyectos de Extensión por parte de la gran mayoría de los estudiantes del instituto es bastante limitado debido a sus ocupaciones laborales.
4. Falta de prácticas empresariales para desarrollar los conceptos adquiridos en los diferentes programas que ofrece el instituto a la comunidad.

Actores Sociales

1. Carencia de procesos de seguimiento y documentación de la deserción estudiantil.
2. Falta de actividades de promoción de las actividades de extensión que el instituto está en capacidad de desarrollar.

Procesos Internos

1. Escasa documentación y/o sistematización de los proyectos de Extensión realizados por los estudiantes de algunos programas académicos.

Financiera

1. Dentro de las políticas institucionales se establece que el instituto debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.
2. Carencia de un adecuado sistema de costeo para las actividades de extensión desarrolladas por el INSED.
3. Los tutores no reciben ningún tipo de bonificación por la asesoría prestada a los proyectos de extensión realizados por los estudiantes en el marco de las asignaturas de los programas académicos.
4. Dependencia total de los recursos suministrados por entidades regionales para poder llevar a cabo proyectos de extensión.

Innovación y Aprendizaje

1. Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en el instituto respecto a las actividades de extensión.
2. No existe un sistema de información que permita realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los proyectos de Extensión ejecutados como de su respectiva gestión.

- Amenazas

Responsabilidad Social

1. La aguda crisis política y social del país no permite desarrollar actividades de extensión a cabalidad en las zonas mas alejadas, debido a la situación que en este momento se vive.
2. Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.
3. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad.

Financiera

1. Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.
2. La autofinanciación del instituto crea altos costos en las matriculas, de esta manera los estudiantes podrían optar por otros instituto de educación mas económicos.
3. La incursión de nuevos institutos en la modalidad de Educación a Distancia al mercado, puede disminuir los clientes a los cuales el Instituto les presta sus servicios de Extensión.

Actores Sociales

1. La deserción estudiantil en el largo plazo puede ser una causal de la desaparición de la Educación a Distancia en la UIS, y por ende, de las labores de Extensión desarrolladas por el Instituto.
2. Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.
3. Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.

Procesos Internos

1. La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.

Innovación y Aprendizaje

1. El estereotipo generalizado en la sociedad de que el aprendizaje en la modalidad de Educación a Distancia es de menor calidad frente a la modalidad presencial.
2. Desarrollos y avances tecnológicos que el Instituto no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

Tabla 70. Oportunidades de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia.

OPORTUNIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	La necesidad de desarrollo económico y social en la región.	10	7	10	**27**
	Entidades de la región que están en capacidad de cooperar con el INSED en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.	10	3	7	**20**
	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad- sociedad.	10	7	10	**27**
	La Ley Laboral en lo concerniente a prácticas académicas universitarias, favorece a los programas	3	3	3	**9**

	académicos del instituto.				
	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	10	10	10	**30**
FINANCIERA	Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación de docentes de básica primaria y secundaria, en la búsqueda constante de otros recursos**.**	10	7	10	**27**
	Las políticas Gubernamentales que eximen del pago de impuesto a los proyectos efectuados con comunidades académicas.	7	3	7	**17**
ACTORES SOCIALES	Presencia del Instituto de Educación a distancia de la UIS en diferentes regiones del país a través de los CREAD.	10	10	7	**27**
	Gran cantidad de egresados de los programas académicos en los CREAD se encuentran liderando entidades reconocidas a nivel nacional, lo cual genera un gran impacto en las comunidades.	3	7	3	**13**
	Contribuir al desarrollo de mercados nacionales para las áreas en las cuales se desenvuelve el Instituto.	7	7	3	**17**
	Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta en educación continua y postgrados, en la modalidad de educación a distancia.	10	10	3	**23**
	La existencia de	10	7	7	**24**

	empresas y corporaciones a nivel regional y nacional a la espera de soluciones a las problemáticas presentadas en sus procesos, los cuales no han sido atendidos.				
	Aprovechar alianzas con entidades estatales y privadas.	10	3	7	**20**
PROCESOS INTERNOS	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para el Instituto en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.	7	7	10	**24**
	Realización de trabajos con tutores lo cual implica la combinación de tiempo, espacio y herramientas tecnológicas donde se obtiene una mayor aplicación del conocimiento.	10	10	3	**23**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Velocidad y avance de las tecnologías de la Información y la Comunicación en la región y el país.	10	3	3	**16**
	Facilidad de acceso a la tecnología por parte de los estudiantes donde se rompe con el aprendizaje rutinario generando en la comunidad académica desafíos cognitivos de investigación, sociales y tecnológicos.	10	10	10	**30**
	Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes a distancia, educandos y directivos.	10	10	3	**23**
	Establecer conexiones y alianzas con universidades extranjeras que permiten compartir visiones, conocimientos, proyectos y acciones, logrando así fortalecer la calidad del talento de nuestro país.	10	7	3	**20**

Autoras

Tabla 71. Fortalezas de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia.

FORTALEZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Ejecución de proyectos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades menos favorecidas de la región, dando solución a una de las problemáticas actuales, al mismo tiempo que se logra el posicionamiento institucional.	10	3	10	**23**
	El liderazgo de las Directivas del INSED y su proyección con miras a orientar decisiones futuras coherentes, basadas en la realidad, han construido la prospectiva de la Educación a Distancia para la UIS.	3	7	10	**20**
	Diferentes convenios interinstitucionales a nivel nacional desarrollados por la UIS a través del INSED.	7	3	10	**20**
FINANCIERA	Inversión de parte de los dineros restantes después del ejercicio de cada año, en diversos proyectos en la Granja de Guatiguará, generando recursos adicionales.	7	7	7	**21**
	La política de autofinanciación asegura la continuidad de la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad Industrial de Santander.	3	3	3	**9**
	Inversión en diferentes planes para fortalecer la imagen institucional de la Educación a Distancia en la UIS.	10	7	10	**27**
ACTORES SOCIALES	Los estudiantes de educación a distancia se caracterizan por su heterogeneidad; son	3	7	7	**17**

	personas de diferentes edades, procedencia geográfica, sexo, ocupación laboral, estrato social, autónomo y con mentalidad emprendedora.				
	Apoyo de las directivas de la universidad a la educación a distancia.	10	7	10	**27**
	Diseño y ejecución de estrategias de vinculación con los egresados.	10	10	10	**30**
	Existencia del sitio Web del INSED a través del cual empresas y particulares pueden acceder con mayor facilidad a los servicios ofrecidos por el Instituto.	10	10	10	**30**
PROCESOS INTERNOS	Reconocimiento del Consejo Nacional de Acreditación – CNA al INSED como ejemplo de calidad en sus procesos, referenciándolo como modelo de Educación a Distancia en el país.	10	7	3	**20**
	Equipo interdisciplinario de trabajo.	10	7	10	**27**
	La existencia del GAME que tiene como objetivo central diseñar políticas que orienten los diferentes procesos, entre ellos extensión con base en el modelo de educación a distancia que el mismo construye y evalúa permanentemente.	10	10	10	**30**
	Se han definido recientemente Políticas Institucionales en materia de Extensión.	3	7	10	**20**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Contar con la Granja de Guatiguará (Centro Piloto de Investigación de la UIS), apta para las prácticas e investigaciones, con ubicación dentro del área metropolitana de Bucaramanga.	3	7	7	**17**
	Fortalecimiento del plan de actualización de los MEDAS, con base en	7	7	3	**17**

	los resultados de la autoevaluación.				
	Aplicación de los MEM y páginas WEB que dan soporte y complementan el proceso de autoaprendizaje de los estudiantes permitiéndoles confrontar, profundizar aplicar, analizar y al mismo tiempo evaluar de manera continua el logro de competencias.	10	10	3	**23**
	Investigación en modelos pedagógicos de Educación a Distancia.	7	7	3	**17**
	Creación de nuevos CAE y consolidación de los CREAD existentes.	10	7	10	**27**
	Fortalecimiento de la tecnología al servicio del aprendizaje y la transformación del modelo de Educación a Distancia hacia el modelo de Educación Virtual.	10	7	7	**24**

Autoras

Tabla 72. Debilidades de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia.

DEBILIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Escasa gestión por parte de cada uno de los programas académicos en lo referente a actividades de Extensión.	10	10	10	**30**
	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla el instituto en los municipios donde hace presencia.	10	7	10	**27**
	El tiempo disponible para	7	10	7	**24**

	proyectos de Extensión por parte de la gran mayoría de los estudiantes del instituto es bastante limitado debido a sus ocupaciones laborales.				
	Falta de prácticas empresariales para desarrollar los conceptos adquiridos en los diferentes programas que ofrece el instituto a la comunidad.	10	7	7	**24**
FINANCIERA	Dentro de las políticas institucionales se establece que el instituto debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	7	7	7	**21**
	Carencia de un adecuado sistema de costeo para las actividades de extensión desarrolladas por el INSED.	10	3	3	**16**
	Los tutores no reciben ningún tipo de bonificación por la asesoría prestada a los proyectos de extensión realizados por los estudiantes en el marco de las asignaturas de los programas académicos.	3	3	3	**9**
	Dependencia total de los recursos suministrados por entidades regionales para poder llevar a cabo proyectos de	10	10	3	**23**

	extensión.				
ACTORES SOCIALES	Carencia de procesos de seguimiento y documentación de la deserción estudiantil.	10	3	7	**20**
	Falta de actividades de promoción de las actividades de extensión que el instituto está en capacidad de desarrollar.	10	10	7	**27**
PROCESOS INTERNOS	Escasa documentación y/o sistematización de los proyectos de Extensión realizados por los estudiantes de algunos programas académicos.	10	7	7	**24**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en el instituto respecto a las actividades de extensión.	10	7	10	**27**
	No existe un sistema de información que permita realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los proyectos de Extensión ejecutados como de su respectiva gestión.	10	10	10	**30**

Autoras

Tabla 73. Amenazas de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia.

AMENAZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	La aguda crisis política y social del país no permite desarrollar actividades de extensión a cabalidad en las zonas mas alejadas, debido a la situación que en este momento se vive.	10	10	10	**30**
	Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.	10	10	3	**23**
	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad.	10	10	7	**27**
FINANCIERA	Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.	10	10	10	**30**
	La autofinanciación del instituto crea altos costos en las matriculas, de esta manera los estudiantes podrían optar por otros instituto de educación mas	7	7	3	**17**

	económicos.				
	La incursión de nuevos institutos en la modalidad de Educación a Distancia al mercado, puede disminuir los clientes a los cuales el Instituto les presta sus servicios de Extensión.	10	7	7	**24**
ACTORES SOCIALES	La deserción estudiantil en el largo plazo puede ser una causal de la desaparición de la Educación a Distancia en la UIS, y por ende, de las labores de Extensión desarrolladas por el Instituto.	7	7	7	**21**
	Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.	10	7	10	**27**
	Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.	10	7	10	**27**
PROCESOS INTERNOS	La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.	10	10	10	**30**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	El estereotipo generalizado en la sociedad de que el aprendizaje en la modalidad de Educación a Distancia es de menor calidad frente a la	7	7	3	**17**

	modalidad presencial.				
	Desarrollos y avances tecnológicos que el Instituto no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	10	10	7	27

Autoras

6.2.1 Matriz Dofa Priorizada

Dentro de la Matriz DOFA Priorizada, se presentan los ocho factores con mayor puntuación dentro de cada categoría con su respectiva definición.

- Oportunidades

1. La necesidad de desarrollo económico y social en la región.
2. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad- sociedad.
3. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.
4. Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación de docentes de básica primaria y secundaria, en la búsqueda constante de otros recursos**.**
5. Presencia del Instituto de Educación a distancia de la UIS en diferentes regiones del país a través de los CREAD.
6. La existencia de empresas y corporaciones a nivel regional y nacional a la espera de soluciones a las problemáticas presentadas en sus procesos, los cuales no han sido atendidos.

7. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para el Instituto en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.
8. Facilidad de acceso a la tecnología por parte de los estudiantes donde se rompe con el aprendizaje rutinario generando en la comunidad académica desafíos cognitivos de investigación, sociales y tecnológicos.

- Fortalezas

1. Inversión en diferentes planes para fortalecer la imagen institucional de la Educación a Distancia en la UIS.
2. Apoyo de las directivas de la universidad a la educación a distancia.
3. Diseño y ejecución de estrategias de vinculación con los egresados.
4. Existencia del sitio Web del INSED a través del cual empresas y particulares pueden acceder con mayor facilidad a los servicios ofrecidos por el Instituto.
5. Equipo interdisciplinario de trabajo.
6. La existencia del GAME que tiene como objetivo central diseñar políticas que orienten los diferentes procesos, entre ellos extensión con base en el modelo de educación a distancia que el mismo construye y evalúa permanentemente.
7. Creación de nuevos CAE y consolidación de los CREAD existentes
8. Fortalecimiento de la tecnología al servicio del aprendizaje y la transformación del modelo de Educación a Distancia hacia el modelo de Educación Virtual.

- Debilidades

1. Escasa gestión por parte de cada uno de los programas académicos en lo referente a actividades de Extensión.

2. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla el instituto en los municipios donde hace presencia.
3. El tiempo disponible para proyectos de Extensión por parte de la gran mayoría de los estudiantes del instituto es bastante limitado debido a sus ocupaciones laborales.
4. Falta de prácticas empresariales para desarrollar los conceptos adquiridos en los diferentes programas que ofrece el instituto a la comunidad.
5. Falta de actividades de promoción de las actividades de extensión que el instituto está en capacidad de desarrollar.
6. Escasa documentación y/o sistematización de los proyectos de Extensión realizados por los estudiantes de algunos programas académicos.
7. Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en el instituto respecto a las actividades de extensión.
8. No existe un sistema de información que permita realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los proyectos de Extensión ejecutados como de su respectiva gestión.

- Amenazas

1. La aguda crisis política y social del país no permite desarrollar actividades de extensión a cabalidad en las zonas mas alejadas, debido a la situación que en este momento se vive.
2. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad.
3. Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.

4. La incursión de nuevos institutos en la modalidad de Educación a Distancia al mercado, puede disminuir los clientes a los cuales el Instituto les presta sus servicios de Extensión.
5. Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.
6. Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.
7. La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.
8. Desarrollos y avances tecnológicos que el Instituto no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

6.2.2 Análisis Estructural

A partir de los treinta y dos factores que arrojo la realización de la matriz DOFA priorizada, se procede con el respectivo Análisis Estructural.

Tabla 74. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión del Instituto de Educación a Distancia durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004.

MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DURANTE LA VIGENCIA 2003 – PRIMER SEMESTRE DE 2004

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS								FORTALEZAS								DEBILIDADES								ÍNDICE DE MOTRICIDAD
N.	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
	OPORTUNIDADES																																	
1	La necesidad de desarrollo económico y social en la región.		1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
2	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad- sociedad.	0		1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	19
3	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	0	0		1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23
4	Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación de docentes de básica primaria y secundaria, en la búsqueda constante de otros recursos**.**	0	0	1		1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	12
5	Presencia del Instituto de Educación a distancia de la UIS en diferentes regiones del país a través de los CREAD.	0	1	1	1		0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9
6	La existencia de empresas y corporaciones a nivel regional y nacional a la espera de soluciones a las problemáticas presentadas en sus procesos, los cuales no han sido atendidos.	0	0	1	1	1		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7

7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para el Instituto en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.	1	1	1	1	1	0		0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	17
8	Facilidad de acceso a la tecnología por parte de los estudiantes donde se rompe con el aprendizaje rutinario generando en la comunidad académica desafíos cognitivos, de investigación, sociales y tecnológicos.	0	0	0	1	0	1	0		0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	AMENAZAS																																				
9	La aguda crisis política y social del país no permite desarrollar actividades de extensión a cabalidad en las zonas mas alejadas, debido a la situación que en este momento se vive.	1	1	1	0	1	1	0	0		1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	14
10	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser gestionada por la Universidad.	0	1	1	0	0	1	0	0	0		1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	14
11	Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	22
12	La incursión de nuevos institutos en la modalidad de Educación a Distancia al mercado, puede disminuir los clientes a los cuales el Instituto les presta sus servicios de Extensión.	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0		1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
13	Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1		1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	10
14	Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	8

15	La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16
16	Desarrollos y avances tecnológicos que el Instituto no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1		1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	19
	FORTALEZAS																																		
17	Inversión en diferentes planes para fortalecer la imagen institucional de la Educación a Distancia en la UIS.	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1		1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	18
18	Apoyo de las directivas de la universidad a la educación a distancia.	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	21
19	Diseño y ejecución de estrategias de vinculación con los egresados.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1		0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
20	Existencia del sitio Web del INSED a través del cual empresas y particulares pueden acceder con mayor facilidad a los servicios ofrecidos por el Instituto.	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0		1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	13
21	Equipo interdisciplinario de trabajo.	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	20
22	La existencia del GAME que tiene como objetivo central diseñar políticas que orienten los diferentes procesos, entre ellos extensión con base en el modelo de educación a distancia que el mismo construye y evalúa permanentemente.	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
23	Creación de nuevos CAE y consolidación de los CREAD existentes.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
24	Fortalecimiento de la tecnología al servicio del aprendizaje y la transformación del modelo de Educación a Distancia hacia el modelo de Educación Virtual.	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	11
	DEBILIDADES																																		
25	Escasa gestión por parte de cada uno de los programas académicos en lo referente a actividades de Extensión.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1	1	1	1	1	12

26	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla el instituto en los municipios donde hace presencia.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1		0	1	1	1	1	1	15
27	El tiempo disponible para proyectos de Extensión por parte de la gran mayoría de los estudiantes del instituto es bastante limitado debido a sus ocupaciones laborales.	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0		1	0	0	0	0	6
28	Falta de prácticas empresariales para desarrollar los conceptos adquiridos en los diferentes programas que ofrece el instituto a la comunidad.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	5
29	Falta de actividades de promoción de las actividades de extensión que el instituto está en capacidad de desarrollar.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1		0	0	1	12
30	Escasa documentación y/o sistematización de los proyectos de Extensión realizados por los estudiantes de algunos programas académicos.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0		1	1	12
31	Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en el instituto respecto a las actividades de extensión.	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1		1	18
32	No existe un sistema de información que permita realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los proyectos de Extensión ejecutados como de su respectiva gestión.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1		16
	ÍNDICE DE DEPENDENCIA	3	5	20	21	15	13	14	10	0	8	5	7	18	17	12	17	19	17	15	15	20	21	23	22	14	11	1	20	14	10	10	12	429

Autoras

Tabla 75. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes.

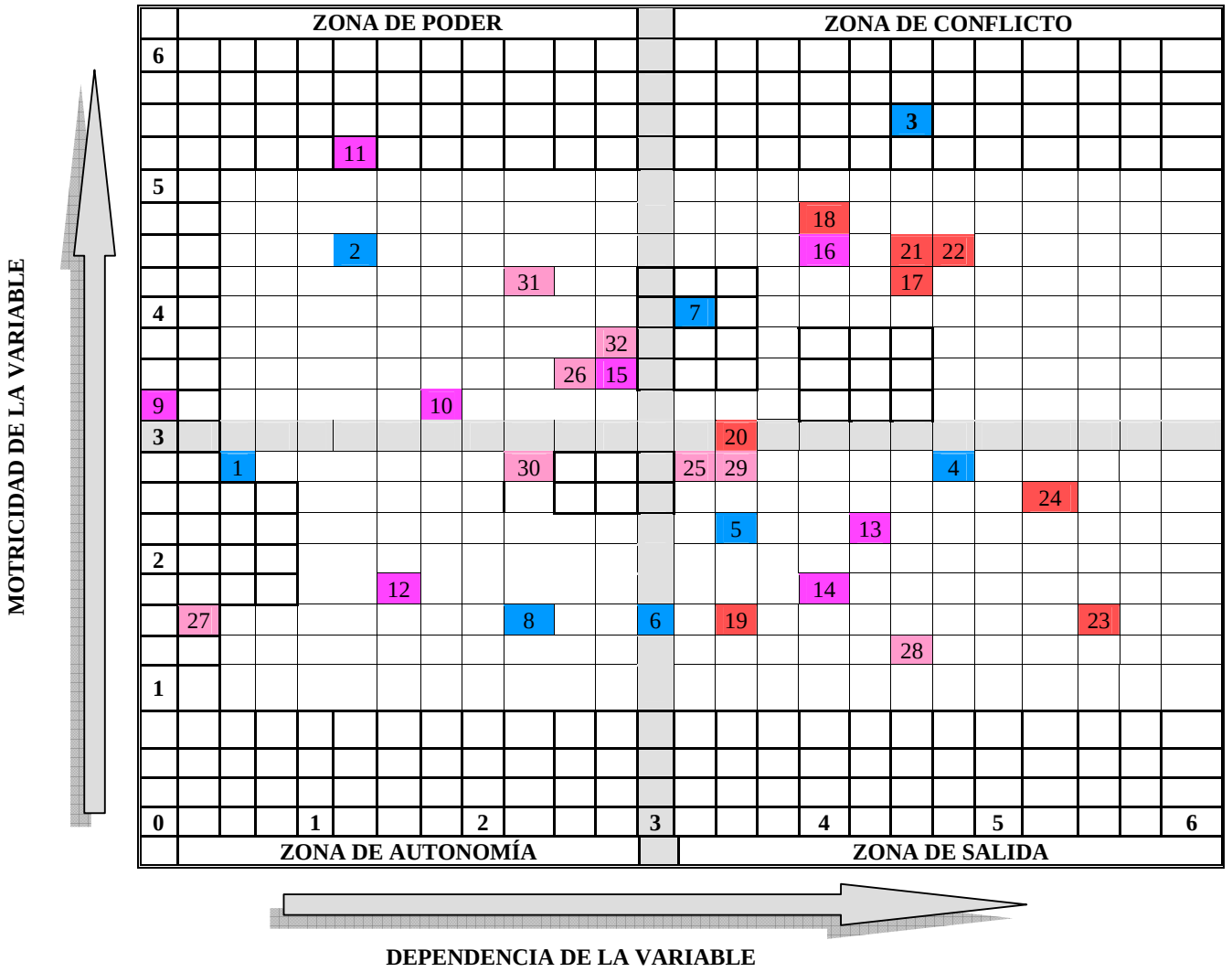
No	Factor	Valores de motricidad	%	Valores de dependencia	%
	OPORTUNIDADES				
1	La producción intelectual de la comunidad académica y de los actores culturales de la región santandereana.	12	2,8	3	0,7
2	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.	19	4,4	5	1,2
3	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	23	5,4	20	4,7
4	Necesidad en el sector académico, cultural, científico y social de la región y del país de gran variedad de publicaciones que la editorial está en capacidad de producir con alta calidad.	12	2,8	21	4,9
5	Necesidad del sector académico y cultural de la región y del país de una mayor oferta de producciones intelectuales con alta calidad y contenido.	9	2,1	15	3,5
6	Apoyar la publicación de los resultados de la investigación, como un proceso que no culmina en el laboratorio sino en la divulgación de éstos a la comunidad.	7	1,6	13	3,0
7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la editorial, en su objetivo de llegar a la comunidad a través de medios escritos que permiten proyectar conocimientos a esta.	17	4,0	14	3,3
8	Búsqueda del conocimiento sobre las nuevas tecnologías y tendencias editoriales.	7	1,6	10	2,3
	AMENAZAS				
9	La aguda crisis política y social que hoy se vive en el país, es obstáculo en muchos casos para que las publicaciones realizadas en la dependencia alcancen las comunidades de las zonas apartadas de la región y del país**.**	14	3,3	0	0,0
10	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la División de Publicaciones como dependencia perteneciente a esta.	14	3,3	8	1,9
11	Disminución de los aportes del gobierno para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión, viéndose afectados los trabajos realizados para las comunidades menos favorecidas.	22	5,1	5	1,2

12	El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los trabajos realizados en la División de Publicaciones tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las cotizaciones de la editorial son caras y que no deben pagar el respectivo valor.	8	1,9	7	1,6
13	La división de Publicaciones, como dependencia de la UIS, no está exonerada de verse afectada por los problemas que afronta la Universidad como entidad del Estado.	10	2,3	18	4,2
14	Desarrollo industrial de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.	8	1,9	17	4,0
15	La cultura de efectividad con la que goza la Universidad, y por ende, la División de Publicaciones, que le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.	16	3,7	12	2,8
16	Desarrollos y avances tecnológicos acelerados en el mercado que la editorial no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	19	4,4	17	4,0
	FORTALEZAS				0,0
17	Publica material bibliográfico con temática, que no sólo demanda la sociedad, sino que también la Universidad cree conveniente para participar en la construcción de valores, ideologías, tendencias estéticas, políticas, culturales y sociales de la nación o del mundo.	18	4,2	19	4,4
18	Apoyo a la cultura de investigación en los estudiantes y egresados, mediante la divulgación de obras de alto contenido científico, que responden a las necesidades de hoy.	21	4,9	17	4,0
19	Apoyo editorial a los profesores que escriben para que puedan llevar sus resultados a una obra con características que la hagan accesible a la sociedad.	7	1,6	15	3,5
20	La producción editorial propia de la División de Publicaciones de la UIS, es caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social.	13	3,0	15	3,5
21	En la División se está desarrollando un programa de implementación de un sistema de gestión de calidad que respalde buena parte de sus procesos y productos.	20	4,7	20	4,7
22	La jefatura de la División Planifica y controla periódicamente los resultados de la gestión editorial.	19	4,4	21	4,9
23	Innovación y calidad en los contenidos y las formas de los productos editoriales.	7	1,6	23	5,4
24	Ampliar la gama de servicios editoriales y temas de publicación, paralelamente con el crecimiento de la Universidad.	11	2,6	22	5,1
	DEBILIDADES				0,0

25	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de los diferentes trabajos que realiza la División de publicaciones.	12	2,8	14	3,3
26	Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	15	3,5	11	2,6
27	Carencia de un proceso adecuado de seguimiento de los clientes, en especial los clientes externos.	6	1,4	1	0,2
28	Falta de actividades de promoción de los diversos tipos de trabajos que la División de Publicaciones está en capacidad de realizar.	5	1,2	20	4,7
29	No hay un análisis de pronóstico de la demanda.	12	2,8	14	3,3
30	Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los clientes internos, externos y sociedad en general.	12	2,8	10	2,3
31	Insuficiente documentación y/o sistematización de los trabajos llevados a cabo en la División de Publicaciones, que dificulta la búsqueda de dicha información cuando es requerida.	18	4,2	10	2,3
32	Hasta la fecha no existía un sistema de información pertinente que permitiera realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los trabajos ejecutados como de su respectiva gestión.	16	3,7	12	2,8
	TOTALES	**429**	**100**	**429**	**100**

Autoras

Tabla 76. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia.



Los factores ubicados dentro de la zona de poder son:

- Oportunidades

1. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad- sociedad: las deficiencias económicas del estado para atender las necesidades de las entidades públicas educativas, han dirigido las políticas de este hacia el fortalecimiento del enlace Universidad-sociedad, en la búsqueda de la autofinanciación de estos entes educativos.

- Debilidades

1. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla el instituto en los municipios donde hace presencia: la carencia de un mecanismo adecuado por medio del cual se valore el impacto de las actividades de Extensión que realiza el INSED, no permite determinar de manera exacta el alcance que éstas tienen.
2. Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en el instituto respecto a las actividades de extensión: el INSED carece de un enfoque estratégico de mediano y largo plazo, para el manejo de la función de extensión.
3. No existe un sistema de información que permita realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los proyectos de Extensión ejecutados como de su respectiva gestión.

- Amenazas

1. La aguda crisis política y social del país no permite desarrollar actividades de extensión a cabalidad en las zonas mas alejadas, debido a la situación que en este momento se vive: Colombia es un país que en la actualidad, atraviesa graves problemas de orden público, de

corrupción, de inseguridad, entre otros; los cuales constituyen un obstáculo al momento de gestionar proyectos de Extensión y llevarlos a cabo en las zonas donde hay conflicto. Tal situación impide, de una u otra forma, el desarrollo de estas regiones.

2. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser gestionada por la Universidad: El conformismo de la sociedad con la gestión realizada por la Universidad en lo concerniente a actividades de Extensión, ha ocasionado una disminución de tales actividades, en comparación a lo que está en capacidad de realizar.
3. Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión: los recortes de presupuesto para las universidades de educación superior de carácter público afectan de manera directa las actividades que hacen parte del quehacer universitario, investigación, docencia y extensión; al disminuir los recursos para fortalecer las funciones primordiales de tales actividades.
4. La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos: la cultura de efectividad con la que cuenta la Institución le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo. Si se tiene en cuenta que en los tiempos actuales y futuros estas características serán condiciones determinantes a la hora del cliente decidirse por una u otra empresa, el INSED debe hacer de estas, características inherentes a los servicios que presta.

Ahora, los factores ubicados dentro de la zona de conflicto son:

- Oportunidades

1. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades

académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

2. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para el Instituto en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas: La Universidad Industrial de Santander creyó necesario la creación de la Dirección de Extensión, como la dependencia encargada de gestionar y fomentar las actividades de extensión, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad en general, buscando ofrecer los servicios más oportunos para estas; contribuyendo así a la solución de problemas sociales y al mejoramiento de la calidad de vida de segmentos poblacionales.

- Fortalezas

1. Inversión en diferentes planes para fortalecer la imagen institucional de la Educación a Distancia en la UIS: el INSED dedica parte de sus recursos al fortalecimiento de su imagen institucional frente a la sociedad.
2. Apoyo de las directivas de la universidad a la educación a distancia: a pesar de los grandes inconvenientes que tuvo la Educación a Distancia de la UIS en sus inicios…véase capítulo 3…, actualmente cuenta con el apoyo de la dirección de la Universidad.
3. Existencia del sitio Web del INSED a través del cual empresas y particulares pueden acceder con mayor facilidad a los servicios ofrecidos por el Instituto: El sitio web que posee el instituto lo coloca en ventaja frente a otros competidores, ya que permite el acceso de empresas y particulares a los servicios ofrecidos por este, con mayor facilidad.
4. Equipo interdisciplinario de trabajo: Hace posible la realización de trabajos interdisciplinarios lo cual permite una mayor aplicación del conocimiento. Estos trabajos son de gran importancia para generar nuevos aportes de mayor aplicación.

5. La existencia del GAME que tiene como objetivo central diseñar políticas que orienten los diferentes procesos, entre ellos extensión con base en el modelo de educación a distancia que el mismo construye y evalúa permanentemente.

- Amenazas

1. Desarrollos y avances tecnológicos que el Instituto no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno: Los recursos con los que cuenta el Instituto no son suficientes para adaptarse a los cambios tecnológicos al mismo tiempo que se producen.

6.3 Matriz DOFA aplicada a la Dirección General de Regionalización

Factores

- Oportunidades

Responsabilidad Social

1. La necesidad de desarrollo económico y social en la región.
2. El tercer sector en Colombia se esta proyectando como uno de los más importantes del país, el cual esta conformado por las entidades o agrupaciones dotadas en forma jurídica, que carecen de ánimo de lucro y cuya finalidad principal, ha de ser el interés general en la solidaridad humana; por lo tanto ASEDUIS como parte de este sector se encuentra en una etapa de crecimiento que aportará mucho para la economía regional.
3. Entidades de la región que están en capacidad de cooperar con las sedes de las regiones en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.
4. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

Financiera

1. Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación para empleados de la industria, en la búsqueda constante de otros recursos.

Actores Sociales

1. Aprovechar alianzas con entidades estatales y privadas.
2. Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta en educación continua y educación no continua con la calidad que

se distingue la Universidad Industrial de Santander, en las actividades que realiza en beneficio de la población.

Procesos Internos

1. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.

Innovación y Aprendizaje

1. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes de las sedes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades.

- Fortalezas

Responsabilidad Social

1. Por medio del desarrollo de programas de educación continuada no formal, educación formal y actividades de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Servicios Profesionales Especializados, las ASEDUIS y sedes de la Universidad de todo el país, mantienen y amplían la imagen de la UIS; como una Institución de apoyo técnico-científico, donde se mantiene una participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las comunidades donde hace presencia.
2. La UIS adoptó como política institucional la proyección y creación de programas académicos que contribuyen a la consolidación del desarrollo integral de la provincia santandereana.

3. La Dirección General de Regionalización promueve, con calidad y excelencia, actividades de docencia, investigación y protección social a través de sus diferentes sedes.

Financiera

1. Debido al ejercicio de su autonomía las sedes exploran permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera.
2. Los recursos obtenidos del convenio general entre la UIS y las ASEDUIS se determinará sobre unos porcentajes para cada una de las partes; de los proyectos y actividades efectivamente realizadas durante la vigencia del convenio.

Actores Sociales

1. La vinculación de las sedes por medio de actividades de Extensión se vincula al sector productivo de la economía regional con empresas estatales importantes (como ECOPETROL), las cuales garantizan la coordinación de esfuerzos y recursos interinstitucionales para llevar a cabo desarrollo social en la comunidad.
2. El programa de Regionalización se enmarca dentro de la Constitución del país, al permitir a las regiones, convertidas en entes territoriales, promover su desarrollo territorial y mejorar el nivel vida y de formación de sus habitantes a través de las actividades de extensión que desarrolla en las diferentes sedes.

Procesos Internos

1. Las actividades de Extensión que se realizan en cada una de las sedes han mantenido el paradigma de calidad que ha caracterizado y distinguido a la Universidad Industrial de Santander.

2. Los directores de las sedes y asociaciones de egresados gestionan la mayoría de sus actividades con entes gubernamentales y empresas del sector público para dar a conocer los servicios que esta en condiciones de brindar la Universidad a todas las poblaciones donde hace presencia.

Innovación y Aprendizaje

1. Las Asociaciones sin ánimo de lucro han reestructurado su misión y sus objetivos con el fin de ampliar su campo de acción a la creación, adaptación y asimilación de tecnologías duras y blandas, que faciliten el desarrollo de nuevos productos y procesos en la producción de servicios, y a su vez, fortalezca las actuales necesidades de las empresas de deducir costos, aumentar la velocidad de respuesta y mejorar la calidad de los productos.

- Debilidades

Responsabilidad Social

1. Las sedes de la Universidad al contar solo con los primero niveles de cada carrera, no permiten realizar actividades de Extensión por parte de los estudiantes de niveles superiores.
2. Escasa gestión por parte de cada uno de las sedes en lo referente a actividades de Extensión con empresas del sector privado, personas naturales y organismos internacionales.

3. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla la Dirección General de regionalización en los municipios donde hace presencia.

Financiera

1. Las sedes de la Universidad deben buscar los recursos necesarios para lograr su sostenimiento; debido a esto el valor del semestre es elevado, lo que conlleva a que el flujo de estudiantes sea reducido y estos sean los resultados del número reducido de actividades de Extensión.
2. Dentro de las políticas institucionales se establece que las sedes deben asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.

Actores Sociales

1. La sede de la Universidad en Barrancabermeja debe gestionar la realización de actividades de Extensión con todos los sectores presentes en el municipio.

Procesos Internos

1. Las sedes de la UIS no cuentan con todos los servicios, la infraestructura y la tecnología disponible en la sede principal, por ello las actividades de Extensión llevadas a cabo en las seccionales son limitadas.
2. La falta de gestión por parte de las directivas de la Universidad, para proponer un proyecto, donde se permita que las sedes tengas las carreras terminales, de esta manera se podrían vincular más estudiantes de la región, trayendo progreso y mejor calidad de vida para la población.

Innovación y Aprendizaje

1. Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en la Dirección General de Regionalización respecto a las actividades de Extensión.

- Amenazas

Responsabilidad Social

1. Para las actividades de Extensión, deben considerarse los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región donde se encuentran ubicadas todas las sedes de la Universidad Industrial de Santander, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto por encontrarse en su mayoría ubicadas en esta región del país.
2. Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.
3. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad.

Financiera

1. La competencia de ASEDUIS esta representada en las asociaciones de ingresos, arquitectos, nutricionistas, es decir todas aquellas organizaciones que agrupan a los egresados de la UIS, además dado que los egresados de la UIS realizan postgrados en otras universidades, ellos podrán formar parte de otras asociaciones.
2. Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.

Actores Sociales

1. Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.
2. Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.

Procesos Internos

1. La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.

Innovación y Aprendizaje

1. Desarrollos y avances tecnológicos que la Dirección General de Regionalización no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

Tabla 77. Oportunidades de la función de Extensión en la Dirección General de regionalización.

OPORTUNIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	La necesidad de desarrollo económico y social en la región	10	7	10	27
	El tercer sector en Colombia se esta proyectando como uno de los más importantes del país, el cual esta conformado por las entidades o agrupaciones dotadas en forma jurídica, que carecen de ánimo de lucro y cuya finalidad principal, ha de ser el interés general en la solidaridad humana; por lo tanto ASEDUIS como parte de este	10	10	7	27

	sector se encuentra en una etapa de crecimiento que aportará mucho para la economía regional.				
	Entidades de la región que están en capacidad de cooperar con las sedes de las regiones en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.	10	7	7	**24**
	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	10	10	10	**30**
FINANCIERA	Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación para empleados de la industria, en la búsqueda constante de otros recursos.	10	10	7	**27**
ACTORES SOCIALES	Aprovechar alianzas con entidades estatales y privadas.	10	7	3	**20**
	Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta en educación continua y educación no continua con la calidad que se distingue la Universidad Industrial de Santander, en las actividades que realiza en beneficio de la población.	10	7	7	**24**
PROCESOS INTERNOS	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de	7	7	10	**24**

	apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.				
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes de las sedes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades.	10	10	7	**27**

Autoras

Tabla 78. Fortalezas de la función de Extensión en la Dirección General de Regionalización.

FORTALEZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Por medio del desarrollo de programas de educación continuada no formal, educación formal y actividades de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Servicios Profesionales	10	10	10	**30**

	activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las comunidades donde hace presencia.				
	La UIS adoptó como política institucional la proyección y creación de programas académicos que contribuyen a la consolidación del desarrollo integral de la provincia santandereana.	10	10	10	**30**
	La Dirección General de Regionalización promueve, con calidad y excelencia, actividades de docencia, investigación y protección social a través de sus diferentes sedes.	10	10	7	**27**
FINANCIERA	Debido al ejercicio de su autonomía las sedes exploran permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera.	10	7	10	**27**
	Los recursos obtenidos del convenio general entre la UIS y las ASEDUIS se determinará sobre unos porcentajes para cada una de las partes; de los proyectos y actividades efectivamente realizadas durante la vigencia del convenio.	7	7	7	**21**
ACTORES SOCIALES	La vinculación de las sedes por medio de actividades de Extensión se vincula	10	10	7	**27**

	importantes (como ECOPETROL), las cuales garantizan la coordinación de esfuerzos y recursos interinstitucionales para llevar a cabo desarrollo social en la comunidad.				
	El programa de Regionalización se enmarca dentro de la Constitución del país, al permitir a las regiones, convertidas en entes territoriales, promover su desarrollo territorial y mejorar el nivel vida y de formación de sus habitantes a través de las actividades de extensión que desarrolla en las diferentes sedes.	10	7	10	**27**
PROCESOS INTERNOS	Las actividades de Extensión que se realizan en cada una de las sedes han mantenido el paradigma de calidad que ha caracterizado y distinguido a la Universidad Industrial de Santander.	10	7	7	**24**
	Los directores de las sedes y asociaciones de egresados gestionan la mayoría de sus actividades con entes gubernamentales y empresas del sector público para dar a conocer los servicios que esta en condiciones de brindar la Universidad a todas las poblaciones donde hace presencia.	7	7	7	**21**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Las Asociaciones sin ánimo de lucro han reestructurado su misión y sus objetivos con el fin de ampliar su campo de acción a la creación, adaptación y asimilación de	10	10	10	**30**

	tecnologías duras y blandas, que faciliten el desarrollo de nuevos productos y procesos en la producción de servicios, y a su vez, fortalezca las actuales necesidades de las empresas de deducir costos, aumentar la velocidad de respuesta y mejorar la calidad de los productos.				

Autoras

Tabla 79. Debilidades de la función de Extensión en la Dirección General de Regionalización.

DEBILIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Las sedes de la Universidad al contar solo con los primero niveles de cada carrera, no permiten realizar actividades de Extensión por parte de los estudiantes de niveles superiores.	10	7	10	**27**
	Escasa gestión por parte de cada uno de las sedes en lo referente a	7	7	7	**21**

	sector privado, personas naturales y organismos internacionales.				
	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla la Dirección General de regionalización en los municipios donde hace presencia.	10	7	10	27
FINANCIERA	Las sedes de la Universidad deben buscar los recursos necesarios para lograr su sostenimiento; debido a esto el valor del semestre es elevado, lo que conlleva a que el flujo de estudiantes sea reducido y estos sean los resultados del número reducido de actividades de Extensión.	7	10	10	27
	Dentro de las políticas institucionales se establece que las sedes deben asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	7	10	10	27
ACTORES SOCIALES	La sede de la Universidad en Barrancabermeja debe gestionar la	10	7	7	24

	realización de actividades de Extensión con todos los sectores presentes en el municipio.				
PROCESOS INTERNOS	Las sedes de la UIS no cuentan con todos los servicios, la infraestructura y la tecnología disponible en la sede principal, por ello las actividades de Extensión llevadas a cabo en las seccionales son limitadas.	10	10	10	**30**
	La falta de gestión por parte de las directivas de la Universidad, para proponer un proyecto, donde se permita que las sedes tengas las carreras terminales, de esta manera se podrían vincular más estudiantes de la región, trayendo progreso y mejor calidad de vida para la población.	10	7	7	**24**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en la Dirección General de Regionalización respecto a las actividades de Extensión.	10	7	7	**24**

Autoras

Tabla 80. Amenazas de la función de Extensión en la Dirección General de Regionalización.

AMENAZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Para las actividades de Extensión, deben considerarse los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región donde se encuentran ubicadas todas las sedes de la Universidad Industrial de Santander, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto por encontrarse en su mayoría ubicadas en esta región del país.	10	10	10	**30**
	Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.	10	10	7	**27**
	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad.	10	10	7	**27**
FINANCIERA	La competencia de ASEDUIS esta representada en las asociaciones de ingresos, arquitectos, nutricionistas, es decir todas	7	7	7	**21**

	aquellas organizaciones que agrupan a los egresados de la UIS, además dado que los egresados de la UIS realizan postgrados en otras universidades, ellos podrán formar parte de otras asociaciones.				
	Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.	10	10	10	**30**
ACTORES SOCIALES	Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.	10	10	7	**27**
	Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.	10	10	7	**27**
PROCESOS INTERNOS	La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos	10	10	10	**30**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Desarrollos y avances tecnológicos que la Dirección General de	10	10	7	**27**

	Regionalización no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.				

Autoras

6.3.1 Matriz DOFA Priorizada

Dentro de la matriz DOFA priorizada, se presentan los ocho factores dentro de cada categoría con la mayor puntuación.

- Oportunidades

1. La necesidad de desarrollo económico y social en la región.
2. El tercer sector en Colombia se esta proyectando como uno de los más importantes del país, el cual esta conformado por las entidades o agrupaciones dotadas en forma jurídica, que carecen de ánimo de lucro y cuya finalidad principal, ha de ser el interés general en la solidaridad humana; por lo tanto ASEDUIS como parte de este sector se encuentra en una etapa de crecimiento que aportará mucho para la economía regional.
3. Entidades de la región que están en capacidad de cooperar con las sedes de las regiones en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.
4. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.
5. Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación para empleados de la industria, en la búsqueda constante de otros recursos.

6. Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta en educación continua y educación no continua con la calidad que se distingue la Universidad Industrial de Santander, en las actividades que realiza en beneficio de la población.
7. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.
8. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes de las sedes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades.

- Fortalezas

1. Por medio del desarrollo de programas de educación continuada no formal, educación formal y actividades de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Servicios Profesionales Especializados, las ASEDUIS y sedes de la Universidad de todo el país, mantienen y amplían la imagen de la UIS; como una Institución de apoyo técnico-científico, donde se mantiene una participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las comunidades donde hace presencia.
2. La UIS adoptó como política institucional la proyección y creación de programas académicos que contribuyen a la consolidación del desarrollo integral de la provincia santandereana.
3. La Dirección General de Regionalización promueve, con calidad y excelencia, actividades de docencia, investigación y protección social a través de sus diferentes sedes.
4. Debido al ejercicio de su autonomía las sedes exploran permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera.

5. La vinculación de las sedes por medio de actividades de Extensión se vincula al sector productivo de la economía regional con empresas estatales importantes (como ECOPETROL), las cuales garantizan la coordinación de esfuerzos y recursos interinstitucionales para llevar a cabo desarrollo social en la comunidad.
6. El programa de Regionalización se enmarca dentro de la Constitución del país, al permitir a las regiones, convertidas en entes territoriales, promover su desarrollo territorial y mejorar el nivel vida y de formación de sus habitantes a través de las actividades de extensión que desarrolla en las diferentes sedes.
7. Las actividades de Extensión que se realizan en cada una de las sedes han mantenido el paradigma de calidad que ha caracterizado y distinguido a la Universidad Industrial de Santander.
8. Las Asociaciones sin ánimo de lucro han reestructurado su misión y sus objetivos con el fin de ampliar su campo de acción a la creación, adaptación y asimilación de tecnologías duras y blandas, que faciliten el desarrollo de nuevos productos y procesos en la producción de servicios, y a su vez, fortalezca las actuales necesidades de las empresas de deducir costos, aumentar la velocidad de respuesta y mejorar la calidad de los productos.

- Debilidades

1. Las sedes de la Universidad al contar solo con los primero niveles de cada carrera, no permiten realizar actividades de Extensión por parte de los estudiantes de niveles superiores.
2. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla la Dirección General de regionalización en los municipios donde hace presencia.
3. Las sedes de la Universidad deben buscar los recursos necesarios para lograr su sostenimiento; debido a esto el valor del semestre es elevado,

lo que conlleva a que el flujo de estudiantes sea reducido y estos sean los resultados del número reducido de actividades de Extensión.

4. Dentro de las políticas institucionales se establece que las sedes deben asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.
5. La sede de la Universidad en Barrancabermeja debe gestionar la realización de actividades de Extensión con todos los sectores presentes en el municipio.
6. Las sedes de la UIS no cuentan con todos los servicios, la infraestructura y la tecnología disponible en la sede principal, por ello las actividades de Extensión llevadas a cabo en las seccionales son limitadas.
7. La falta de gestión por parte de las directivas de la Universidad, para proponer un proyecto, donde se permita que las sedes tengas las carreras terminales, de esta manera se podrían vincular más estudiantes de la región, trayendo progreso y mejor calidad de vida para la población.
8. Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en la Dirección General de Regionalización respecto a las actividades de Extensión.

- Amenazas

1. Para las actividades de Extensión, deben considerarse los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región donde se encuentran ubicadas todas las sedes de la Universidad Industrial de Santander, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto por encontrarse en su mayoría ubicadas en esta región del país.
2. Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.

3. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad.
4. Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.
5. Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.
6. Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.
7. La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.
8. Desarrollos y avances tecnológicos que el Instituto no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

6.3.2 Análisis Estructural

A partir de los treinta y dos factores que arrojo la realización de la matriz DOFA priorizada, se procede con el respectivo análisis estructural.

Tabla 81. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión de la Dirección General de Regionalización durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004.

MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN DURANTE LA VIGENCIA 2003 – PRIMER SEMESTRE DE 2004

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS								FORTALEZAS								DEBILIDADES								ÍNDICE DE MOTRICIDAD
N.	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
	OPORTUNIDADES																																	
1	La necesidad de desarrollo económico y social en la región.		0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
2	El tercer sector en Colombia se esta proyectando como uno de los más importantes del país, el cual esta conformado por las entidades o agrupaciones dotadas en forma jurídica, que carecen de ánimo de lucro y cuya finalidad principal, ha de ser el interés general en la solidaridad humana; por lo tanto ASEDUIS como parte de este sector se encuentra en una etapa de crecimiento que aportará mucho para la economía regional.	1		1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	15
3	Entidades de la región que están en capacidad de cooperar con las sedes de las regiones en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.	1	1		0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	13
4	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	0	1	1		1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	17

5	Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación para empleados de la industria, en la búsqueda constante de otros recursos.	1	0	1	0		0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	15
6	Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta en educación continua y educación no continua con la calidad que se distingue la Universidad Industrial de Santander, en las actividades que realiza en beneficio de la población.	0	1	0	0	0		0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	9
7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.	1	0	1	1	1	1		0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	15
8	Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes de las sedes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades.	1	1	0	1	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	14
	AMENAZAS																																			
9	Para las actividades de Extensión, deben considerarse los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región donde se encuentran ubicadas todas las sedes de la Universidad Industrial de Santander, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto por encontrarse en su mayoría ubicadas en esta región del país.	1	1	1	1	1	0	1	0		0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	13
10	Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.	0	1	1	1	1	1	1	0	1		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	14
11	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad.	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1		1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	13

12	Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	23
13	Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0		1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	11
14	Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	8
15	La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	19
16	Desarrollos y avances tecnológicos que la Universidad no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1		1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	21
	FORTALEZAS																																			
17	Por medio del desarrollo de programas de educación continuada no formal, educación formal y actividades de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Servicios Profesionales Especializados, las ASEDUIS y sedes de la Universidad de todo el país, mantienen y amplían la imagen de la UIS; como una Institución de apoyo técnico-científico, donde se mantiene una participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las comunidades donde hace presencia.	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0		1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	17
18	La UIS adoptó como política institucional la proyección y creación de programas académicos que contribuyen a la consolidación del desarrollo integral de la provincia santandereana.	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1		1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	16

19	La Dirección General de Regionalización promueve, con calidad y excelencia, actividades de docencia, investigación y protección social a través de sus diferentes sedes.	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0		0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	15
20	Debido al ejercicio de su autonomía las sedes exploran permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0		1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	16
21	La vinculación de las sedes por medio de actividades de Extensión se manifiesta ante el sector productivo de la economía regional con empresas estatales importantes (como ECOPETROL), las cuales garantizan la coordinación de esfuerzos y recursos interinstitucionales para llevar a cabo desarrollo social en la comunidad.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	19
22	El programa de Regionalización se enmarca dentro de la Constitución del país, al permitir a las regiones, convertidas en entes territoriales, promover su desarrollo territorial y mejorar el nivel vida y de formación de sus habitantes a través de las actividades de extensión que desarrolla en las diferentes sedes.	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	13
23	Las actividades de Extensión que se realizan en cada una de las sedes han mantenido el paradigma de calidad que ha caracterizado y distinguido a la Universidad Industrial de Santander.	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1		0	0	0	0	0	1	1	1	0	14

24	Las Asociaciones sin ánimo de lucro han reestructurado su misión y sus objetivos con el fin de ampliar su campo de acción a la creación, adaptación y asimilación de tecnologías duras y blandas, que faciliten el desarrollo de nuevos productos y procesos en la producción de servicios, y a su vez, fortalezca las actuales necesidades de las empresas de deducir costos, aumentar la velocidad de respuesta y mejorar la calidad de los productos.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	7
	DEBILIDADES																																				
25	Las sedes de la Universidad al contar solo con los primero niveles de cada carrera, no permiten realizar actividades de Extensión por parte de los estudiantes de niveles superiores.	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	0	6
26	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla la Dirección General de regionalización en los municipios donde hace presencia.	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0	1	9
27	Las sedes de la Universidad deben buscar los recursos necesarios para lograr su sostenimiento; debido a esto el valor del semestre es elevado, lo que conlleva a que el flujo de estudiantes sea reducido y estos sean los resultados del número reducido de actividades de Extensión.	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0		0	1	1	1	0	12
28	Dentro de las políticas institucionales se establece que las sedes deben asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1		1	1	1	0	13
29	La sede de la Universidad en Barrancabermeja debe gestionar la realización de actividades de Extensión con todos los sectores presentes en el municipio.	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1		1	0	0	17

30	Las sedes de la UIS no cuentan con todos los servicios, la infraestructura y la tecnología disponible en la sede principal, por ello las actividades de Extensión llevadas a cabo en las seccionales son limitadas.	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1		1	1	14
31	La falta de gestión por parte de las directivas de la Universidad, para proponer un proyecto, donde se permita que las sedes tengas las carreras terminales, de esta manera se podrían vincular más estudiantes de la región, trayendo progreso y mejor calidad de vida para la población.	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1		1	18
32	Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en la Dirección General de Regionalización respecto a las actividades de Extensión.	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0		11
	ÍNDICE DE DEPENDENCIA	13	20	23	11	27	19	22	7	2	6	9	4	14	18	13	12	14	15	21	18	18	25	14	6	6	7	14	10	23	11	12	7	441

Tabla 82. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes.

No	Factor	Valores de motricidad	%	Valores de dependencia	%
	OPORTUNIDADES				
1	La necesidad de desarrollo económico y social en la región.	4	0,9	13	2,9
2	El tercer sector en Colombia se esta proyectando como uno de los más importantes del país, el cual esta conformado por las entidades o agrupaciones dotadas en forma jurídica, que carecen de ánimo de lucro y cuya finalidad principal, ha de ser el interés general en la solidaridad humana; por lo tanto ASEDUIS como parte de este sector se encuentra en una etapa de crecimiento que aportará mucho para la economía regional.	15	3,4	20	4,5
3	Entidades de la región que están en capacidad de cooperar con las sedes de las regiones en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.	13	2,9	23	5,2
4	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	17	3,9	11	2,5
5	Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación para empleados de la industria, en la búsqueda constante de otros recursos**.**	15	3,4	27	6,1
6	Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta en educación continua y educación no continua con la calidad que se distingue la Universidad Industrial de Santander, en las actividades que realiza en beneficio de la población.	9	2,0	19	4,3
7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes de las sedes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades.	15	3,4	22	5,0

8	Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes de las sedes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades.	14	3,2	7	1,6
	AMENAZAS				
9	Para las actividades de Extensión, deben considerarse los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región donde se encuentran ubicadas todas las sedes de la Universidad Industrial de Santander, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto por encontrarse en su mayoría ubicadas en esta región del país.	13	2,9	2	0,5
10	Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.	14	3,2	6	1,4
11	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser gestionada por la Universidad.	13	2,9	9	2,0
12	Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.	23	5,2	4	0,9
13	Preferencia de algunos sectores empresariales por instituciones más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.	11	2,5	14	3,2
14	Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios del Instituto son las que establecen la mayoría de condiciones para la prestación de los mismos.	8	1,8	18	4,1
15	La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.	19	4,3	13	2,9
16	Desarrollos y avances tecnológicos que la Universidad no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	21	4,8	12	2,7
	FORTALEZAS				

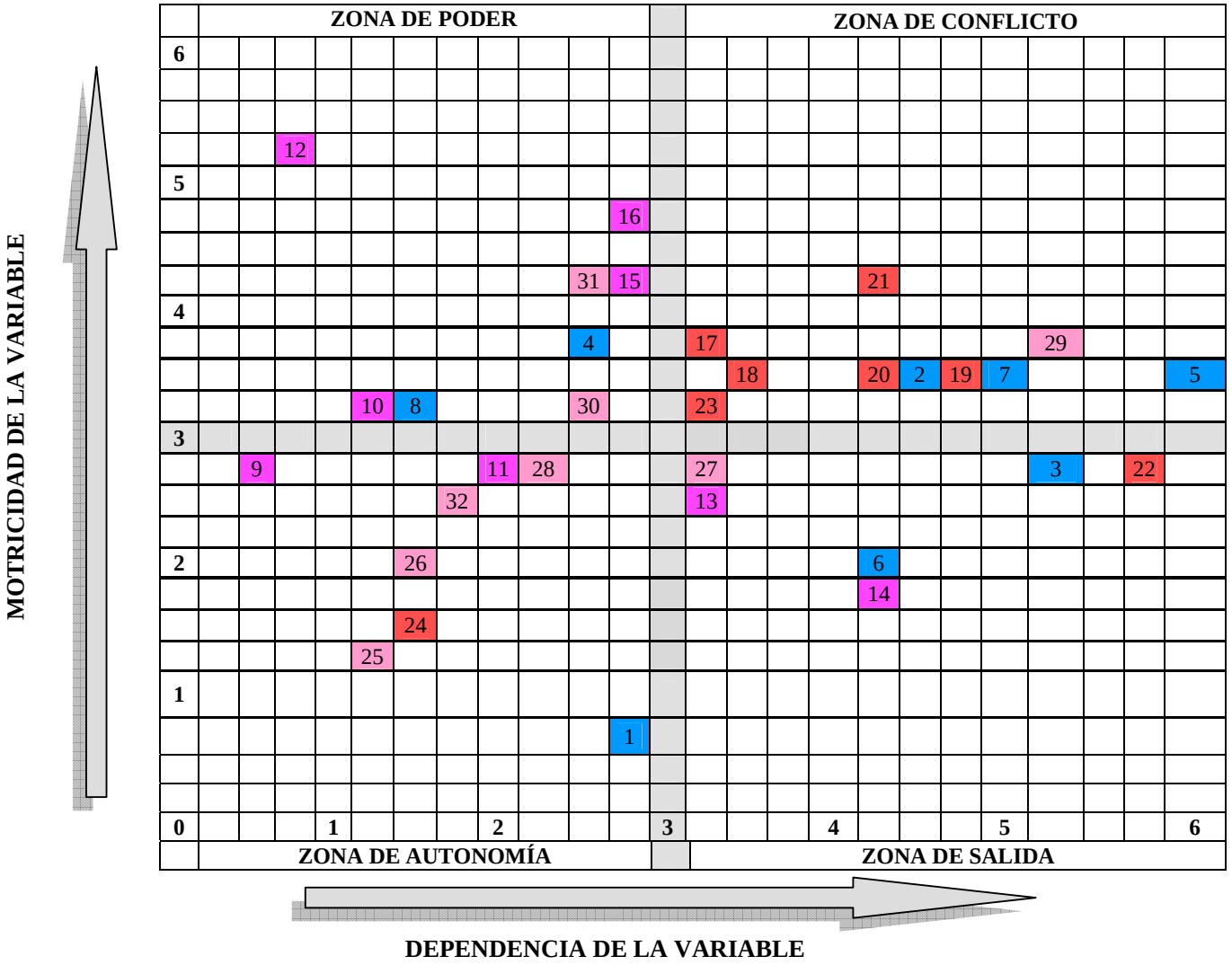
17	Por medio del desarrollo de programas de educación continuada no formal, educación formal y actividades de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Servicios Profesionales Especializados, las ASEDUIS y sedes de la Universidad de todo el país, mantienen y amplían la imagen de la UIS; como una Institución de apoyo técnico-científico, donde se mantiene una participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las comunidades donde hace presencia.	17	3,9	14	3,2
18	La UIS adoptó como política institucional la proyección y creación de programas académicos que contribuyen a la consolidación del desarrollo integral de la provincia santandereana.	16	3,6	15	3,4
19	La Dirección General de Regionalización promueve, con calidad y excelencia, actividades de docencia, investigación y protección social a través de sus diferentes sedes.	15	3,4	21	4,8
20	Debido al ejercicio de su autonomía las sedes exploran permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera	16	3,6	18	4,1
21	La vinculación de las sedes por medio de actividades de Extensión se manifiesta ante el sector productivo de la economía regional con empresas estatales importantes (como ECOPETROL), las cuales garantizan la coordinación de esfuerzos y recursos interinstitucionales para llevar a cabo desarrollo social en la comunidad.	19	4,3	18	4,1
22	El programa de Regionalización se enmarca dentro de la Constitución del país, al permitir a las regiones, convertidas en entes territoriales, promover su desarrollo territorial y mejorar el nivel vida y de formación de sus habitantes a través de las actividades de extensión que desarrolla en las diferentes sedes.	13	2,9	25	5,7
23	Las actividades de Extensión que se realizan en cada una de las sedes han mantenido el paradigma de calidad que ha caracterizado y distinguido a la Universidad Industrial de Santander.	14	3,2	14	3,2

24	Las Asociaciones sin ánimo de lucro han reestructurado su misión y sus objetivos con el fin de ampliar su campo de acción a la creación, adaptación y asimilación de tecnologías duras y blandas, que faciliten el desarrollo de nuevos productos y procesos en la producción de servicios, y a su vez, fortalezca las actuales necesidades de las empresas de deducir costos, aumentar la velocidad de respuesta y mejorar la calidad de los productos.	7	1,6	6	1,4
	DEBILIDADES				
25	Las sedes de la Universidad al contar solo con los primeros niveles de cada carrera, no permiten realizar actividades de Extensión por parte de los estudiantes de niveles superiores.	6	1,4	6	1,4
26	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades de Extensión que desarrolla la Dirección General de Regionalización, en los municipios donde hace presencia.	9	2,0	7	1,6
27	Las sedes de la Universidad deben buscar los recursos necesarios para lograr su sostenimiento; debido a esto el valor del semestre es elevado, lo que conlleva a que el flujo de estudiantes sea reducido y estos sean los resultados del número reducido de actividades de Extensión.	12	2,7	14	3,2
28	Dentro de las políticas institucionales se establece que las sedes deben asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	13	2,9	10	2,3
29	La sede de la Universidad en Barrancabermeja debe gestionar la realización de actividades de Extensión con todos los sectores presentes en el municipio.	17	3,9	23	5,2
30	Las sedes de la UIS no cuentan con todos los servicios, la infraestructura y la tecnología disponible en la sede principal, por ello las actividades de Extensión llevadas a cabo en las seccionales son limitadas.	14	3,2	11	2,5
31	La falta de gestión por parte de las directivas de la Universidad, para proponer un proyecto, donde se permita que las sedes tengas las carreras terminales, de esta manera se podrían vincular más estudiantes de la región, trayendo progreso y mejor calidad de vida para la población.	18	4,1	12	2,7

32	Escaso enfoque estratégico para la toma de decisiones en la Dirección General de Regionalización, respecto a las actividades de extensión.	11	2,5	7	1,6
	TOTALES	**441**	**100**	**441**	**100**

Autoras

Tabla 83. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia.



Los factores ubicados dentro de la Zona de Poder según la clasificación de acuerdo a su categoría dentro de la matriz DOFA, son:

- Oportunidades

1. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.
2. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes de las sedes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades.

- Amenazas

1. Falta de interés por parte de los entes gubernamentales y/o territoriales responsables de la inversión social.
2. Disminución de los aportes del gobierno departamental para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión.
3. La cultura de efectividad con la que goza la Institución que le exige eficacia y eficiencia en sus procesos.
4. Desarrollos y avances tecnológicos que la Universidad no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

- Debilidades

1. Las sedes de la UIS no cuentan con todos los servicios, la infraestructura y la tecnología disponible en la sede principal, por ello las actividades de Extensión llevadas a cabo en las seccionales son limitadas.

2. La falta de gestión por parte de las directivas de la Universidad, para proponer un proyecto, donde se permita que las sedes tengas las carreras terminales, de esta manera se podrían vincular más estudiantes de la región, trayendo progreso y mejor calidad de vida para la población.

Los factores ubicados dentro de la Zona de Conflicto según la clasificación de acuerdo a su categoría dentro de la matriz DOFA, son:

- Oportunidades

1. El tercer sector en Colombia se esta proyectando como uno de los más importantes del país, el cual esta conformado por las entidades o agrupaciones dotadas en forma jurídica, que carecen de ánimo de lucro y cuya finalidad principal, ha de ser el interés general en la solidaridad humana; por lo tanto ASEDUIS como parte de este sector se encuentra en una etapa de crecimiento que aportará mucho para la economía regional.
2. Gestión de proyectos de capacitación en empresas de la región, proyectos culturales y proyectos de formación para empleados de la industria, en la búsqueda constante de otros recursos.
3. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.

- Fortalezas

1. Por medio del desarrollo de programas de educación continuada no formal, educación formal y actividades de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Servicios Profesionales Especializados, las ASEDUIS y sedes de la Universidad de todo el país, mantienen y amplían la imagen de la UIS; como una Institución de apoyo técnico-científico, donde se

mantiene una participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de las comunidades donde hace presencia.

2. La UIS adoptó como política institucional la proyección y creación de programas académicos que contribuyen a la consolidación del desarrollo integral de la provincia santandereana.
3. La Dirección General de Regionalización promueve, con calidad y excelencia, actividades de docencia, investigación y protección social a través de sus diferentes sedes.
4. Debido al ejercicio de su autonomía las sedes exploran permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera.
5. La vinculación de las sedes por medio de actividades de Extensión se manifiesta ante el sector productivo de la economía regional con empresas estatales importantes (como ECOPETROL), las cuales garantizan la coordinación de esfuerzos y recursos interinstitucionales para llevar a cabo desarrollo social en la comunidad.
6. Las actividades de Extensión que se realizan en cada una de las sedes han mantenido el paradigma de calidad que ha caracterizado y distinguido a la Universidad Industrial de Santander.

- Debilidades

1. La sede de la Universidad en Barrancabermeja debe gestionar la realización de actividades de Extensión con todos los sectores presentes en el municipio.

6.4 Matriz DOFA aplicada a la División de Publicaciones

- Oportunidades

Responsabilidad Social

1. La producción intelectual de la comunidad académica y de los actores culturales de la región santandereana: la División de Publicaciones puede servir de medio a través del cual el conocimiento y la cultura generados en la región se constituyan en una realidad tangible y accesible a la sociedad mediante su producción intelectual editorial.
2. Las necesidades científicas, técnicas, sociales y culturales de los ciudadanos pueden ser satisfechas a través de las publicaciones de la editorial, contribuyendo así al desarrollo científico, cultural y social de la comunidad, y con ello el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.
5. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.
6. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

Financiera

1. Búsqueda de aumento en la capacidad de producción, y por ende, en la generación de recursos.
2. Necesidad en el sector académico, cultural, científico y social de la región y del país de gran variedad de publicaciones que la editorial está en capacidad de producir con alta calidad.

Actores Sociales

1. Contribuir al desarrollo de mercados regionales y nacionales en el campo de aplicación propio de la editorial.
2. Necesidad del sector académico y cultural de la región y del país de una mayor oferta de producciones intelectuales con alta calidad y contenido.
3. Aprovechar alianzas con entidades estatales y privadas.
4. Apoyar la publicación de los resultados de la investigación, como un proceso que no culmina en el laboratorio sino en la divulgación de éstos a la comunidad.

Procesos Internos

3. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la editorial, en su objetivo de llegar a la comunidad a través de medios escritos que permiten proyectar conocimientos a esta.
4. Modernización en los procesos de acuerdo al avance de la División.

Innovación y Aprendizaje

5. Velocidad y avance de las tecnologías de la Información y la Comunicación en la región y el país.
2. Búsqueda del conocimiento sobre las nuevas tecnologías y tendencias editoriales.
5. Establecer conexiones con editoriales universitarias a nivel nacional e internacional que permitan el intercambio de conocimientos y proyectos relacionados con el campo de acción de la División.

a. Fortalezas

Responsabilidad Social

1. Ofrece apoyo al talento humano, facilitando los medios que incentivan a los autores potenciales a la divulgación de sus producciones en las diversas áreas del conocimiento y pensamiento humano.
2. Publica material bibliográfico con temática, que no sólo demanda la sociedad, sino que también la Universidad cree conveniente para participar en la construcción de valores, ideologías, tendencias estéticas, políticas, culturales y sociales de la nación o del mundo.
3. Contribuye a fomentar el hábito de la lectura mediante la edición de obras de excelente calidad y de fácil acceso, en busca de un país más culto.
4. Divulgación de los resultados obtenidos en los proyectos de Extensión.

Financiera

1. La División cultural es una dependencia modelo a nivel de la Universidad y de las editoriales universitarias del país por su capacidad instalada, eficiencia y eficacia, lo cual le permite competir exitosamente en la industria de las artes gráficas.
2. La política de autofinanciación resguarda a la División de los riesgos de desaparecer a causa de los recortes presupuestales del gobierno.

Actores Sociales

5. Contribuir a la permanencia del destacado posicionamiento de la Universidad Industrial de Santander como un ente académico, científico y cultural de excelencia, a través de lo que se produce en la División de Publicaciones y se extiende a la sociedad.
6. Apoyo a la cultura de investigación en los estudiantes y egresados, mediante la divulgación de obras de alto contenido científico, que responden a las necesidades de hoy.
7. Apoyo editorial a los profesores que escriben para que puedan llevar sus resultados a una obra con características que la hagan accesible a la sociedad.

8. Apoyo de las directivas de la Universidad a la División de Publicaciones.
9. Existencia del sitio Web de la Universidad donde se encuentra el portafolio de servicios ofrecidos de la División de Publicaciones, a través del cual empresas y particulares en general pueden acceder con mayor facilidad a ellos.

Procesos Internos

1. La división cuenta con un grupo de máquinas y equipos recientes de alta tecnología, que permiten la elaboración de variedad de productos con óptimos acabados, para ofrecer a la comunidad.
2. La producción editorial propia de la División de Publicaciones de la UIS, es caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social.
3. En la División se está desarrollando un programa de implementación de un sistema de gestión de calidad que respalde buena parte de sus procesos y productos.
4. Equipo interdisciplinario de trabajo.
5. La jefatura de la División Planifica y controla periódicamente los resultados de la gestión editorial.
6. El liderazgo, compromiso y disposición de las directivas de la División, Jefe de División y la Profesional administrativa, manifestados en los trabajos llevados a cabo en la editorial.

Innovación y Aprendizaje

1. Innovación y calidad en los contenidos y las formas de los productos editoriales.
2. Ampliar la gama de servicios editoriales y temas de publicación, paralelamente con el crecimiento de la Universidad.
3. Investigación continua en el mejoramiento de los procesos de edición, como parte de la política propia de la división.
4. Estimula y coordina la producción de material de apoyo a los procesos de aprendizaje de Educación Superior.

- Debilidades

Responsabilidad Social

5. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de los diferentes trabajos que realiza la División de publicaciones.

Financiera

1. No se cuenta con un control de inventarios de los insumos de la División, especialmente del papel, lo cual afecta considerablemente sus utilidades, ya que este forma parte de uno de sus principales rubros.
2. Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.

Actores Sociales

3. Carencia de un proceso adecuado de seguimiento de los clientes, en especial los clientes externos.
4. Falta de actividades de promoción de los diversos tipos de trabajos que la División de Publicaciones está en capacidad de realizar.
5. No hay un análisis de pronóstico de la demanda.
4. Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los clientes internos, externos y sociedad en general.

Procesos Internos

2. Insuficiente documentación y/o sistematización de los trabajos llevados a cabo en la División de Publicaciones, que dificulta la búsqueda de dicha información cuando es requerida.

2. Falta de flexibilidad de la editorial para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.

Innovación y Aprendizaje

1. Hasta la fecha no existía un sistema de información pertinente que permitiera realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los trabajos ejecutados como de su respectiva gestión.

- Amenazas

Responsabilidad Social

4. La aguda crisis política y social que hoy se vive en el país, es obstáculo en muchos casos para que las publicaciones realizadas en la dependencia alcancen las comunidades de las zonas apartadas de la región y del país.
5. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la División de Publicaciones como dependencia perteneciente a esta.
3. Los entes interesados en la protección al medio ambiente podrían entrar a cuestionar la utilización del principal insumo de la editorial, el papel, ya que este proviene de la pulpa de madera.

Financiera

1. Disminución de los aportes del gobierno para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión, viéndose afectados los trabajos realizados para las comunidades menos favorecidas.
2. La incursión de nuevas editoriales al mercado, puede disminuir los clientes externos de los cuales la División de Publicaciones obtiene recursos al prestar sus servicios.

6. El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los trabajos realizados en la División de Publicaciones tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las cotizaciones de la editorial son caras y que no deben pagar el respectivo valor.

Actores Sociales

1. La división de Publicaciones, como dependencia de la UIS, no está exonerada de verse afectada por los problemas que afronta la Universidad como entidad del Estado.
2. Preferencia de algunos sectores académicos, culturales y sociales de la región por editoriales más grandes y con mayor experiencia de otros lugares del País o del mundo.
7. Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los trabajos son las que establecen la mayoría de condiciones para la consecución de los mismos.
5. Alta publicidad y gestión que realizan otras editoriales dedicadas a la prestación de servicios similares en la Región y el País.
6. Desarrollo industrial de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.

Procesos Internos

2. La cultura de efectividad con la que goza la Universidad, y por ende, la División de Publicaciones, que le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.

Innovación y Aprendizaje

3. Desarrollos y avances tecnológicos acelerados en el mercado que la editorial no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

2. Insuficiencia de recursos para una rápida actualización de los sistemas existentes.

Tabla 84. Oportunidades de la función de Extensión en la División de Publicaciones.

OPORTUNIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	La producción intelectual de la comunidad académica y de los actores culturales de la región santandereana.	7	7	10	**24**
	Las necesidades científicas, técnicas, sociales y culturales de los ciudadanos pueden ser satisfechas a través de las publicaciones de la editorial, contribuyendo así al desarrollo científico, cultural y social de la comunidad, y con ello el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.	7	7	7	**21**
	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.	10	7	10	**27**
	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	10	10	10	**30**
FINANCIERA	Búsqueda de aumento en la capacidad de producción, y por ende, en la generación de recursos.	10	3	10	**23**
	Necesidad en el sector académico, cultural, científico y social de la región y del país de gran variedad de publicaciones que la editorial está en capacidad de producir	10	10	7	**27**

	con alta calidad.				
ACTORES SOCIALES	Contribuir al desarrollo de mercados regionales y nacionales en el campo de aplicación propio de la editorial.	3	3	7	13
	Necesidad del sector académico y cultural de la región y del país de una mayor oferta de producciones intelectuales con alta calidad y contenido.	10	7	10	**27**
	Aprovechar alianzas con entidades estatales y privadas.	10	3	7	**20**
	Apoyar la publicación de los resultados de la investigación, como un proceso que no culmina en el laboratorio sino en la divulgación de éstos a la comunidad.	10	7	10	**27**
PROCESOS INTERNOS	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la editorial, en su objetivo de llegar a la comunidad a través de medios escritos que permiten proyectar conocimientos a esta.	7	7	10	**24**
	Modernización en los procesos de acuerdo al avance de la División.	7	7	3	**17**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Velocidad y avance de las tecnologías de la Información y la Comunicación en la región y el país.	7	3	7	**17**
	Búsqueda del conocimiento sobre las nuevas tecnologías y tendencias editoriales.	10	7	10	**27**
	Establecer conexiones con editoriales universitarias a nivel nacional e internacional que permitan el intercambio de conocimientos y proyectos relacionados con el campo de acción de la División.	7	3	7	**17**

Tabla 85. Fortalezas de la función de Extensión en la División de Publicaciones.

FORTALEZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Ofrece apoyo al talento humano, facilitando los medios que incentivan a los autores potenciales a la divulgación de sus producciones en las diversas áreas del conocimiento y pensamiento humano.	3	7	7	**17**
	Publica material bibliográfico con temática, que no sólo demanda la sociedad, sino que también la Universidad cree conveniente para participar en la construcción de valores, ideologías, tendencias estéticas, políticas, culturales y sociales de la nación o del mundo.	10	7	7	**24**
	Contribuye a fomentar el hábito de la lectura mediante la edición de obras de excelente calidad y de fácil acceso, en busca de un país más culto.	10	7	3	**20**
	Divulgación de los resultados obtenidos en los proyectos de Extensión.	10	3	10	**23**
FINANCIERA	La División cultural es una dependencia modelo a nivel de la Universidad y de las editoriales universitarias del país por su capacidad instalada, eficiencia y eficacia, lo cual le permite competir exitosamente en la industria de las artes gráficas.	3	3	3	**9**

	La política de autofinanciación resguarda a la División de los riesgos de desaparecer a causa de los recortes presupuestales del gobierno.	3	10	7	**20**
ACTORES SOCIALES	Contribuir a la permanencia del destacado posicionamiento de la Universidad Industrial de Santander como un ente académico, científico y cultural de excelencia, a través de lo que se produce en la División de Publicaciones y se extiende a la sociedad.	7	7	7	**21**
	Apoyo a la cultura de investigación en los estudiantes y egresados, mediante la divulgación de obras de alto contenido científico, que responden a las necesidades de hoy.	10	7	10	**27**
	Apoyo editorial a los profesores que escriben para que puedan llevar sus resultados a una obra con características que la hagan accesible a la sociedad.	7	10	7	**24**
	Apoyo de las directivas de la Universidad a la División de Publicaciones.	7	7	7	**21**
	Existencia del sitio Web de la Universidad donde se encuentra el portafolio de servicios ofrecidos de la División de Publicaciones, a través del cual empresas y particulares en general pueden acceder con mayor facilidad a ellos.	7	7	7	**21**
PROCESOS INTERNOS	La división cuenta con un grupo de máquinas y equipos recientes de alta tecnología, que permiten la elaboración de	3	7	7	**17**

	variedad de productos con óptimos acabados, para ofrecer a la comunidad.				
	La producción editorial propia de la División de Publicaciones de la UIS, es caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social.	7	10	10	**27**
	En la División se está desarrollando un programa de implementación de un sistema de gestión de calidad que respalde buena parte de sus procesos y productos.	10	7	10	**27**
	Equipo interdisciplinario de trabajo.	7	7	7	**21**
	La jefatura de la División Planifica y controla periódicamente los resultados de la gestión editorial.	10	7	7	**24**
	El liderazgo, compromiso y disposición de las directivas de la División, Jefe de División y la Profesional administrativa, manifestados en los trabajos llevados a cabo en la editorial.	7	7	7	**21**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Innovación y calidad en los contenidos y las formas de los productos editoriales.	10	7	7	**24**
	Ampliar la gama de servicios editoriales y temas de publicación, paralelamente con el crecimiento de la Universidad.	10	7	7	**24**
	Investigación continua en el mejoramiento de los procesos de edición, como parte de la investigación propia de la división.	10	7	3	**20**
	Estimula y coordina la producción de material de apoyo a los procesos de aprendizaje de Educación Superior.	7	10	3	**20**

Tabla 86. Debilidades de la función de Extensión en la División de Publicaciones

DEBILIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de los diferentes trabajos que realiza la División de publicaciones.	10	7	7	**24**
FINANCIERA	No se cuenta con un control de inventarios de los insumos de la División, especialmente del papel, lo cual afecta considerablemente sus utilidades, ya que este forma parte de uno de sus principales rubros.	10	7	3	**20**
	Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	10	10	7	**27**
ACTORES SOCIALES	Carencia de un proceso adecuado de seguimiento de los clientes, en especial los clientes externos.	10	7	7	**24**
	Falta de actividades de promoción de	10	10	10	**30**

	los diversos tipos de trabajos que la División de Publicaciones está en capacidad de realizar.				
	No hay un análisis de pronóstico de la demanda.	10	7	7	**24**
	Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los clientes internos, externos y sociedad en general.	10	7	7	**24**
PROCESOS INTERNOS	Insuficiente documentación y/o sistematización de los trabajos llevados a cabo en la División de Publicaciones, que dificulta la búsqueda de dicha información cuando es requerida.	10	7	10	**27**
	Falta de flexibilidad de la editorial para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.	3	7	3	**13**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Hasta la fecha no existía un sistema de información pertinente que permitiera realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los trabajos ejecutados como de su respectiva gestión.	10	7	7	**24**

Autoras

Tabla 87. Amenazas de la función de Extensión en la División de Publicaciones.

AMENAZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	La aguda crisis política y social que hoy se vive en el país, es obstáculo en muchos casos para que las publicaciones realizadas en la dependencia alcancen las comunidades de las zonas apartadas de la región y del país**.**	10	10	10	**30**
	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la División de Publicaciones como dependencia perteneciente a esta.	7	10	10	**27**
	Los entes interesados en la protección al medio ambiente podrían entrar a cuestionar la utilización del principal insumo de la editorial, el papel, ya que este proviene de la pulpa de madera.	3	3	10	**16**
	Disminución de los aportes del gobierno para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la	10	10	7	**27**

	Adecuada publicidad y gestión de la realización editoriales dedicadas a la prestación de servicios similares en la Región y el País	3	7	3	**13**
	Desarrollo de la División de Publicaciones en menor medida respecto a otras regiones	7 7	7 7	7 10	**24**
FINANCIERA **PROCESOS INTERNOS**	La cultura de efectividad como generalizado en la Universidad, y por ende de la División de Publicaciones, tiene como consecuencia considerar que las cotizaciones de la editorial son caras y que no deben asimilar al mismo ritmo que se producen en el mercado	7 7	10 10	7 7	**24**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Desarrollos y avances tecnológicos acelerados en el mercado que la editorial no esta en capacidad de pagar el respectivo valor	7	10	7	**24**
	La división de Publicaciones, como dependencia de la UIS, no está exonerada de verse afectada por los problemas que afronta la Universidad como entidad del Estado.	7 7	10 10	3 7	**20**
ACTORES SOCIALES	Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los trabajos son las que establecen la mayoría de condiciones para la consecución de los mismos.	3	7	7	**17**

Autoras

6.4.1 Matriz DOFA Priorizada

- Oportunidades

1. La producción intelectual de la comunidad académica y de los actores culturales de la región santandereana: la División de Publicaciones puede servir de medio a través del cual el conocimiento y la cultura generados en la región se constituyan en una realidad tangible y accesible a la sociedad mediante su producción intelectual editorial.
2. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.
3. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

4. Necesidad en el sector académico, cultural, científico y social de la región y del país de gran variedad de publicaciones que la editorial está en capacidad de producir con alta calidad.
5. Necesidad del sector académico y cultural de la región y del país de una mayor oferta de producciones intelectuales con alta calidad y contenido.
6. Apoyar la publicación de los resultados de la investigación, como un proceso que no culmina en el laboratorio sino en la divulgación de éstos a la comunidad.
7. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la editorial, en su objetivo de llegar a la comunidad a través de medios escritos que permiten proyectar conocimientos a esta.
8. Búsqueda del conocimiento sobre las nuevas tecnologías y tendencias editoriales.

- Fortalezas

1. Publica material bibliográfico con temática, que no sólo demanda la sociedad, sino que también la Universidad cree conveniente para participar en la construcción de valores, ideologías, tendencias estéticas, políticas, culturales y sociales de la nación o del mundo.
2. Apoyo a la cultura de investigación en los estudiantes y egresados, mediante la divulgación de obras de alto contenido científico, que responden a las necesidades de hoy.
3. Apoyo editorial a los profesores que escriben para que puedan llevar sus resultados a una obra con características que la hagan accesible a la sociedad.
4. La producción editorial propia de la División de Publicaciones de la UIS, es caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social.
5. En la División se está desarrollando un programa de implementación de un sistema de gestión de calidad que respalde buena parte de sus procesos y productos.
6. La jefatura de la División Planifica y controla periódicamente los resultados de la gestión editorial.
7. Innovación y calidad en los contenidos y las formas de los productos editoriales.
8. Ampliar la gama de servicios editoriales y temas de publicación, paralelamente con el crecimiento de la Universidad.

- Debilidades

1. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de los diferentes trabajos que realiza la División de publicaciones.
2. Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.
3. Carencia de un proceso adecuado de seguimiento de los clientes, en especial los clientes externos.

4. Falta de actividades de promoción de los diversos tipos de trabajos que la División de Publicaciones está en capacidad de realizar.
5. No hay un análisis de pronóstico de la demanda.
6. Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los clientes internos, externos y sociedad en general.
7. Insuficiente documentación y/o sistematización de los trabajos llevados a cabo en la División de Publicaciones, que dificulta la búsqueda de dicha información cuando es requerida.
8. Hasta la fecha no existía un sistema de información pertinente que permitiera realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los trabajos ejecutados como de su respectiva gestión.

- Amenazas

1. La aguda crisis política y social que hoy se vive en el país, es obstáculo en muchos casos para que las publicaciones realizadas en la dependencia alcancen las comunidades de las zonas apartadas de la región y del país.
2. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la División de Publicaciones como dependencia perteneciente a esta.
3. Disminución de los aportes del gobierno para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión, viéndose afectados los trabajos realizados para las comunidades menos favorecidas.
4. El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los trabajos realizados en la División de Publicaciones tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las cotizaciones de la editorial son caras y que no deben pagar el respectivo valor.
5. La división de Publicaciones, como dependencia de la UIS, no está exonerada de verse afectada por los problemas que afronta la Universidad como entidad del Estado.

6. Desarrollo industrial de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.
7. La cultura de efectividad con la que goza la Universidad, y por ende, la División de Publicaciones, que le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.
8. Desarrollos y avances tecnológicos acelerados en el mercado que la editorial no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

6.4.2 Análisis Estructural

A partir de los treinta y dos factores que arrojo la realización de la matriz DOFA priorizada, se procede con el respectivo análisis estructural.

Tabla 88. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión del la División de Publicaciones durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004.

MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES DURANTE LA VIGENCIA 2003 – PRIMER SEMESTRE DE 2004

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS								FORTALEZAS								DEBILIDADES								ÍNDICE DE MOTRICIDAD
N.	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
	OPORTUNIDADES																																	
1	La producción intelectual de la comunidad académica y de los actores culturales de la región santandereana.		1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9
2	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.	0		1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	17
3	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	0	0		0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	18
4	Necesidad en el sector académico, cultural, científico y social de la región y del país de gran variedad de publicaciones que la editorial está en capacidad de producir con alta calidad.	0	1	1		0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15
5	Necesidad del sector académico y cultural de la región y del país de una mayor oferta de producciones intelectuales con alta calidad y contenido.	0	1	1	1		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	13

6	Apoyar la publicación de los resultados de la investigación, como un proceso que no culmina en el laboratorio sino en la divulgación de éstos a la comunidad.	0	0	1	0	0		0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8
7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la editorial, en su objetivo de llegar a la comunidad a través de medios escritos que permiten proyectar conocimientos a esta.	0	0	1	0	0	1		1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	17
8	Búsqueda del conocimiento sobre las nuevas tecnologías y tendencias editoriales.	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8
	AMENAZAS																																		
9	La aguda crisis política y social que hoy se vive en el país, es obstáculo en muchos casos para que las publicaciones realizadas en la dependencia alcancen las comunidades de las zonas apartadas de la región y del país**.**	1	0	0	0	1	0	1	1		0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	17
10	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la División de Publicaciones como dependencia perteneciente a esta.	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	13
11	Disminución de los aportes del gobierno para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión, viéndose afectados los trabajos realizados para las comunidades menos favorecidas.	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0		1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	17

12	El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los trabajos realizados en la División de Publicaciones tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las cotizaciones de la editorial son caras y que no deben pagar el respectivo valor.	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0		0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
13	La división de Publicaciones, como dependencia de la UIS, no está exonerada de verse afectada por los problemas que afronta la Universidad como entidad del Estado.	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1		0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	11
14	Desarrollo industrial de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0		0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	14
15	La cultura de efectividad con la que goza la Universidad, y por ende, la División de Publicaciones, que le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0		0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	11
16	Desarrollos y avances tecnológicos acelerados en el mercado que la editorial no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	FORTALEZAS																																	
17	Publica material bibliográfico con temática, que no sólo demanda la sociedad, sino que también la Universidad cree conveniente para participar en la construcción de valores, ideologías, tendencias estéticas, políticas, culturales y sociales de la nación o del mundo.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5

18	Apoyo a la cultura de investigación en los estudiantes y egresados, mediante la divulgación de obras de alto contenido científico, que responden a las necesidades de hoy.	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1		1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8
19	Apoyo editorial a los profesores que escriben para que puedan llevar sus resultados a una obra con características que la hagan accesible a la sociedad.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
20	La producción editorial propia de la División de Publicaciones de la UIS, es caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social.	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1		1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
21	En la División se está desarrollando un programa de implementación de un sistema de gestión de calidad que respalde buena parte de sus procesos y productos.	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1		1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16
22	La jefatura de la División Planifica y controla periódicamente los resultados de la gestión editorial.	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0		1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16
23	Innovación y calidad en los contenidos y las formas de los productos editoriales.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0		0	0	1	1	0	1	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	6
24	Ampliar la gama de servicios editoriales y temas de publicación, paralelamente con el crecimiento de la Universidad.	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	7
	DEBILIDADES																																	
25	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de los diferentes trabajos que realiza la División de publicaciones.	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1		0	1	0	0	0	0	0	15

26	Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0		0	0	0	0	0	0	6
27	Carencia de un proceso adecuado de seguimiento de los clientes, en especial los clientes externos.	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0		1	1	1	1	1	14
28	Falta de actividades de promoción de los diversos tipos de trabajos que la División de Publicaciones está en capacidad de realizar.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0		0	0	0	0	8
29	No hay un análisis de pronóstico de la demanda.	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1		0	0	0	12
30	Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los clientes internos, externos y sociedad en general.	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1		1	0	16
31	Insuficiente documentación y/o sistematización de los trabajos llevados a cabo en la División de Publicaciones, que dificulta la búsqueda de dicha información cuando es requerida.	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1		1	9
32	Hasta la fecha no existía un sistema de información pertinente que permitiera realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los trabajos ejecutados como de su respectiva gestión.	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1			17
	ÍNDICE DE DEPENDENCIA	**11**	**6**	**11**	**3**	**5**	**21**	**21**	**21**	**1**	**2**	**3**	**10**	**2**	**9**	**21**	**3**	**24**	**23**	**20**	**17**	**17**	**11**	**22**	**29**	**7**	**7**	**7**	**11**	**9**	**8**	**10**	**8**	**379**

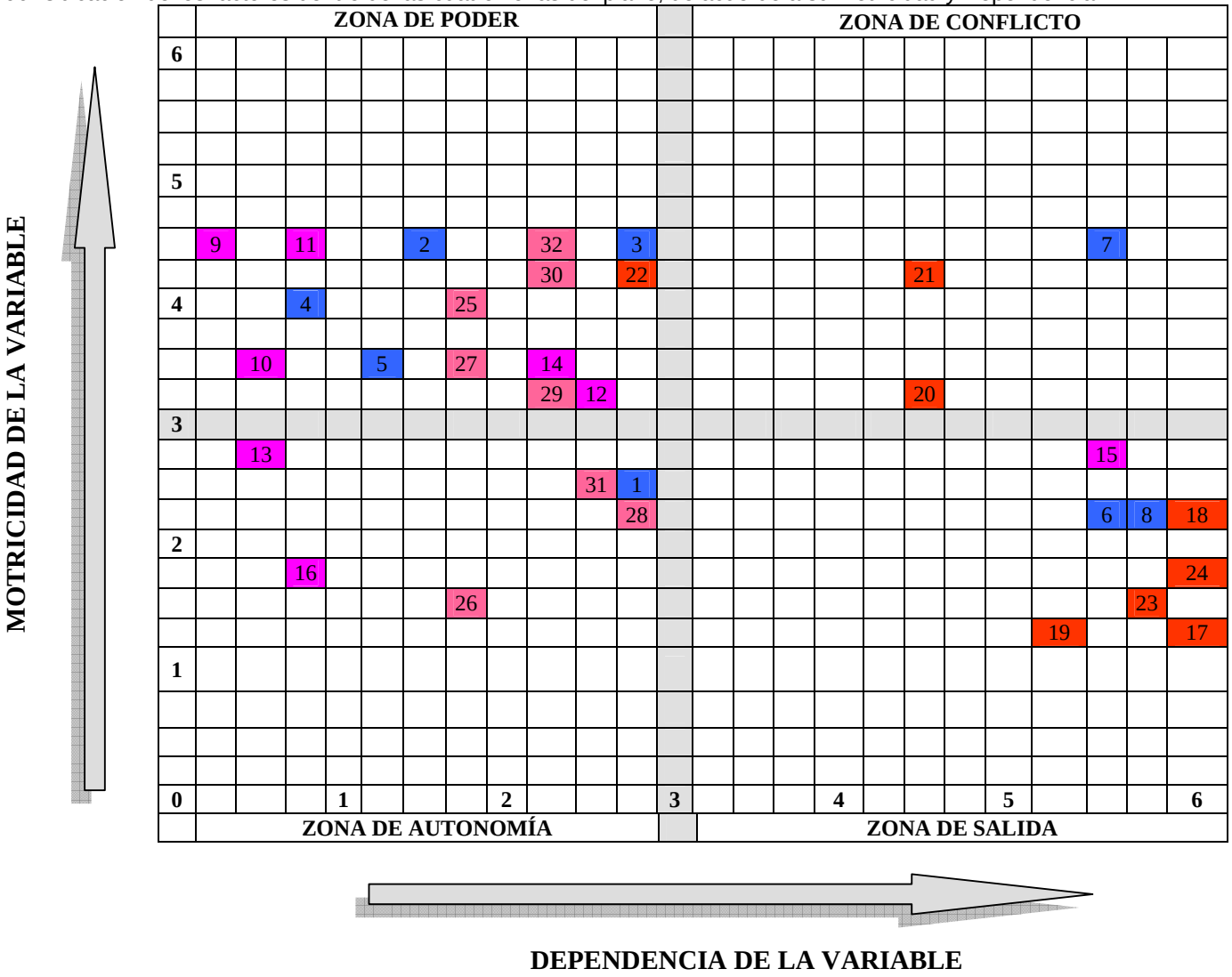
Tabla 89. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes.

No	Factor	Valores de motricidad	%	Valores de dependencia	%
	OPORTUNIDADES				
1	La producción intelectual de la comunidad académica y de los actores culturales de la región santandereana.	9	2,4	11	2,9
2	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.	17	4,5	6	1,6
3	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	18	4,7	11	2,9
4	Necesidad en el sector académico, cultural, científico y social de la región y del país de gran variedad de publicaciones que la editorial está en capacidad de producir con alta calidad.	15	4,0	3	0,8
5	Necesidad del sector académico y cultural de la región y del país de una mayor oferta de producciones intelectuales con alta calidad y contenido.	13	3,4	5	1,3
6	Apoyar la publicación de los resultados de la investigación, como un proceso que no culmina en el laboratorio sino en la divulgación de éstos a la comunidad.	8	2,1	21	5,5
7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la editorial, en su objetivo de llegar a la comunidad a través de medios escritos que permiten proyectar conocimientos a esta.	17	4,5	21	5,5
8	Búsqueda del conocimiento sobre las nuevas tecnologías y tendencias editoriales.	8	2,1	21	5,5
	AMENAZAS				
9	La aguda crisis política y social que hoy se vive en el país, es obstáculo en muchos casos para que las publicaciones realizadas en la dependencia alcancen las comunidades de las zonas apartadas de la región y del país**.**	17	4,5	1	0,3
10	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la División de Publicaciones como dependencia perteneciente a esta.	13	3,4	2	0,5

11	Disminución de los aportes del gobierno para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión, viéndose afectados los trabajos realizados para las comunidades menos favorecidas.	17	4,5	3	0,8
12	El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los trabajos realizados en la División de Publicaciones tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las cotizaciones de la editorial son caras y que no deben pagar el respectivo valor.	12	3,2	10	2,6
13	La división de Publicaciones, como dependencia de la UIS, no está exonerada de verse afectada por los problemas que afronta la Universidad como entidad del Estado.	11	2,9	2	0,5
14	Desarrollo industrial de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.	14	3,7	9	2,4
15	La cultura de efectividad con la que goza la Universidad, y por ende, la División de Publicaciones, que le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.	11	2,9	21	5,5
16	Desarrollos y avances tecnológicos acelerados en el mercado que la editorial no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	7	1,8	3	0,8
	FORTALEZAS				
17	Publica material bibliográfico con temática, que no sólo demanda la sociedad, sino que también la Universidad cree conveniente para participar en la construcción de valores, ideologías, tendencias estéticas, políticas, culturales y sociales de la nación o del mundo.	5	1,3	24	6,3
18	Apoyo a la cultura de investigación en los estudiantes y egresados, mediante la divulgación de obras de alto contenido científico, que responden a las necesidades de hoy.	8	2,1	23	6,1
19	Apoyo editorial a los profesores que escriben para que puedan llevar sus resultados a una obra con características que la hagan accesible a la sociedad.	5	1,3	20	5,3
20	La producción editorial propia de la División de Publicaciones de la UIS, es caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social.	12	3,2	17	4,5
21	En la División se está desarrollando un programa de implementación de un sistema de gestión de calidad que respalde buena parte de sus procesos y productos.	16	4,2	17	4,5
22	La jefatura de la División Planifica y controla periódicamente los resultados de la gestión editorial.	16	4,2	11	2,9

23	Innovación y calidad en los contenidos y las formas de los productos editoriales.	6	1,6	22	5,8
24	Ampliar la gama de servicios editoriales y temas de publicación, paralelamente con el crecimiento de la Universidad.	7	1,8	29	7,7
	DEBILIDADES				
25	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de los diferentes trabajos que realiza la División de publicaciones.	15	4,0	7	1,8
26	Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	6	1,6	7	1,8
27	Carencia de un proceso adecuado de seguimiento de los clientes, en especial los clientes externos.	14	3,7	7	1,8
28	Falta de actividades de promoción de los diversos tipos de trabajos que la División de Publicaciones está en capacidad de realizar.	8	2,1	11	2,9
29	No hay un análisis de pronóstico de la demanda.	12	3,2	9	2,4
30	Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los clientes internos, externos y sociedad en general.	16	4,2	8	2,1
31	Insuficiente documentación y/o sistematización de los trabajos llevados a cabo en la División de Publicaciones, que dificulta la búsqueda de dicha información cuando es requerida.	9	2,4	9	2,4
32	Hasta la fecha no existía un sistema de información pertinente que permitiera realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los trabajos ejecutados como de su respectiva gestión.	17	4,5	8	2,1
	TOTALES	**379**	**100%**	**379**	**100%**

Tabla 90. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia.



Los factores ubicados dentro de la zona de poder son:

- Oportunidades

1. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.
2. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.
3. Necesidad en el sector académico, cultural, científico y social de la región y del país de gran variedad de publicaciones que la editorial está en capacidad de producir con alta calidad.
4. Necesidad del sector académico y cultural de la región y del país de una mayor oferta de producciones intelectuales con alta calidad y contenido.

- Amenazas

1. La aguda crisis política y social que hoy se vive en el país, es obstáculo en muchos casos para que las publicaciones realizadas en la dependencia alcancen las comunidades de las zonas apartadas de la región y del país.
2. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la División de Publicaciones como dependencia perteneciente a esta.
3. Disminución de los aportes del gobierno para la Universidad podrían reducir los recursos destinados a la docencia, investigación y extensión, viéndose afectados los trabajos realizados para las comunidades menos favorecidas.
4. El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a

considerar que los trabajos realizados en la División de Publicaciones tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las cotizaciones de la editorial son caras y que no deben pagar el respectivo valor.

5. Desarrollo industrial de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.

- Fortalezas

1. La jefatura de la División Planifica y controla periódicamente los resultados de la gestión editorial.

- Debilidades

1. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de los diferentes trabajos que realiza la División de publicaciones.
2. Carencia de un proceso adecuado de seguimiento de los clientes, en especial los clientes externos.
3. No hay un análisis de pronóstico de la demanda.
4. Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los clientes internos, externos y sociedad en general.
5. Hasta la fecha no existía un sistema de información pertinente que permitiera realizar un adecuado proceso de retroalimentación del Control y Evaluación, tanto de los trabajos ejecutados como de su respectiva gestión.

Ahora, los factores ubicados dentro de la zona de conflicto son:

Oportunidades

1. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la editorial, en su objetivo de llegar a la

comunidad a través de medios escritos que permiten proyectar conocimientos a esta.

- Fortalezas

1. La producción editorial propia de la División de Publicaciones de la UIS, es caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social.
2. En la División se está desarrollando un programa de implementación de un sistema de gestión de calidad que respalde buena parte de sus procesos y productos.

6.5 Matriz DOFA aplicada a la Dirección Cultural

- Oportunidades

Responsabilidad Social

1. Las necesidades culturales de los ciudadanos pueden ser satisfechas a través de los proyectos culturales organizados por la Dirección Cultural, contribuyendo así al desarrollo cultural y social de la comunidad, y con ello al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.
2. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.
3. La Ley 397 o Ley de la Cultura.
4. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

Financiera

1. No existe una política que propicie la generación de nuevos centros culturales en la ciudad, lo cual favorece la continuidad en el mediano y largo plazo de la Dirección cultural de la Universidad.

2. Poseer la función de administrar los espacios y recursos culturales de la Universidad, como son al auditorio LUIS A. CALVO, la sala de exposiciones RAFAEL PRADA PINILLA, la sala de música GUSTAVO GÓMEZ ARDILA, el auditorio al aire libre JOSÉ ANTONIO GALÁN y los Grupos Artísticos de la UIS.

Actores Sociales

1. Reconocimiento, por parte del Estado, de la Cultura como pilar fundamental del desarrollo del país.

2. La reforma académica de la UIS donde se plantea la Formación Integral[27] de la comunidad estudiantil, encargándose a la Dirección Cultural de brindar espacios que, en el largo plazo, formen profesionales interdisciplinarios preocupados por la cultura.
3. El mercado al que podría enfocarse la Dirección Cultural, es la comunidad UIS; especialmente el segmento de los estudiantes que se encuentra en proceso de maduración y tiene amplias posibilidades de explotación, las cuales no han sido plenamente usadas.
4. La gran mayoría de las instalaciones de Dirección Cultural dentro del campus universitario tienen buena ubicación.

Procesos Internos

6. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Dirección Cultural, en su objetivo de canalizar la función cultural de la Universidad en los aspectos educativos, formativos y de proyección.

Innovación y Aprendizaje

6. Velocidad y avance de las tecnologías de la Información y la Comunicación en la región y el país.

2. Establecer conexiones con diversos centros culturales a nivel nacional e internacional que permitan el intercambio de proyectos relacionados con el sector al cual pertenece la Dirección Cultural.

- Fortalezas

Responsabilidad Social

[27] Palabra viva: Ciencias Humanas UIS/ Universidad Industrial de Santander. N° 2-3 (julio-diciembre de 1998)

10. Contribuir a la permanencia del destacado posicionamiento de la Universidad Industrial de Santander como un ente académico, científico y cultural de excelencia, a través de la realización de actividades y eventos abiertos a la sociedad.
2. La Dirección Cultural, como entidad sin ánimo de lucro, está dirigida por los parámetros de la responsabilidad social, programando actividades culturales que contribuyen con la formación integral de los estudiantes UIS.
3. Los servicios que presta la Dirección Cultural abarcan toda la dimensión cultural.

Financiera

1. La Dirección Cultural, como centro de costo, cuenta con identificación contable y presupuestal, programando, ordenando y controlando los gastos del fondo especial a su cargo.
2. La política de autofinanciación resguarda a la Dirección Cultural de los riesgos de desaparecer a causa de los recortes presupuestales del gobierno.

Actores Sociales

1. Apoyo de las directivas y comunidad UIS[28] en general la gestión llevada a cabo por la Oficina de Dirección Cultural.

2. Existencia del sitio Web de la Universidad donde se encuentra el portafolio de servicios ofrecidos por la Oficina de Dirección Cultural, a través del cual empresas, grupos artísticos y comunidad en general pueden acceder con mayor facilidad a ellos.
3. Realiza convenios con organizaciones educativas y culturales con funciones similares, como son la Fundación de Cine Europeo en Colombia (EURO-CINE) y el Instituto Municipal de Cultura.

[28] Comunidad UIS: Empleados, administrativos, Profesores, Jubilados y Egresados de la Universidad Industrial de Santander.

Procesos Internos

1. Equipo interdisciplinario de trabajo.
2. Cada una de las instalaciones pertenecientes a la Dirección Cultural, cuenta con la capacidad disponible para generar niveles óptimos de producción.

Innovación Y Aprendizaje

1. La tecnología blanda con que cuenta la Dirección Cultural es eficiente, tiene un personal debidamente habilitado, con gran motivación, compromiso y dominio de las relaciones públicas, que la diferencia de las demás entidades dedicadas a la gestión cultural.
7. Variedad en los servicios ofrecidos, como alquiler del auditorio, actividades artísticas, eventos especiales institucionalizados, actividades científicas y tecnológicas y programación cultural para la comunidad UIS.
3. Mantiene una programación permanente apta a las necesidades de los clientes.

- Debilidades

Responsabilidad Social

6. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades programadas por la Dirección Cultural.

Financiera

3. Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.
2. Las decisiones relacionadas con la consecución de recursos no obedecen a ningún plan y son tomadas sobre la marcha, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, por lo cual, no siempre son las más apropiadas.

3. La Dirección Cultural aplica criterios subjetivos para definir los precios para los eventos, y cuando se basan en criterios técnicos, estos se fijan de acuerdo a valores históricos; olvidando factores muy influyentes como son la capacidad y la intención de compra.

Actores Sociales

6. En la Dirección Cultural la predicción de la demanda se hace de manera informal y aunque podrían basarse en datos históricos, se suele esperar resultados excelentes sin variar la forma de incentivar la demanda.
2. La publicidad utilizada es incipiente, por falta de presupuesto, que conlleva a una inversión equivoca, para los eventos diferentes al Festival Internacional de Piano.

Procesos Internos

1. La Dirección Cultural no tiene una filosofía definida para su actuar.
2. Falta de flexibilidad en la Dirección Cultural para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.
3. La planificación realizada es muy incipiente, ya que es a muy corto plazo y está destinada principalmente a la programación de actividades en las diferentes salas.
4. La planeación, desde el punto de vista de los procesos[29], no se encamina a realizar tareas de presupuestación, posterior retroalimentación y planteamiento de mecanismos de control para una evaluación de las actividades realizadas.

Innovación y Aprendizaje

1. La Dirección Cultural no cuenta con todo el equipo de tecnología dura que requiere.

[29] Procesos, entendidos como pre-evento, evento, pos-evento.

- Amenazas

Responsabilidad Social

1. El Plan de Ordenamiento Territorial – POT referencia a Bucaramanga como una ciudad que dentro de su planificación no considera el factor humano como el aspecto clave desde el cual se constituye.
2. La escasa infraestructura cultural de los municipios vecinos.
3. No existen indicadores que permitan medir la influencia de la cultura en el desarrollo de la ciudad.
4. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la Dirección Cultural como dependencia perteneciente a esta.

Financiera

1. Debido al "boom" de la cultura, ha crecido de manera vertiginosa la introducción de empresas o grupos culturales a este sector.
2. El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los actos promovidos por la Dirección Cultural son gratuitos o tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las tarifas son elevadas y que no deben pagar el valor que estas merecen.
3. El Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002 propone canalizar los recursos generados por la cultura en ella misma[30], aseveración ilógica, ya que en Colombia este sector se encuentra con pérdidas económicas, debido a la poca importancia prestada a la formación cultural.
4. Los servicios ofrecidos por la Dirección Cultural, por no ser necesidades prioritarias para los usuarios, pueden ser desplazados por gastos en satisfacer otras necesidades más importantes.

[30] PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1999-2002 , p 5

Actores Sociales

1. La falta de educación del público en lo concerniente a la cultura, a causa de la carencia de proyectos encaminados a lograr cotidianizar la cultura en la vida de los ciudadanos.
2. Las disfunciones sociales que se viven al interior de la Universidad perturban las actividades normales, y cualquier evento intramural a ser realizado por la Dirección Cultural puede verse afectado.
3. Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios son las que establecen la mayoría de condiciones para la consecución de los mismos.
4. Desarrollo cultural de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.
5. Es difícil pronosticar cuantas personas accederán a un servicio cultural, y aún más complicado en un mercado con inestabilidad en la demanda cultural.

Procesos Internos

3. La cultura de efectividad con la que goza la Universidad, y por ende, la Dirección Cultural, que le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.

OPORTUNIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN CULTURAL

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Las necesidades culturales de los ciudadanos pueden ser satisfechas a través de los proyectos culturales organizados por la Dirección Cultural, contribuyendo así al desarrollo cultural y social de la comunidad, y con ello al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.	10	7	10	**27**
	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.	10	7	10	**27**
	La Ley 397 o Ley de la Cultura.	3	7	10	**20**
	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	10	10	10	**30**
FINANCIERA	No existe una política que propicie la generación de nuevos centros culturales en la ciudad, lo cual	3	3	10	**16**

	favorece la continuidad en el mediano y largo plazo de la Dirección cultural de la Universidad.				
	Poseer la función de administrar los espacios y recursos culturales de la Universidad, como son al auditorio LUIS A. CALVO, la sala de exposiciones RAFAEL PRADA PINILLA, la sala de música GUSTAVO GÓMEZ ARDILA, el auditorio al aire libre JOSÉ ANTONIO GALÁN y los Grupos Artísticos de la UIS.	7	10	10	**27**
ACTORES SOCIALES	Reconocimiento, por parte del Estado, de la Cultura como pilar fundamental del desarrollo del país.	7	7	7	**21**
	La reforma académica de la UIS donde se plantea la Formación Integral de la comunidad estudiantil, encargándose a la Dirección Cultural de brindar espacios que, en el largo plazo, formen profesionales interdisciplinarios preocupados por la cultura.	10	10	10	**30**
	El mercado al que podría enfocarse la Dirección Cultural, es la comunidad UIS; especialmente el segmento de los estudiantes que se encuentra en proceso de maduración y tiene amplias posibilidades de explotación, las	10	7	7	**24**

	cuales no han sido plenamente usadas.				
	La gran mayoría de las instalaciones de Dirección Cultural dentro del campus universitario tienen buena ubicación.	3	10	3	**16**
PROCESOS INTERNOS	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Dirección Cultural, en su objetivo de canalizar la función cultural de la Universidad en los aspectos educativos, formativos y de proyección.	10	10	10	**30**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Velocidad y avance de las tecnologías de la Información y la Comunicación en la región y el país.	7	7	3	**17**
	Establecer conexiones con diversos centros culturales a nivel nacional e internacional que permitan el intercambio de proyectos relacionados con el sector al cual pertenece la Dirección Cultural.	10	7	10	**27**

FORTALEZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN CULTURAL

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Contribuir a la permanencia del destacado posicionamiento de la Universidad Industrial de Santander como un ente académico, científico y cultural de excelencia, a través de la realización de actividades y eventos abiertos a la sociedad.	7	7	7	**21**
	La Dirección Cultural, como entidad sin ánimo de lucro, está dirigida por los parámetros de la responsabilidad social, programando actividades culturales que contribuyen con la formación integral de los estudiantes UIS.	10	7	10	**27**
	Los servicios que presta la Dirección Cultural abarcan toda la dimensión cultural.	7	7	10	**24**
FINANCIERA	La Dirección Cultural, como centro de costo, cuenta con identificación contable y presupuestal, programando, ordenando y controlando los gastos del fondo especial a su cargo.	3	10	10	**23**
	La política de autofinanciación resguarda a la Dirección Cultural de los riesgos de desaparecer a causa de los recortes presupuestales del gobierno.	3	10	7	**20**
ACTORES SOCIALES	Apoyo de las directivas y comunidad UIS en general a la gestión llevada a cabo por la Oficina de Dirección Cultural.	7	7	10	**27**
	Existencia del sitio Web de la Universidad donde se encuentra el portafolio de servicios ofrecidos por la Oficina de Dirección Cultural, a	10	7	7	**24**

	través del cual empresas, grupos artísticos y comunidad en general pueden acceder con mayor facilidad a ellos.				
	Realiza convenios con organizaciones educativas y culturales con funciones similares, como son la Fundación de Cine Europeo en Colombia (EURO-CINE) y el Instituto Municipal de Cultura.	10	7	10	**27**
PROCESOS INTERNOS	Equipo interdisciplinario de trabajo.	7	7	7	**21**
	Cada una de las instalaciones pertenecientes a la Dirección Cultural, cuenta con la capacidad disponible para generar niveles óptimos de producción.	3	10	3	**16**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	La tecnología blanda con que cuenta la Dirección Cultural es eficiente, tiene un personal debidamente habilitado, con gran motivación, compromiso y dominio de las relaciones públicas, que la diferencia de las demás entidades dedicadas a la gestión cultural.	7	10	10	**27**
	Variedad en los servicios ofrecidos, como alquiler del auditorio, actividades artísticas, eventos especiales institucionalizados, actividades científicas y tecnológicas y programación cultural para la comunidad UIS.	7	7	10	**24**
	Mantiene una programación permanente apta a las necesidades de los clientes.	10	10	10	**30**

Tabla 92. Fortalezas de la función de Extensión en la Dirección Cultural.

Tabla 93. Debilidades de la función de Extensión en la Dirección Cultural.

DEBILIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN CULTURAL					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades programadas por la Dirección Cultural.	10	10	10	**30**
FINANCIERA	Dentro de las políticas institucionales se establece que la División debe asumir todos los costos que se generen para su funcionamiento, como consecuencia se cuenta con menor disponibilidad financiera para inversiones futuras.	7	10	3	**20**
	Las decisiones relacionadas con la consecución de recursos no obedecen a ningún plan y son tomadas sobre la marcha, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, por lo cual, no siempre son las más apropiadas.	10	10	10	**30**
	La Dirección Cultural aplica criterios subjetivos para definir los precios para los eventos, y cuando se basan en criterios técnicos, estos se fijan de acuerdo a valores históricos;	10	7	10	**27**

	olvidando factores muy influyentes como son la capacidad y la intención de compra.				
ACTORES SOCIALES	En la Dirección Cultural la predicción de la demanda se hace de manera informal y aunque podrían basarse en datos históricos, se suele esperar resultados excelentes sin variar la forma de incentivar la demanda.	10	7	10	**27**
	La publicidad utilizada es incipiente, por falta de presupuesto, que conlleva a una inversión equivoca, para los eventos diferentes al Festival Internacional de Piano.	7	7	7	**21**
PROCESOS INTERNOS	La Dirección Cultural no tiene una filosofía definida para su actuar.	10	7	10	**27**
	Falta de flexibilidad en la Dirección Cultural para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.	7	7	3	**17**
	La planificación realizada es muy incipiente, ya que es a muy corto plazo y está destinada principalmente a la programación de actividades en las diferentes salas.	10	7	10	**27**
	La planeación, desde el punto de vista de los procesos, no se encamina a realizar	10	7	7	**24**

	tareas de presupuestación, posterior retroalimentación y planteamiento de mecanismos de control para una evaluación de las actividades realizadas.				
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	La Dirección Cultural no cuenta con todo el equipo de tecnología dura que requiere.	10	7	7	**24**

Autoras

Tabla 94. Amenazas de la función de Extensión en la Dirección Cultural.

AMENAZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LA DIRECCIÓN CULTURAL					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	El Plan de Ordenamiento Territorial – POT referencia a Bucaramanga como una ciudad que dentro de su planificación no considera el factor humano como el aspecto clave desde el cual se constituye.	10	7	10	**27**
	La escasa infraestructura cultural de los municipios vecinos.	7	7	3	**17**
	No existen indicadores que permitan medir la influencia de la cultura en el desarrollo de la ciudad.	7	7	7	**21**
	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la	10	10	10	**30**

	Los servicios ofrecidos por la Dirección Cultural pertenecen a este sector.				
	Debido al boom de la cultura, ha crecido de manera vertiginosa la introducción de empresas o grupos importantes a este sector.	7 7	10 10	7 7	**24**
	La falta de educación estereotipada generalizada entre los consumidores de los productos de la cultura, hace que los proyectos deben ser gratuitos o de bajo costo para lograr llevar a la sociedad a que los consideren como una de las actividades prioritarias para los ciudadanos.	10	7	10	**27**
	Las disfunciones sociales que se viven al interior de la Universidad en consecuencia perturban las tienden a considerar que las actividades normales, y cualquier evento intramural a ser realizado por la Dirección Cultural puede verse afectado.	10 10	10 10	10 10	**30**
ACTORES SOCIALES **FINANCIERA**	El Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002 propone canalizar los recursos generados por la cultura en ella misma; ilogica ya que en Colombia este sector se encuentra con menor nivel con respecto a otras regiones.	7 3	7 10	3 7	**17**
	Existen algunos casos donde las partes interesadas en adquirir los servicios son las mayoría de condiciones para la consecución de los mismos. Desarrollo cultural de la Región en perdidas económicas, debido a la poca importancia	10	10	3	**23**
	Es estada adifícil formación cultural. personas accederán a un servicio cultural, y aún más complicado en un mercado con	7	10	3	**20**

	inestabilidad en la demanda cultural.				
PROCESOS INTERNOS	La cultura de efectividad con la que goza la Universidad, y por ende, la Dirección Cultural, que le exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.	7	7	7	**21**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	En la ciudad no existen sistemas de información y redes culturales que permitan compartir información con otros centros culturales de la ciudad.	7	10	3	**20**
	Desarrollos y avances tecnológicos acelerados en el mercado que la Dirección Cultural no está en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.	7	10	3	**20**
	Insuficiencia de recursos para una rápida actualización de los sistemas existentes.	7	7	3	**17**

Autoras

6.5.1 Matriz DOFA Priorizada

- Oportunidades

1. Las necesidades culturales de los ciudadanos pueden ser satisfechas a través de los proyectos culturales organizados por la Dirección Cultural, contribuyendo así al desarrollo cultural y social de la comunidad, y con ello al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.
2. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.
3. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.
4. Poseer la función de administrar los espacios y recursos culturales de la Universidad, como son al auditorio LUIS A. CALVO, la sala de exposiciones RAFAEL PRADA PINILLA, la sala de música GUSTAVO GÓMEZ ARDILA, el auditorio al aire libre JOSÉ ANTONIO GALÁN y los Grupos Artísticos de la UIS.
5. La reforma académica de la UIS donde se plantea la Formación Integral de la comunidad estudiantil, encargándose a la Dirección Cultural de brindar espacios que, en el largo plazo, formen profesionales interdisciplinarios preocupados por la cultura.
6. El mercado al que podría enfocarse la Dirección Cultural, es la comunidad UIS; especialmente el segmento de los estudiantes que se encuentra en proceso de maduración y tiene amplias posibilidades de explotación, las cuales no han sido plenamente usadas.

7. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Dirección Cultural, en su objetivo de canalizar la función cultural de la Universidad en los aspectos educativos, formativos y de proyección.

8. Establecer conexiones con diversos centros culturales a nivel nacional e internacional que permitan el intercambio de proyectos relacionados con el sector al cual pertenece la Dirección Cultural.

- Fortalezas

1. La Dirección Cultural, como entidad sin ánimo de lucro, está dirigida por los parámetros de la responsabilidad social, programando actividades culturales que contribuyen con la formación integral de los estudiantes UIS.
2. Los servicios que presta la Dirección Cultural abarcan toda la dimensión cultural.
3. Apoyo de las directivas y comunidad UIS en general a la gestión llevada a cabo por la Oficina de Dirección Cultural.
4. Existencia del sitio Web de la Universidad donde se encuentra el portafolio de servicios ofrecidos por la Oficina de Dirección Cultural, a través del cual empresas, grupos artísticos y comunidad en general pueden acceder con mayor facilidad a ellos.
5. Realiza convenios con organizaciones educativas y culturales con funciones similares, como son la Fundación de Cine Europeo en Colombia (EURO-CINE) y el Instituto Municipal de Cultura.
6. La tecnología blanda con que cuenta la Dirección Cultural es eficiente, tiene un personal debidamente habilitado, con gran motivación, compromiso y dominio de las relaciones públicas, que la diferencia de las demás entidades dedicadas a la gestión cultural.
7. Variedad en los servicios ofrecidos, como alquiler del auditorio, actividades artísticas, eventos especiales institucionalizados, actividades científicas y tecnológicas y programación cultural para la comunidad UIS.

8. Mantiene una programación permanente apta a las necesidades de los clientes.

- Debilidades

1. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades programadas por la Dirección Cultural.
2. Las decisiones relacionadas con la consecución de recursos no obedecen a ningún plan y son tomadas sobre la marcha, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, por lo cual, no siempre son las más apropiadas.
3. La Dirección Cultural aplica criterios subjetivos para definir los precios para los eventos, y cuando se basan en criterios técnicos, estos se fijan de acuerdo a valores históricos; olvidando factores muy influyentes como son la capacidad y la intención de compra.
4. En la Dirección Cultural la predicción de la demanda se hace de manera informal y aunque podrían basarse en datos históricos, se suele esperar resultados excelentes sin variar la forma de incentivar la demanda.
5. La Dirección Cultural no tiene una filosofía definida para su actuar.
6. La planificación realizada es muy incipiente, ya que es a muy corto plazo y está destinada principalmente a la programación de actividades en las diferentes salas.
7. La planeación, desde el punto de vista de los procesos, no se encamina a realizar tareas de presupuestación, posterior retroalimentación y planteamiento de mecanismos de control para una evaluación de las actividades realizadas.
8. La Dirección Cultural no cuenta con todo el equipo de tecnología dura que requiere.

- Amenazas

1. El Plan de Ordenamiento Territorial – POT referencia a Bucaramanga como una ciudad que dentro de su planificación no considera el factor humano como el aspecto clave desde el cual se constituye.

2. Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la Dirección Cultural como dependencia perteneciente a esta.

3. Debido al “boom” de la cultura, ha crecido de manera vertiginosa la introducción de empresas o grupos culturales a este sector.
4. El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los actos promovidos por la Dirección Cultural son gratuitos o tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las tarifas son elevadas y que no deben pagar el valor que estas merecen.
5. Los servicios ofrecidos por la Dirección Cultural, por no ser necesidades prioritarias para los usuarios, pueden ser desplazados por gastos en satisfacer otras necesidades más importantes.
6. La falta de educación del público en lo concerniente a la cultura, a causa de la carencia de proyectos encaminados a lograr cotidianizar la cultura en la vida de los ciudadanos.
7. Las disfunciones sociales que se viven al interior de la Universidad perturban las actividades normales, y cualquier evento intramural a ser realizado por la Dirección Cultural puede verse afectado.
8. Desarrollo cultural de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.

6.5.2 Análisis Estructural

A partir de los treinta y dos factores que arrojo la realización de la matriz DOFA priorizada, se procede con el respectivo análisis estructural.

Tabla 95. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión del la Dirección Cultural durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004.

MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN DE LA DIRECCIÓN CULTURA DURANTE LA VIGENCIA 2003 – PRIMER SEMESTRE DE 2004

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS								FORTALEZAS								DEBILIDADES								ÍNDICE DE MOTRICIDAD
N.	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
	OPORTUNIDADES																																	
1	Las necesidades culturales de los ciudadanos pueden ser satisfechas a través de los proyectos culturales organizados por la Dirección Cultural, contribuyendo así al desarrollo cultural y social de la comunidad, y con ello al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.		0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	10
2	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.	1		1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	16
3	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	1	0		1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	17
4	Poseer la función de administrar los espacios y recursos culturales de la Universidad, como son al auditorio LUIS A. CALVO, la sala de exposiciones RAFAEL PRADA PINILLA, la sala de música GUSTAVO GÓMEZ ARDILA, el auditorio al aire libre JOSÉ ANTONIO GALÁN y los Grupos Artísticos de la UIS.	1	0	0		1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21

5	La reforma académica de la UIS donde se plantea la Formación Integral de la comunidad estudiantil, encargándose a la Dirección Cultural de brindar espacios que, en el largo plazo, formen profesionales interdisciplinarios preocupados por la cultura.	1	0	1	1		1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	15
6	El mercado al que podría enfocarse la Dirección Cultural, es la comunidad UIS; especialmente el segmento de los estudiantes que se encuentra en proceso de maduración y tiene amplias posibilidades de explotación, las cuales no han sido plenamente usadas.	1	0	1	1	1		1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	12
7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Dirección Cultural, en su objetivo de canalizar la función cultural de la Universidad en los aspectos educativos, formativos y de proyección.	1	0	1	1	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	17
8	Establecer conexiones con diversos centros culturales a nivel nacional e internacional que permitan el intercambio de proyectos relacionados con el sector al cual pertenece la Dirección Cultural.	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	7
	AMENAZAS																																				
9	El Plan de Ordenamiento Territorial – POT referencia a Bucaramanga como una ciudad que dentro de su planificación no considera el factor humano como el aspecto clave desde el cual se constituye.	1	0	0	1	1	0	0	0		0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7
10	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la Dirección Cultural como dependencia perteneciente a esta.	1	0	0	0	0	0	1	0	0		0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	12
11	Debido al “boom” de la cultura, ha crecido de manera vertiginosa la introducción de empresas o grupos culturales a este sector.	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0		1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	15

12	El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los actos promovidos por la Dirección Cultural son gratuitos o tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las tarifas son elevadas y que no deben pagar el valor que estas merecen.	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1		1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	17
13	Los servicios ofrecidos por la Dirección Cultural, por no ser necesidades prioritarias para los usuarios, pueden ser desplazados por gastos en satisfacer otras necesidades más importantes.	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0		0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	15
14	La falta de educación del público en lo concerniente a la cultura, a causa de la carencia de proyectos encaminados a lograr cotidianizar la cultura en la vida de los ciudadanos.	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1		0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	20
15	Las disfunciones sociales que se viven al interior de la Universidad perturban las actividades normales, y cualquier evento intramural a ser realizado por la Dirección Cultural puede verse afectado.	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0		0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	13
16	Desarrollo cultural de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0		1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	20
	FORTALEZAS																																				
17	La Dirección Cultural, como entidad sin ánimo de lucro, está dirigida por los parámetros de la responsabilidad social, programando actividades culturales que contribuyen con la formación integral de los estudiantes UIS.	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	15
18	Los servicios que presta la Dirección Cultural abarcan toda la dimensión cultural.	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1		1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	13
19	Apoyo de las directivas y comunidad UIS en general a la gestión llevada a cabo por la Oficina de Dirección Cultural.	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	16

20	Existencia del sitio Web de la Universidad donde se encuentra el portafolio de servicios ofrecidos por la Oficina de Dirección Cultural, a través del cual empresas, grupos artísticos y comunidad en general pueden acceder con mayor facilidad a ellos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1		1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	8
21	Realiza convenios con organizaciones educativas y culturales con funciones similares, como son la Fundación de Cine Europeo en Colombia (EURO-CINE) y el Instituto Municipal de Cultura.	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
22	La tecnología blanda con que cuenta la Dirección Cultural es eficiente, tiene un personal debidamente habilitado, con gran motivación, compromiso y dominio de las relaciones públicas, que la diferencia de las demás entidades dedicadas a la gestión cultural.	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		1	1	1	1	1	1	0	1	0	16
23	Variedad en los servicios ofrecidos, como alquiler del auditorio, actividades artísticas, eventos especiales institucionalizados, actividades científicas y tecnológicas y programación cultural para la comunidad UIS.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
24	Mantiene una programación permanente apta a las necesidades de los clientes.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	6
	DEBILIDADES																																										
25	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades programadas por la Dirección Cultural.	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1		1	0	1	1	1	0	0	15
26	Las decisiones relacionadas con la consecución de recursos no obedecen a ningún plan y son tomadas sobre la marcha, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, por lo cual, no siempre son las más apropiadas.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0		1	1	0	1	1	0	13

27	La Dirección Cultural aplica criterios subjetivos para definir los precios para los eventos, y cuando se basan en criterios técnicos, estos se fijan de acuerdo a valores históricos; olvidando factores muy influyentes como son la capacidad y la intención de compra.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0		0	0	0	0	0	8
28	En la Dirección Cultural la predicción de la demanda se hace de manera informal y aunque podrían basarse en datos históricos, se suele esperar resultados excelentes sin variar la forma de incentivar la demanda.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1		0	0	0	0	7
29	La Dirección Cultural no tiene una filosofía definida para su actuar.	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1		1	1	1	19
30	La planificación realizada es muy incipiente, ya que es a muy corto plazo y está destinada principalmente a la programación de actividades en las diferentes salas.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0		1	0	12
31	La planeación, desde el punto de vista de los procesos, no se encamina a realizar tareas de presupuestación, posterior retroalimentación y planteamiento de mecanismos de control para una evaluación de las actividades realizadas.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1		0	13
32	La Dirección Cultural no cuenta con todo el equipo de tecnología dura que requiere.	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		10
	ÍNDICE DE DEPENDENCIA	18	2	11	17	11	16	17	16	1	4	9	13	9	9	0	16	16	18	11	22	25	6	17	26	10	14	16	14	13	17	12	9	415

Autoras

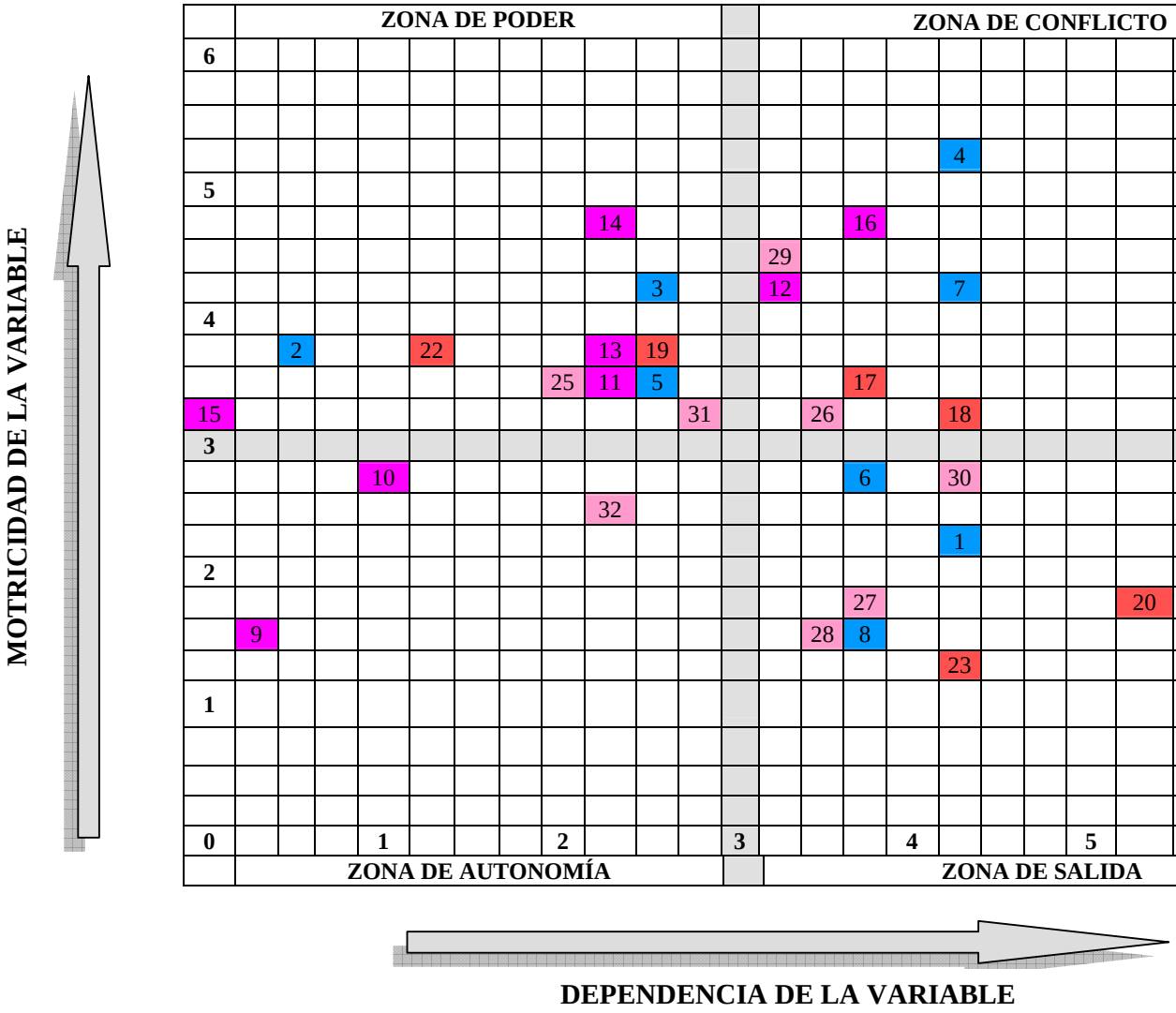
Tabla 96. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes.

No	Factor	Valores de motricidad	%	Valores de dependencia	%
	OPORTUNIDADES				
1	Las necesidades culturales de los ciudadanos pueden ser satisfechas a través de los proyectos culturales organizados por la Dirección Cultural, contribuyendo así al desarrollo cultural y social de la comunidad, y con ello al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.	10	2,4	18	4,3
2	El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.	16	3,9	2	0,5
3	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	17	4,1	11	2,7
4	Poseer la función de administrar los espacios y recursos culturales de la Universidad, como son al auditorio LUIS A. CALVO, la sala de exposiciones RAFAEL PRADA PINILLA, la sala de música GUSTAVO GÓMEZ ARDILA, el auditorio al aire libre JOSÉ ANTONIO GALÁN y los Grupos Artísticos de la UIS.	21	5,1	17	4,1
5	La reforma académica de la UIS donde se plantea la Formación Integral de la comunidad estudiantil, encargándose a la Dirección Cultural de brindar espacios que, en el largo plazo, formen profesionales interdisciplinarios preocupados por la cultura.	15	3,6	11	2,7
6	El mercado al que podría enfocarse la Dirección Cultural, es la comunidad UIS; especialmente el segmento de los estudiantes que se encuentra en proceso de maduración y tiene amplias posibilidades de explotación, las cuales no han sido plenamente usadas.	12	2,9	16	3,9
7	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Dirección Cultural, en su objetivo de canalizar la función cultural de la Universidad en los aspectos educativos, formativos y de proyección.	17	4,1	17	4,1
8	Establecer conexiones con diversos centros culturales a nivel nacional e internacional que permitan el intercambio de proyectos relacionados con el sector al cual pertenece la Dirección Cultural.	7	1,7	16	3,9
	AMENAZAS				
9	El Plan de Ordenamiento Territorial – POT referencia a Bucaramanga como una ciudad que dentro de su planificación no considera el factor humano como el aspecto clave desde el cual se constituye.	7	1,7	1	0,2
10	Falta de cuestionamiento por parte de la sociedad en lo concerniente a la función de Extensión que debe ser desarrollada por la Universidad, y por ende, por la Dirección Cultural como dependencia perteneciente a esta.	12	2,9	4	1,0
11	Debido al “boom” de la cultura, ha crecido de manera vertiginosa la introducción de empresas o grupos culturales a este sector.	15	3,6	9	2,2

12	El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los actos promovidos por la Dirección Cultural son gratuitos o tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las tarifas son elevadas y que no deben pagar el valor que estas merecen.	17	4,1	13	3,1
13	Los servicios ofrecidos por la Dirección Cultural, por no ser necesidades prioritarias para los usuarios, pueden ser desplazados por gastos en satisfacer otras necesidades más importantes.	15	3,6	9	2,2
14	La falta de educación del público en lo concerniente a la cultura, a causa de la carencia de proyectos encaminados a lograr cotidianizar la cultura en la vida de los ciudadanos.	20	4,8	9	2,2
15	Las disfunciones sociales que se viven al interior de la Universidad perturban las actividades normales, y cualquier evento intramural a ser realizado por la Dirección Cultural puede verse afectado.	13	3,1	0	0,0
16	Desarrollo cultural de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.	20	4,8	16	3,9
	FORTALEZAS				
17	La Dirección Cultural, como entidad sin ánimo de lucro, está dirigida por los parámetros de la responsabilidad social, programando actividades culturales que contribuyen con la formación integral de los estudiantes UIS.	15	3,6	16	3,9
18	Los servicios que presta la Dirección Cultural abarcan toda la dimensión cultural.	13	3,1	18	4,3
19	Apoyo de las directivas y comunidad UIS en general a la gestión llevada a cabo por la Oficina de Dirección Cultural.	16	3,9	11	2,7
20	Existencia del sitio Web de la Universidad donde se encuentra el portafolio de servicios ofrecidos por la Oficina de Dirección Cultural, a través del cual empresas, grupos artísticos y comunidad en general pueden acceder con mayor facilidad a ellos.	8	1,9	22	5,3
21	Realiza convenios con organizaciones educativas y culturales con funciones similares, como son la Fundación de Cine Europeo en Colombia (EURO-CINE) y el Instituto Municipal de Cultura.	5	1,2	25	6,0
22	La tecnología blanda con que cuenta la Dirección Cultural es eficiente, tiene un personal debidamente habilitado, con gran motivación, compromiso y dominio de las relaciones públicas, que la diferencia de las demás entidades dedicadas a la gestión cultural.	16	3,9	6	1,4
23	Variedad en los servicios ofrecidos, como alquiler del auditorio, actividades artísticas, eventos especiales institucionalizados, actividades científicas y tecnológicas y programación cultural para la comunidad UIS.	5	1,2	17	4,1
24	Mantiene una programación permanente apta a las necesidades de los clientes.	6	1,4	26	6,3
	DEBILIDADES				
25	No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades programadas por la Dirección Cultural.	15	3,6	10	2,4
26	Las decisiones relacionadas con la consecución de recursos no obedecen a ningún plan y son tomadas sobre la marcha, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, por lo cual, no siempre son las más apropiadas.	13	3,1	14	3,4

27	La Dirección Cultural aplica criterios subjetivos para definir los precios para los eventos, y cuando se basan en criterios técnicos, estos se fijan de acuerdo a valores históricos; olvidando factores muy influyentes como son la capacidad y la intención de compra.	8	1,9	16	3,9
28	En la Dirección Cultural la predicción de la demanda se hace de manera informal y aunque podrían basarse en datos históricos, se suele esperar resultados excelentes sin variar la forma de incentivar la demanda.	7	1,7	14	3,4
29	La Dirección Cultural no tiene una filosofía definida para su actuar.	19	4,6	13	3,1
30	La planificación realizada es muy incipiente, ya que es a muy corto plazo y está destinada principalmente a la programación de actividades en las diferentes salas.	12	2,9	17	4,1
31	La planeación, desde el punto de vista de los procesos, no se encamina a realizar tareas de presupuestación, posterior retroalimentación y planteamiento de mecanismos de control para una evaluación de las actividades realizadas.	13	3,1	12	2,9
32	La Dirección Cultural no cuenta con todo el equipo de tecnología dura que requiere.	10	2,4	9	2,2
	TOTALES	**415**	**100%**	**415**	**100%**

Tabla 97. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, acuerdo a su de Motricidad y Dependencia.



Los factores ubicados dentro de la zona de poder son:

- Oportunidades

1. El interés por parte del Gobierno Central en la organización y fortalecimiento de la articulación Universidad - Sociedad.
2. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar importante a las actividades de Extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.
3. La reforma académica de la UIS donde se plantea la Formación Integral de la comunidad estudiantil, encargándose a la Dirección Cultural de brindar espacios que, en el largo plazo, formen profesionales interdisciplinarios preocupados por la cultura.

- Debilidades

1. No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el impacto social de las diferentes actividades programadas por la Dirección Cultural.
2. La planeación, desde el punto de vista de los procesos, no se encamina a realizar tareas de presupuestación, posterior retroalimentación y planteamiento de mecanismos de control para una evaluación de las actividades realizadas.

- Amenazas

1. Debido al “boom” de la cultura, ha crecido de manera vertiginosa la introducción de empresas o grupos culturales a este sector.
2. Los servicios ofrecidos por la Dirección Cultural, por no ser necesidades prioritarias para los usuarios, pueden ser desplazados por gastos en satisfacer otras necesidades más importantes.

3. La falta de educación del público en lo concerniente a la cultura, a causa de la carencia de proyectos encaminados a lograr cotidianizar la cultura en la vida de los ciudadanos.
4. Las disfunciones sociales que se viven al interior de la Universidad perturban las actividades normales, y cualquier evento intramural a ser realizado por la Dirección Cultural puede verse afectado.

- Fortalezas

1. Apoyo de las directivas y comunidad UIS en general a la gestión llevada a cabo por la Oficina de Dirección Cultural.
2. La tecnología blanda con que cuenta la Dirección Cultural es eficiente, tiene un personal debidamente habilitado, con gran motivación, compromiso y dominio de las relaciones públicas, que la diferencia de las demás entidades dedicadas a la gestión cultural.

Ahora, los factores ubicados dentro de la zona de conflicto son:

- Oportunidades

1. Poseer la función de administrar los espacios y recursos culturales de la Universidad, como son al auditorio LUIS A. CALVO, la sala de exposiciones RAFAEL PRADA PINILLA, la sala de música GUSTAVO GÓMEZ ARDILA, el auditorio al aire libre JOSÉ ANTONIO GALÁN y los Grupos Artísticos de la UIS.
2. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Dirección Cultural, en su objetivo de canalizar la función cultural de la Universidad en los aspectos educativos, formativos y de proyección.

- Debilidades

1. Las decisiones relacionadas con la consecución de recursos no obedecen a ningún plan y son tomadas sobre la marcha, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, por lo cual, no siempre son las más apropiadas.
2. La Dirección Cultural no tiene una filosofía definida para su actuar.

- Fortalezas

1. La Dirección Cultural, como entidad sin ánimo de lucro, está dirigida por los parámetros de la responsabilidad social, programando actividades culturales que contribuyen con la formación integral de los estudiantes UIS.
2. Los servicios que presta la Dirección Cultural abarcan toda la dimensión cultural.

- Amenazas

1. El estereotipo generalizado entre los clientes de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que los actos promovidos por la Dirección Cultural son gratuitos o tienen precios muy ínfimos; en consecuencia tienden a considerar que las tarifas son elevadas y que no deben pagar el valor que estas merecen.
2. Desarrollo cultural de la Región en menor nivel con respecto a otras regiones.

6.6 Matriz DOFA aplicada a Teleuis

Factores

- Oportunidades

Responsabilidad Social

1. Los medios de comunicación son una alternativa que tienen las instituciones de educación superior para cumplir con su papel social ante las comunidades, dado el gran alcance y facilidad de multiplicación que estos posee, los cuales permiten llegar a mas personas brindándoles alternativas que mejoran su nivel de vida.
2. La necesidad de desarrollo económico y social en la región, brindan una oportunidad de llevar actividades dirigidas a la comunidad, proporcionando soluciones a estas situaciones que se presentan a través de las gestiones realizadas por TELEUIS.
3. Entidades de la región en el área de las comunicaciones que están en capacidad de cooperar con esta dependencia en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.

Financiera

1. TELEUIS por pertenecer a una entidad gubernamental como la UIS, que presta un servicio social ante la comunidad como lo es la educación, presenta igual facilidad que cualquier empresa para acceder a créditos, obteniendo recursos del sector financiero cuando la organización eventualmente lo necesite para el pleno desarrollo de sus actividades.
2. Esta dependencia presenta una variedad de productos apenas necesarios para sufragar necesidades primordiales para el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiendo ofrecer estos productos a la comunidad en general y de esta manera generar recursos para el mantenimiento de la dependencia.

Actores Sociales

1. Alianzas con entidades reconocidas estatales o privadas que presten los mismos servicios de TELEUIS, para conocer los avances tecnológicos que están siendo utilizados en este medio, para las actividades que están dirigidas a las comunidades.
2. Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta de medios de comunicación a nivel de universidades, institutos de educación formal y no formal, para desarrollar actividades de extensión en beneficio de las poblaciones donde llega a ser presencia esta dependencia.

Procesos Internos

1. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.

Innovación y Aprendizaje

1. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades a través de las telecomunicaciones.
2. Apoyar el desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes relacionados con la razón de ser de la dependencia, así como a las pequeñas y medianas empresas relacionadas con este medio.

- Fortalezas

Responsabilidad Social

1. Las actividades de Extensión que realiza TELEUIS integran metodológicamente los medios de comunicación de la Universidad a los procesos de socialización y culturización de la comunidad regional.
2. Las programaciones y los diferentes trabajos que desarrollan, buscan una permanente aproximación con la comunidad regional en un esfuerzo de la Universidad por consolidar su relación con la sociedad.
3. La cobertura y los beneficios sociales, culturales y educativos de las telecomunicaciones serán ampliados debido a los contratos y convenios con entidades donde se podrá acceder a mas comunidades a pesar de la reñida competencia que existe en el mercado local y regional, realizando un aporte significativo que conlleve a ampliar las actividades de extensión realizadas por esta dependencia.
4. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar preponderante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

Financiera

1. Financiación estatal básica y gran potencial para generación de ingresos, a través de las diferentes actividades de extensión.
2. Por la naturaleza de sus actividades esta dependencia indaga permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos propios y fortalezcan su estructura financiera.

Actores Sociales

1. Fuertes relaciones con grandes empresas de la Región y el País como el Ministerio de Cultura, canales regionales como TRO, y otros más, debido a los actividades de investigación sobre áreas artísticas de la convivencia ciudadana y del análisis de factores que mantienen en conflicto a esta región.
2. TELEUIS tiene un impacto positivo a nivel Departamental, por las labores que ejecuta en toda la región.

Procesos Internos

1. La gestión de convenios con entidades publicas o privadas con las cuales TELEUIS puede incrementar su radio de acción, de esta manera, se pueden realizar mas labores de extensión con las comunidades a donde se tenga acceso.
2. Debido a que esta dependencia pertenece a una entidad del estado como lo es la UIS, tiene la facilidad de acceder a información de diversos organismos que imparten cultura y ciencia así como material logístico y en algunos casos económicos, de esta manera se mantienen atentos a todas las necesidades que existen en el entorno.
3. La constante gestión de los miembros de TELEUIS ha permitido realizar una serie de contactos benéficos, y alianzas que le permitirán ejecutar un mayor numero de actividades de extensión.
4. La UIS cuenta con diferentes organismos que entre sus objetivos esta impartir cultura, ciencia y trabajo social, mediante ellos, se brinda a la comunidad los servicios de extensión que esta en capacidad de brindar a la comunidad en general.

Innovación y Aprendizaje

1. Se han definido recientemente Políticas Institucionales en materia de Extensión, permitiendo ampliar el campo de acción de esta dependencia.

- Debilidades

Responsabilidad Social

1. Falta de políticas que permitan definir los clientes potenciales de los cuales se tiene desconocimiento de sus inquietudes y necesidades generando una falta de concepción hacia su satisfacción, lo cual va contra el propósito de realizar actividades de extensión en todos los sectores empresariales.

Financiera

1. Falta de una estrategia enfocada hacia la satisfacción de la comunidad con los servicio que presta la dependencia, generando aspectos negativos.

Actores Sociales

1. Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los Clientes y sociedad en general.
2. Insuficiencia de actividades de promoción de las actividades de extensión que la TELEUIS está en capacidad de desarrollar.

Procesos Internos

1. Falta de flexibilidad de TELEUIS para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.

2. Falta de visión administrativa y carencia de recursos que permitan la continua modernización y adecuación de cambios tecnológicos para una mayor participación de la dependencia en actividades de extensión.
3. La calidad de los servicios no resulta ser la mas adecuada, al existir una serie de pasos para acceder a los servicios que son realizados por fuera de las instalaciones y que contribuyen a crearse una imagen burocrática de la organización.

Innovación y Aprendizaje

1. No existe un Sistema de Información que soporte el control y evaluación tanto de los proyectos realizados como de la gestión realizada.
2. La actualización de los equipos de Teleuis no se da en forma continua por lo tanto no se puede dar una respuesta más eficiente a los servicios solicitados por la comunidad.

- Amenazas

Responsabilidad Social

1. Las actividades de Extensión, que desarrolla TELEUIS debe considerar los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto debido a que la dependencia se encuentra ubicada en esta región del país.
2. Negligencia por parte de los entes interesados en inversión social por el fortalecimiento de estos medios, ya que a través de ellos se pueden realizar un sinnúmero de actividades en pro de un mejoramiento del bienestar general de las comunidades.

Financiera

1. A nivel nacional la industria de las Telecomunicaciones esta muy competida por diversas circunstancias, lo que hace que existan fuertes competidores al momento de llevar a cabo convenios con entidades importantes a nivel nacional o internacional, para desarrollar actividades que mejoren el nivel de vida de las comunidades.
2. Recortes de presupuesto gubernamental podrían dejar sin gran porcentaje de recursos para la investigación, docencia y extensión.

Actores Sociales

1. Alta publicidad y gestión que realizan otras entidades dedicadas a la prestación de los servicios de telecomunicaciones en la Región y el País.
2. Preferencia de algunos sectores empresariales por entidades con mas experiencia de otros lugares del País o del mundo.
3. La tendencia al libre comercio abre la posibilidad de que instituciones extranjeras con una amplia experiencia en el manejo de mercados desplacen a las instituciones colombianas.

Procesos Internos

1. La cultura de efectividad que exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.
2. El aumento de la fortaleza competitiva de las universidades privadas.

Innovación y Aprendizaje

1. Desarrollos y avances tecnológicos a los cuales TELEUIS no le es posible acceder y que no esta en capacidad de asimilar al mismo ritmo que se producen en el entorno.

Tabla 98. Oportunidades de la función de Extensión en TELEUIS.

OPORTUNIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN TELEUIS					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Los medios de comunicación son una alternativa que tienen las instituciones de educación superior para cumplir con su papel social ante las comunidades, dado el gran alcance y facilidad de multiplicación que estos posee, los cuales permiten llegar a mas personas brindándoles alternativas que mejoran su nivel de vida.	10	10	10	**30**
	TELEUIS por pertenecer a una entidad gubernamental como la UIS, que presta un servicio social ante la comunidad como lo es la educación, presenta igual facilidad que cualquier empresa para acceder a créditos, obteniendo recursos del sector financiero cuando la organización eventualmente lo necesite para el pleno desarrollo de sus actividades.	7	7	10	**24**
	La necesidad de desarrollo económico y social en la región, brindan una oportunidad de llevar actividades dirigidas a la comunidad, proporcionando soluciones a estas situaciones que se presentan a través de las gestiones realizadas por TELEUIS.	10	10	10	**30**
	Entidades de la región	7	7	10	**24**

	en el área de las comunicaciones que están en capacidad de cooperar con esta dependencia en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.				
FINANCIERA	Esta dependencia presenta una variedad de productos apenas necesarios para sufragar necesidades primordiales para el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiendo ofrecer estos productos a la comunidad en general y de esta manera generar recursos para el mantenimiento de la dependencia.	7	7	7	**21**
ACTORES SOCIALES	Alianzas con entidades reconocidas estatales o privadas que presten los mismos servicios de TELEUIS, para conocer los avances tecnológicos que están siendo utilizados en este medio, para las actividades que están dirigidas a las comunidades.	10	10	7	**27**
	Necesidad del sector académico y productivo del país de una mayor oferta de medios de comunicación a nivel de universidades, institutos de educación formal y no formal, para desarrollar actividades de extensión en beneficio de las poblaciones donde llega a ser presencia esta dependencia.	7	10	3	**20**
PROCESOS INTERNOS	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar	7	7	10	**24**

	con calidad a las comunidades mas apartadas.				
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades a través de las telecomunicaciones.	10	10	7	**27**
	Apoyar el desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes relacionados con la razón de ser de la dependencia, así como a las pequeñas y medianas empresas relacionadas con este medio.	7	7	10	**24**

Autoras

Tabla 99. Fortalezas de la función de Extensión en TELEUIS.

FORTALEZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN TELEUIS					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Las actividades de Extensión que realiza TELEUIS integran metodológicamente los medios de comunicación de la Universidad a los procesos de socialización y culturización de la comunidad regional.	10	10	10	**30**
	Las programaciones y los diferentes trabajos	7	10	3	**20**

	buscan una permanente aproximación con la comunidad regional en un esfuerzo de la Universidad por consolidar su relación con la sociedad.				
	La cobertura y los beneficios sociales, culturales y educativos de las telecomunicaciones serán ampliados debido a los contratos y convenios con entidades donde se podrá acceder a mas comunidades a pesar de la reñida competencia que existe en el mercado local y regional, realizando un aporte significativo que conlleve a ampliar las actividades de extensión realizadas por esta dependencia.	7	7	7	**21**
	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar preponderante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	10	10	7	**27**
FINANCIERA	Financiación estatal básica y gran potencial para generación de ingresos, a través de las diferentes actividades de extensión.	10	3	7	**20**
	Por la naturaleza de sus actividades esta dependencia indaga permanentemente nuevas opciones para vender servicios a la comunidad y realizar actividades que generen recursos	7	7	7	**21**

	propios y fortalecer la estructura de la misma.				
	de los mismos ha permitido				
	TELEUIS				
	realizar una serie de contactos, beneficios y alianzas que le permitirán ejecutar un mayor numero de actividades de extensión.	10	7	10	**27**
	Fuertes relaciones con grandes empresas de la Región y el País como el Ministerio de Cultura, canales regionales como TRO, y otros más, debido a				
ACTORES SOCIALES	Las actividades de extensión organizadas por TELEUIS son de gran impacto social, ya que mediante ellas, se mantiene en contacto con la comunidad.	10	10	10	**27**
	TELEUIS tiene un impacto positivo a nivel Departamental, por las labores que ejecutaban en toda la región	10	7	7	
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	La gestión de convenios con entidades públicas o privadas con las cuales TELEUIS puede incrementar su radio de acción, de esta manera, se pueden realizar mas labores de extensión con las comunidades a donde se tenga acceso.	10	10	7	**27**
	Políticas Institucionales en materia de Extensión permitiendo ampliar el campo de acción de esta dependencia.				
PROCESOS INTERNOS		10	7	7	**24**
	Debido a que esta dependencia pertenece a una entidad del estado como lo es la UIS, tiene la facilidad de acceder a información de diversos organismos que imparten cultura y ciencia así como material logístico y en algunos casos económicos, de esta manera se mantienen atentos a todas las necesidades que existen en el entorno.	7	7	7	**21**

Autoras

Tabla 100. Debilidades de la función de Extensión en TELEUIS.

DEBILIDADES DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN TELEUIS					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Falta de políticas que permitan definir los clientes potenciales de los cuales se tiene desconocimiento de sus inquietudes y necesidades generando una falta de concepción hacia su satisfacción, lo cual va contra el propósito de realizar actividades de extensión en todos los sectores empresariales.	10	10	7	27
FINANCIERA	Falta de una estrategia enfocada hacia la satisfacción de la comunidad con los servicio que presta la dependencia, generando aspectos negativos.	10	7	7	24
ACTORES SOCIALES	Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los Clientes y sociedad en general.	10	7	10	27
	Insuficiencia de actividades de promoción de las actividades de extensión que la TELEUIS está en capacidad de desarrollar.	7	7	7	21
PROCESOS INTERNOS	Falta de flexibilidad de TELEUIS para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.	10	10	7	27
	Falta de visión administrativa y	7	7	10	24

	que permitan la continua modernización y adecuación de cambios tecnológicos para una mayor participación de la dependencia en actividades de extensión.				
	La calidad de los servicios no resulta ser la mas adecuada, al existir una serie de pasos para acceder a los servicios que son realizados por fuera de las instalaciones y que contribuyen a crearse una imagen burocrática de la organización.	7	7	10	24
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	No existe un Sistema de Información que soporte el control y evaluación tanto de los proyectos realizados como de la gestión realizada.	10	7	7	24
	La actualización de los equipos de Teleuis no se da en forma continua por lo tanto no se puede dar una respuesta más eficiente a los servicios solicitados por la comunidad.	10	7	10	27

Autoras

Tabla 101. Amenazas de la función de Extensión en TELEUIS.

AMENAZAS DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN TELEUIS					
PERSPECTIVA	**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**	**URGENCIA**	**TENDENCIA**	**IMPACTO**	**PRIORIDAD**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Las actividades de Extensión, que desarrolla TELEUIS debe considerar los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región, ya que se recibe una	10	10	10	**30**

	La tendencia negativa de este aspecto debido a la posibilidad de que instituciones extranjeras ubicadas en esta región del país tengan amplia experiencia en el manejo de mercados desplacen a las instituciones colombianas.	7	7	7	**21**
	Negligencia por parte de los entes interesados en inversión social por el fortalecimiento de estas actividades, a través de la presentación de proyectos de mejoramiento.				
PROCESOS INTERNOS	Falta de capacidad de respuesta global, eficiencia y eficacia en el manejo del tiempo. El estar en la fase de madurez de la tecnología	10 10	10 10	7 10	**30**
	A nivel nacional la industria de las telecomunicaciones es altamente competitiva por la gran cantidad de empresas que existen en el mercado.				
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Desarrollos y avances tecnológicos propios de los canales TELEUDIS no es posible acceder a ellos debido a que no se cuenta con la capacidad económica para adquirirlos.	10 10	7 7	3 7	**20**
FINANCIERA	Los convenios con entidades importantes a nivel nacional e internacional, para desarrollar actividades que mejoren el nivel de vida de las comunidades.				
	Recortes de presupuesto gubernamental podrían dejar sin gran porcentaje de recursos para la investigación, docencia y extensión.	10	10	10	**30**
ACTORES SOCIALES	Alta publicidad y gestión que realizan otras entidades dedicadas a la prestación de los servicios de telecomunicaciones en la Región y el País.	7	10	7	**24**
	Preferencia de algunos sectores empresariales por entidades con mas experiencia de otros lugares del País o del mundo.	10	10	7	**27**

6.6.1 Matriz DOFA Priorizada

Dentro de la matriz DOFA priorizada, se presentan los ocho factores de cada categoría con la mayor puntuación.

- Oportunidades

1. Los medios de comunicación son una alternativa que tienen las instituciones de educación superior para cumplir con su papel social ante las comunidades, dado el gran alcance y facilidad de multiplicación que estos posee, los cuales permiten llegar a mas personas brindándoles alternativas que mejoran su nivel de vida.
2. TELEUIS por pertenecer a una entidad gubernamental como la UIS, que presta un servicio social ante la comunidad como lo es la educación, presenta igual facilidad que cualquier empresa para acceder a créditos, obteniendo recursos del sector financiero cuando la organización eventualmente lo necesite para el pleno desarrollo de sus actividades.
3. La necesidad de desarrollo económico y social en la región, brindan una oportunidad de llevar actividades dirigidas a la comunidad, proporcionando soluciones a estas situaciones que se presentan a través de las gestiones realizadas por TELEUIS.
4. Entidades de la región en el área de las comunicaciones que están en capacidad de cooperar con esta dependencia en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.
5. Alianzas con entidades reconocidas estatales o privadas que presten los mismos servicios de TELEUIS, para conocer los avances tecnológicos que están siendo utilizados en este medio, para las actividades que están dirigidas a las comunidades.

6. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.
7. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades a través de las telecomunicaciones.
8. Apoyar el desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes relacionados con la razón de ser de la dependencia, así como a las pequeñas y medianas empresas relacionadas con este medio.

- Fortalezas

1. Las actividades de Extensión que realiza TELEUIS integran metodológicamente los medios de comunicación de la Universidad a los procesos de socialización y culturización de la comunidad regional.
2. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar preponderante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.
3. Fuertes relaciones con grandes empresas de la Región y el País como el Ministerio de Cultura, canales regionales como TRO, y otros más, debido a los actividades de investigación sobre áreas artísticas de la convivencia ciudadana y del análisis de factores que mantienen en conflicto a esta región.
4. TELEUIS tiene un impacto positivo a nivel Departamental, por las labores que ejecuta en toda la región.
5. La gestión de convenios con entidades publicas o privadas con las cuales TELEUIS puede incrementar su radio de acción, de esta manera, se pueden realizar mas labores de extensión con las comunidades a donde se tenga acceso.

6. La constante gestión de los miembros de TELEUIS ha permitido realizar una serie de contactos benéficos, y alianzas que le permitirán ejecutar un mayor numero de actividades de extensión.
7. La UIS cuenta con diferentes organismos que entre sus objetivos esta impartir cultura, ciencia y trabajo social, mediante ellos, se brinda a la comunidad los servicios de extensión que esta en capacidad de brindar a la comunidad en general.
8. Se han definido recientemente Políticas Institucionales en materia de Extensión, permitiendo ampliar el campo de acción de esta dependencia.

- Debilidades

1. Falta de políticas que permitan definir los clientes potenciales de los cuales se tiene desconocimiento de sus inquietudes y necesidades generando una falta de concepción hacia su satisfacción, lo cual va contra el propósito de realizar actividades de extensión en todos los sectores empresariales.
2. Falta de una estrategia enfocada hacia la satisfacción de la comunidad con los servicio que presta la dependencia, generando aspectos negativos.
3. Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los Clientes y sociedad en general.
4. Falta de flexibilidad de TELEUIS para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.
5. Falta de visión administrativa y carencia de recursos que permitan la continua modernización y adecuación de cambios tecnológicos para una mayor participación de la dependencia en actividades de extensión.
6. La calidad de los servicios no resulta ser la mas adecuada, al existir una serie de pasos para acceder a los servicios que son realizados por fuera de las instalaciones y que contribuyen a crearse una imagen burocrática de la organización.

7. No existe un Sistema de Información que soporte el control y evaluación tanto de los proyectos realizados como de la gestión realizada.
8. La actualización de los equipos de Teleuis no se da en forma continua por lo tanto no se puede dar una respuesta más eficiente a los servicios solicitados por la comunidad.

- Amenazas

1. Las actividades de Extensión, que desarrolla TELEUIS debe considerar los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto debido a que la dependencia se encuentra ubicada en esta región del país.
2. Negligencia por parte de los entes interesados en inversión social por el fortalecimiento de estos medios, ya que a través de ellos se pueden realizar un sinnúmero de actividades en pro de un mejoramiento del bienestar general de las comunidades.
3. A nivel nacional la industria de las Telecomunicaciones esta muy competida por diversas circunstancias, lo que hace que existan fuertes competidores al momento de llevar a cabo convenios con entidades importantes a nivel nacional o internacional, para desarrollar actividades que mejoren el nivel de vida de las comunidades.
4. Recortes de presupuesto gubernamental podrían dejar sin gran porcentaje de recursos para la investigación, docencia y extensión.
5. Alta publicidad y gestión que realizan otras entidades dedicadas a la prestación de los servicios de telecomunicaciones en la Región y el País.
6. Preferencia de algunos sectores empresariales por entidades con mas experiencia de otros lugares del País o del mundo.
7. La cultura de efectividad que exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.
8. El aumento de la fortaleza competitiva de las universidades privadas.

6.5.2 Análisis Estructural

A partir de los treinta y dos factores que arrojo la realización de la matriz DOFA priorizada, se procede con el respectivo análisis estructural.

Tabla 102. Matriz de análisis estructural para la función de Extensión de TELEUIS durante la vigencia 2003 – primer semestre de 2004.

MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN DE TELEUIS DURANTE LA VIGENCIA 2003 – PRIMER SEMESTRE DE 2004

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS								FORTALEZAS								DEBILIDADES								ÍNDICE DE MOTRICIDAD
N.	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
	OPORTUNIDADES																																	
1	Los medios de comunicación son una alternativa que tienen las instituciones de educación superior para cumplir con su papel social ante las comunidades, dado el gran alcance y facilidad de multiplicación que estos posee, los cuales permiten llegar a mas personas brindándoles alternativas que mejoran su nivel de vida.		1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16
2	TELEUIS por pertenecer a una entidad gubernamental como la UIS, que presta un servicio social ante la comunidad como lo es la educación, presenta igual facilidad que cualquier empresa para acceder a créditos, obteniendo recursos del sector financiero cuando la organización eventualmente lo necesite para el pleno desarrollo de sus actividades.	1		1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	11
3	La necesidad de desarrollo económico y social en la región, brindan una oportunidad de llevar actividades dirigidas a la comunidad, proporcionando soluciones a estas situaciones que se presentan a través de las gestiones realizadas por TELEUIS.	1	0		0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	9

4	Entidades de la región en el área de las comunicaciones que están en capacidad de cooperar con esta dependencia en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.	1	1	1		1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	16
5	Alianzas con entidades reconocidas estatales o privadas que presten los mismos servicios de TELEUIS, para conocer los avances tecnológicos que están siendo utilizados en este medio, para las actividades que están dirigidas a las comunidades.	1	1	1	1		0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	20
6	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.	0	0	0	1	1		0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
7	Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades a través de las telecomunicaciones.	1	1	0	1	1	1		1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	17
8	Apoyar el desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes relacionados con la razón de ser de la dependencia, así como a las pequeñas y medianas empresas relacionadas con este medio.	1	1	1	0	1	1	1		0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	16
	AMENAZAS																																		
9	Las actividades de Extensión, que desarrolla TELEUIS debe considerar los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto debido a que la dependencia se encuentra ubicada en esta región del país.	1	1	1	1	1	0	1	1		0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	20

10	Negligencia por parte de los entes interesados en inversión social por el fortalecimiento de estos medios, ya que a través de ellos se pueden realizar un sinnúmero de actividades en pro de un mejoramiento del bienestar general de las comunidades.	0	1	1	0	0	1	1	1	1		0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	19
11	A nivel nacional la industria de las Telecomunicaciones esta muy competida por diversas circunstancias, lo que hace que existan fuertes competidores al momento de llevar a cabo convenios con entidades importantes a nivel nacional o internacional, para desarrollar actividades que mejoren el nivel de vida de las comunidades.	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0		0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	18
12	Recortes de presupuesto gubernamental podrían dejar sin gran porcentaje de recursos para la investigación, docencia y extensión.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	23
13	Alta publicidad y gestión que realizan otras entidades dedicadas a la prestación de los servicios de telecomunicaciones en la Región y el País.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
14	Preferencia de algunos sectores empresariales por entidades con mas experiencia de otros lugares del País o del mundo.	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1		1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	20
15	La cultura de efectividad que exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1		0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16
16	El aumento de la fortaleza competitiva de las universidades privadas.	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0		0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	13
	FORTALEZAS																																				

17	Las actividades de Extensión que realiza TELEUIS integran metodológicamente los medios de comunicación de la Universidad a los procesos de socialización y culturización de la comunidad regional.	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
18	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar preponderante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1		1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	20
19	Fuertes relaciones con grandes empresas de la Región y el País como el Ministerio de Cultura, canales regionales como TRO, y otros más, debido a los actividades de investigación sobre áreas artísticas de la convivencia ciudadana y del análisis de factores que mantienen en conflicto a esta región.	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0		1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
20	TELEUIS tiene un impacto positivo a nivel Departamental, por las labores que ejecuta en toda la región.	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1		1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	16
21	La gestión de convenios con entidades publicas o privadas con las cuales TELEUIS puede incrementar su radio de acción, de esta manera, se pueden realizar mas labores de extensión con las comunidades a donde se tenga acceso.	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1		1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	17
22	La constante gestión de los miembros de TELEUIS ha permitido realizar una serie de contactos benéficos, y alianzas que le permitirán ejecutar un mayor numero de actividades de extensión.	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1		0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	14

23	La UIS cuenta con diferentes organismos que entre sus objetivos esta impartir cultura, ciencia y trabajo social, mediante ellos, se brinda a la comunidad los servicios de extensión que esta en capacidad de brindar a la comunidad en general.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1		1	1	0	0	0	0	1	0	1	17
24	Se han definido recientemente Políticas Institucionales en materia de Extensión, permitiendo ampliar el campo de acción de esta dependencia.	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1		1	1	0	0	0	1	0	0	17
	DEBILIDADES																																		
25	Falta de políticas que permitan definir los clientes potenciales de los cuales se tiene desconocimiento de sus inquietudes y necesidades generando una falta de concepción hacia su satisfacción, lo cual va contra el propósito de realizar actividades de extensión en todos los sectores empresariales.	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0		1	1	1	1	1	0	1	15
26	Falta de una estrategia enfocada hacia la satisfacción de la comunidad con los servicio que presta la dependencia, generando aspectos negativos.	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1		1	1	1	1	1	0	18
27	Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los Clientes y sociedad en general.	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	0	0	17
28	Falta de flexibilidad de TELEUIS para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0		1	1	0	1	14
29	Falta de visión administrativa y carencia de recursos que permitan la continua modernización y adecuación de cambios tecnológicos para una mayor participación de la dependencia en actividades de extensión.	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1		1	0	1	17

30	La calidad de los servicios no resulta ser la mas adecuada, al existir una serie de pasos para acceder a los servicios que son realizados por fuera de las instalaciones y que contribuyen a crearse una imagen burocrática de la organización.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1		0	1	15
31	No existe un Sistema de Información que soporte el control y evaluación tanto de los proyectos realizados como de la gestión realizada.	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0		0	13
32	La actualización de los equipos de Teleuis no se da en forma continua por lo tanto no se puede dar una respuesta más eficiente a los servicios solicitados por la comunidad.	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0		17
	ÍNDICE DE DEPENDENCIA	**12**	**17**	**20**	**17**	**23**	**17**	**16**	**24**	**5**	**8**	**22**	**4**	**13**	**20**	**8**	**23**	**11**	**20**	**24**	**23**	**27**	**23**	**16**	9	**11**	**9**	**15**	**10**	**11**	**21**	**8**	**17**	504

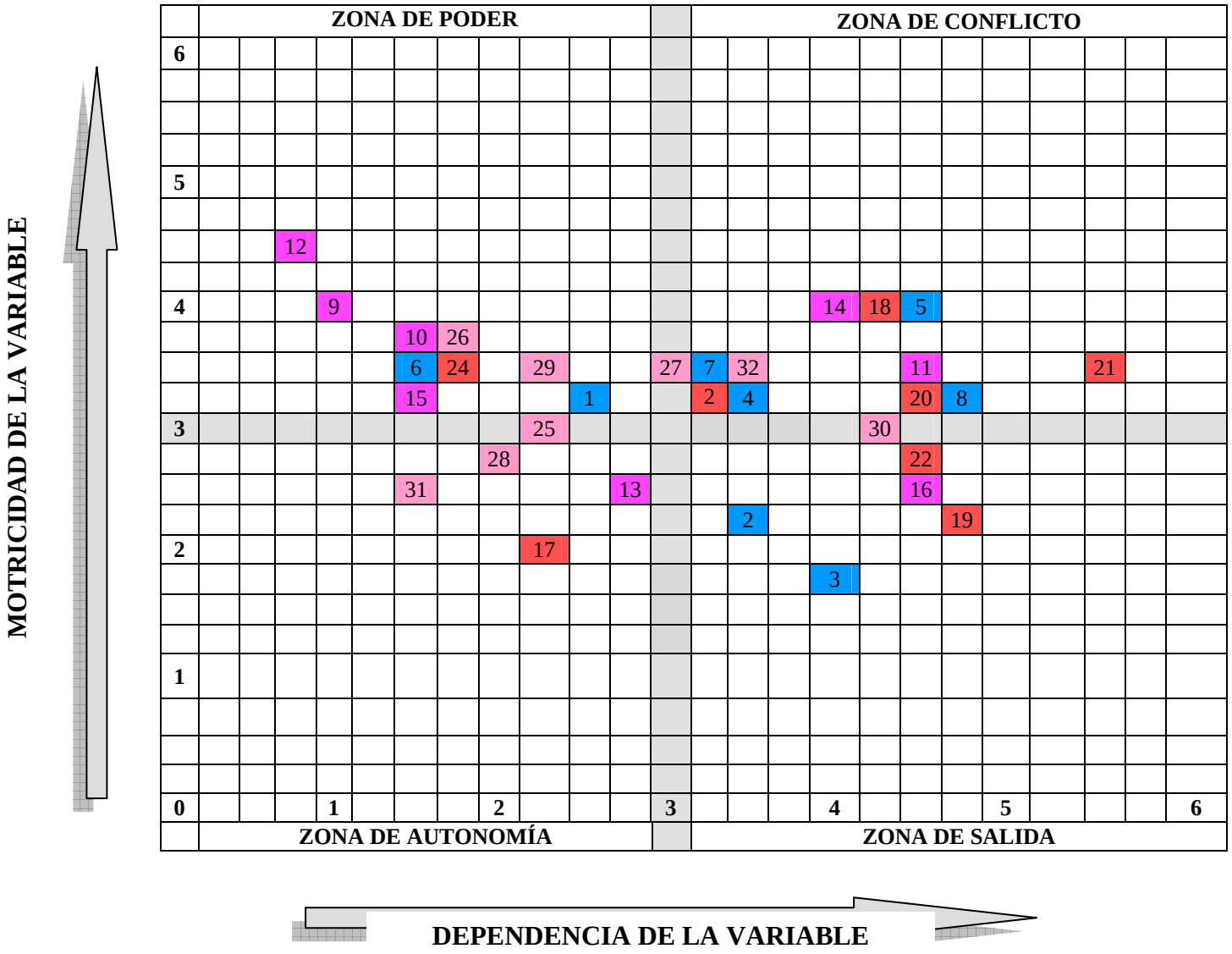
Tabla 103. Valores de motricidad y de dependencias directas de cada variable, con sus correspondientes porcentajes.

No	Factor	Valores de motricidad	%	Valores de dependencia	%
	OPORTUNIDADES				
1	Los medios de comunicación son una alternativa que tienen las instituciones de educación superior para cumplir con su papel social ante las comunidades, dado el gran alcance y facilidad de multiplicación que estos posee, los cuales permiten llegar a mas personas brindándoles alternativas que mejoran su nivel de vida.	16	3,2	12	2,4
2	TELEUIS por pertenecer a una entidad gubernamental como la UIS, que presta un servicio social ante la comunidad como lo es la educación, presenta igual facilidad que cualquier empresa para acceder a créditos, obteniendo recursos del sector financiero cuando la organización eventualmente lo necesite para el pleno desarrollo de sus actividades.	11	2,2	17	3,4
3	La necesidad de desarrollo económico y social en la región, brindan una oportunidad de llevar actividades dirigidas a la comunidad, proporcionando soluciones a estas situaciones que se presentan a través de las gestiones realizadas por TELEUIS.	9	1,8	20	4,0
4	Entidades de la región en el área de las comunicaciones que están en capacidad de cooperar con esta dependencia en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.	16	3,2	17	3,4
5	Alianzas con entidades reconocidas estatales o privadas que presten los mismos servicios de TELEUIS, para conocer los avances tecnológicos que están siendo utilizados en este medio, para las actividades que están dirigidas a las comunidades.	20	4,0	23	4,6
6	Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.	8	1,6	17	3,4
7	Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades a través de las telecomunicaciones.	17	3,4	16	3,2
8	Apoyar el desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes relacionados con la razón de ser de la dependencia, así como a las pequeñas y medianas empresas relacionadas con este medio.	16	3,2	24	4,8
	AMENAZAS				
9	Las actividades de Extensión, que desarrolla TELEUIS debe considerar los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto debido a que la dependencia se encuentra ubicada en esta región del país.	20	4,0	5	1,0
10	Negligencia por parte de los entes interesados en inversión social por el fortalecimiento de estos medios, ya que a través de ellos se pueden realizar un sinnúmero de actividades en pro de un mejoramiento del bienestar general de las comunidades.	19	3,8	8	1,6

11	A nivel nacional la industria de las Telecomunicaciones esta muy competida por diversas circunstancias, lo que hace que existan fuertes competidores al momento de llevar a cabo convenios con entidades importantes a nivel nacional o internacional, para desarrollar actividades que mejoren el nivel de vida de las comunidades.	18	3,6	22	4,4
12	Recortes de presupuesto gubernamental podrían dejar sin gran porcentaje de recursos para la investigación, docencia y extensión.	23	4,6	4	0,8
13	Alta publicidad y gestión que realizan otras entidades dedicadas a la prestación de los servicios de telecomunicaciones en la Región y el País.	14	2,8	13	2,6
14	Preferencia de algunos sectores empresariales por entidades con mas experiencia de otros lugares del País o del mundo.	20	4,0	20	4,0
15	La cultura de efectividad que exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.	16	3,2	8	1,6
16	El aumento de la fortaleza competitiva de las universidades privadas.	13	2,6	23	4,6
	FORTALEZAS				
17	Las actividades de Extensión que realiza TELEUIS integran metodológicamente los medios de comunicación de la Universidad a los procesos de socialización y culturización de la comunidad regional.	10	2,0	11	2,2
18	Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar preponderante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.	20	4,0	20	4,0
19	Fuertes relaciones con grandes empresas de la Región y el País como el Ministerio de Cultura, canales regionales como TRO, y otros más, debido a los actividades de investigación sobre áreas artísticas de la convivencia ciudadana y del análisis de factores que mantienen en conflicto a esta región.	11	2,2	24	4,8
20	TELEUIS tiene un impacto positivo a nivel Departamental, por las labores que ejecuta en toda la región.	16	3,2	23	4,6
21	La gestión de convenios con entidades publicas o privadas con las cuales TELEUIS puede incrementar su radio de acción, de esta manera, se pueden realizar mas labores de extensión con las comunidades a donde se tenga acceso.	17	3,4	27	5,4
22	La constante gestión de los miembros de TELEUIS ha permitido realizar una serie de contactos benéficos, y alianzas que le permitirán ejecutar un mayor numero de actividades de extensión.	14	2,8	23	4,6
23	La UIS cuenta con diferentes organismos que entre sus objetivos esta impartir cultura, ciencia y trabajo social, mediante ellos, se brinda a la comunidad los servicios de extensión que esta en capacidad de brindar a la comunidad en general.	17	3,4	16	3,2
24	Se han definido recientemente Políticas Institucionales en materia de Extensión, permitiendo ampliar el campo de acción de esta dependencia.	17	3,4	9	1,8
	DEBILIDADES				
25	Falta de políticas que permitan definir los clientes potenciales de los cuales se tiene desconocimiento de sus inquietudes y necesidades generando una falta de concepción hacia su satisfacción, lo cual va contra el propósito de realizar actividades de extensión en todos los sectores empresariales.	15	3,0	11	2,2

26	Falta de una estrategia enfocada hacia la satisfacción de la comunidad con los servicio que presta la dependencia, generando aspectos negativos.	18	3,6	9	1,8
27	Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los Clientes y sociedad en general.	17	3,4	15	3,0
28	Falta de flexibilidad de TELEUIS para adaptarse a los cambios de su entorno debido a su naturaleza pública, la cual implica mayor reflexión y conciencia para la toma de decisiones.	14	2,8	10	2,0
29	Falta de visión administrativa y carencia de recursos que permitan la continua modernización y adecuación de cambios tecnológicos para una mayor participación de la dependencia en actividades de extensión.	17	3,4	11	2,2
30	La calidad de los servicios no resulta ser la mas adecuada, al existir una serie de pasos para acceder a los servicios que son realizados por fuera de las instalaciones y que contribuyen a crearse una imagen burocrática de la organización.	15	3,0	21	4,2
31	No existe un Sistema de Información que soporte el control y evaluación tanto de los proyectos realizados como de la gestión realizada.	13	2,6	8	1,6
32	La actualización de los equipos de Teleuis no se da en forma continua por lo tanto no se puede dar una respuesta más eficiente a los servicios solicitados por la comunidad.	17	3,4	17	3,4
	TOTALES	**504**	**100**	**504**	**100**

Tabla 104. Ubicación de los factores dentro de las cuatro zonas del plano, de acuerdo a su Motricidad y Dependencia.



Los factores ubicados dentro de la Zona de Poder según la clasificación de acuerdo a su categoría dentro de la matriz DOFA, son:

- Oportunidades

1. Los medios de comunicación son una alternativa que tienen las instituciones de educación superior para cumplir con su papel social ante las comunidades, dado el gran alcance y facilidad de multiplicación que estos posee, los cuales permiten llegar a mas personas brindándoles alternativas que mejoran su nivel de vida.
2. Creación reciente de la Dirección de Extensión en la UIS, como una dependencia de apoyo para la Universidad en su objetivo de llegar con calidad a las comunidades mas apartadas.

- Amenazas

1. Las actividades de Extensión, que desarrolla TELEUIS debe considerar los niveles de violencia e inseguridad, que afectan la región, ya que se recibe una incidencia negativa de este aspecto debido a que la dependencia se encuentra ubicada en esta región del país.
2. Negligencia por parte de los entes interesados en inversión social por el fortalecimiento de estos medios, ya que a través de ellos se pueden realizar un sinnúmero de actividades en pro de un mejoramiento del bienestar general de las comunidades.
3. Recortes de presupuesto gubernamental podrían dejar sin gran porcentaje de recursos para la investigación, docencia y extensión.
4. La cultura de efectividad que exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.

- Fortalezas

1. Se han definido recientemente Políticas Institucionales en materia de Extensión, permitiendo ampliar el campo de acción de esta dependencia.

- Debilidades

1. Falta de políticas que permitan definir los clientes potenciales de los cuales se tiene desconocimiento de sus inquietudes y necesidades generando una falta de concepción hacia su satisfacción, lo cual va contra el propósito de realizar actividades de extensión en todos los sectores empresariales.
2. Falta de una estrategia enfocada hacia la satisfacción de la comunidad con los servicio que presta la dependencia, generando aspectos negativos.
3. Carece de un análisis y anticipación de las necesidades de los Clientes y sociedad en general.
4. Falta de visión administrativa y carencia de recursos que permitan la continua modernización y adecuación de cambios tecnológicos para una mayor participación de la dependencia en actividades de extensión.

Los factores ubicados dentro de la Zona de Conflicto según la clasificación de acuerdo a su categoría dentro de la matriz DOFA, son:

- Oportunidades

1. TELEUIS por pertenecer a una entidad gubernamental como la UIS, que presta un servicio social ante la comunidad como lo es la educación, presenta igual facilidad que cualquier empresa para acceder a créditos, obteniendo recursos del sector financiero cuando la organización eventualmente lo necesite para el pleno desarrollo de sus actividades.

2. Entidades de la región en el área de las comunicaciones que están en capacidad de cooperar con esta dependencia en proyectos que busquen dar solución a problemáticas actuales.
3. Alianzas con entidades reconocidas estatales o privadas que presten los mismos servicios de TELEUIS, para conocer los avances tecnológicos que están siendo utilizados en este medio, para las actividades que están dirigidas a las comunidades.
4. Globalización de la información que permite ampliar el horizonte de los estudiantes, educandos y directivos; de esta manera se llega a conocer lo que en materia de Extensión se viene realizando en otras universidades a través de las telecomunicaciones.
5. Apoyar el desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes relacionados con la razón de ser de la dependencia, así como a las pequeñas y medianas empresas relacionadas con este medio.

- Amenazas

1. A nivel nacional la industria de las Telecomunicaciones esta muy competida por diversas circunstancias, lo que hace que existan fuertes competidores al momento de llevar a cabo convenios con entidades importantes a nivel nacional o internacional, para desarrollar actividades que mejoren el nivel de vida de las comunidades.
2. Preferencia de algunos sectores empresariales por entidades con más experiencia de otros lugares del País o del mundo.

- Fortalezas

1. Interés de la dirección de la UIS en otorgar un lugar preponderante a las actividades de extensión desarrolladas por cada una de las unidades

académico-administrativas de la Universidad con un alto componente misional y por ende de responsabilidad social.

2. TELEUIS tiene un impacto positivo a nivel Departamental, por las labores que ejecuta en toda la región.
3. La gestión de convenios con entidades publicas o privadas con las cuales TELEUIS puede incrementar su radio de acción, de esta manera, se pueden realizar mas labores de extensión con las comunidades a donde se tenga acceso.

- Debilidades

1. La calidad de los servicios no resulta ser la mas adecuada, al existir una serie de pasos para acceder a los servicios que son realizados por fuera de las instalaciones y que contribuyen a crearse una imagen burocrática de la organización.
2. La actualización de los equipos de Teleuis no se da en forma continua por lo tanto no se puede dar una respuesta más eficiente a los servicios solicitados por la comunidad.

7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7.1 DOCUMENTACIÓN SOBRE BALANCED SCORECARD

Los reconocidos arquitectos del Balanced Scorecard, Robert Kaplan y David Norton, dicen:

> Imagínese que entra a la cabina del piloto de un moderno avión de reacción, y ve que allí hay un único instrumento. ¿Qué pensaría usted con respecto a viajar en ese avión después de haber tenido la siguiente conversación con el piloto?
>
> Pregunta: Me sorprende ver que maneja usted el avión con la ayuda de un solo instrumento. ¿Qué es lo que mide?
>
> Respuesta: La velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en el espacio.
>
> P: Bien. La velocidad aérea parece importante. Pero, ¿qué pasa con la altura? ¿No le ayudaría un altímetro?
>
> R: Durante los últimos vuelos trabaje sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en el aire.
>
> P: Pero me acabo de dar cuenta de que ni siquiera tiene un indicador de combustible. ¿No sería útil tener uno?
>
> R: Tiene razón; el combustible es importante, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Por lo tanto, en este vuelo me voy a centrar en la velocidad aérea. Una vez que consiga sobresalir – ser excelente – tanto en la velocidad aérea como en la altura, tengo la intención de concentrarme en los siguientes vuelos en el consumo de combustible.

> Sospechamos que usted no subiría a bordo de ese avión después de tener esta conversación. Incluso si el piloto hiciera un trabajo excepcional en cuanto a la velocidad aérea, usted estaría preocupado sobre la posibilidad de chocar con las montañas más altas, a de que darse sin combustible. Está claro que una conversación de esta clase es una fantasía, ya que ningún piloto soñaría con conducir un vehiculo complicado como un avión a reacción a través de los atestados espacios aéreos con la ayuda de un único instrumento. Los pilotos experimentados son capaces de procesar la información que les proporciona un gran número de indicadores para manejar su aeronave. Sin embargo, navegar con las organizaciones de hoy en día a través de los complejos entornos competitivos es, por lo menos tan complicado como hacer volar un jet. ¿Por qué hemos de creer que los ejecutivos necesitan algo menos que toda una batería de instrumentos para guiar a sus empresas?. Los directivos como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros[55].

7.1.1 Concepto. El Balanced Scorecard (en adelante abreviado BSC) es un sistema para evaluar el desempeño de la organización y es producto de un enfoque probado en varias empresas de gran tamaño, de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. Su principal diferenciación es reconocer que las mediciones financieras, por sí mismas, no son suficientes por cuanto sólo indican los resultados de las inversiones y de las actividades, pero no contemplan los impulsores de la rentabilidad a largo plazo. Por consiguiente, el BSC complementa las mediciones financieras con evaluaciones sobre el cliente, identifica los procesos internos que hay que mejorar y analiza las posibilidades para el aprendizaje y el crecimiento, así como las inversiones en

[55] KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 1997. p. 13-14.

recursos humanos, sistemas y capacidades que podrán cambiar sustancialmente todas las actividades. Una empresa que implementa el BSC debe reconocer que es necesario tener un buen desempeño en varias dimensiones y no sólo en la financiera, para lograr el éxito a largo plazo. El BSC traslada la visión y la estrategia al método que motiva el seguimiento de las metas establecidas a largo plazo. El enfoque no sólo contempla el resultado histórico alcanzado, sino el éxito que se alcanzará a futuro, evaluado desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de Desempeño Financiero.

7.1.2 Las Cuatro Perspectivas. Un instrumento para expresar la estrategia, es el Balanced Scorecard que parte de la visión y estrategias de la empresa.

A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes.

Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Conociendo cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten

ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas del cliente, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

7.1.2.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Esta perspectiva representa una dimensión clave porque conforma la base de la mejora y la innovación. Comprende la rotación del personal y la habilidad que se tiene para capacitarlo y dotarlo de los conocimientos necesarios para que desempeñe su trabajo hoy, y de la misma manera alinear sus intereses con los de la empresa para el futuro. Además comprende qué tanto se debe trabajar en equipo y la capacidad de crear lealtad del personal hacia la organización.

Es establecer una organización de aprendizaje continuo como vehículo para lograr el éxito a largo plazo y para crecer; es el desarrollo de habilidades críticas y la disponibilidad de tecnología; es la inversión en promover y crear nuevos productos y servicios, por ejemplo, los avances en investigación y desarrollo.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en este sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la organización.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la

importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (Personal)
- Desarrollo de Competencias Clave
- Retención de Personal Clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional

7.1.2.2 Perspectiva de Procesos Internos. Asegurando la excelencia de los procesos, en esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes, respectivamente.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar los costos y la eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia a continuación se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de Ciclo del Proceso (Cycle Time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, despilfarro (Costos de Calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento Continuo/Reingeniería
- Eficiencia en uso de los Activos

7.1.2.3 Perspectiva del Cliente. En esta perspectiva se responde a las expectativas, necesidades y relaciones dinámicas con los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor “reflejada en la perspectiva financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones e imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor hacia el cliente.

Para entender al negocio a través de cómo nos observan los clientes es fundamental medir que tan capaces somos de satisfacer sus necesidades, y por ende, retenerlos. El cliente es primero y hay que tenerlo como principio, ya que la relación con él debe producir resultados para ambos. Medir la satisfacción del cliente y el grado de retención nos dan elementos para registrar los logros históricos, entender cómo podemos avanzar para satisfacerlo a futuro y qué imagen tiene de la empresa. La futura penetración en el mercado nos indicará la proyección y los logros alcanzados.

Los indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y Retención de Clientes
- Mercado

7.1.2.4 Perspectiva Financiera. Respondiendo a las expectativas del accionista, la perspectiva financiera tiene como objetivo el atenderlas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

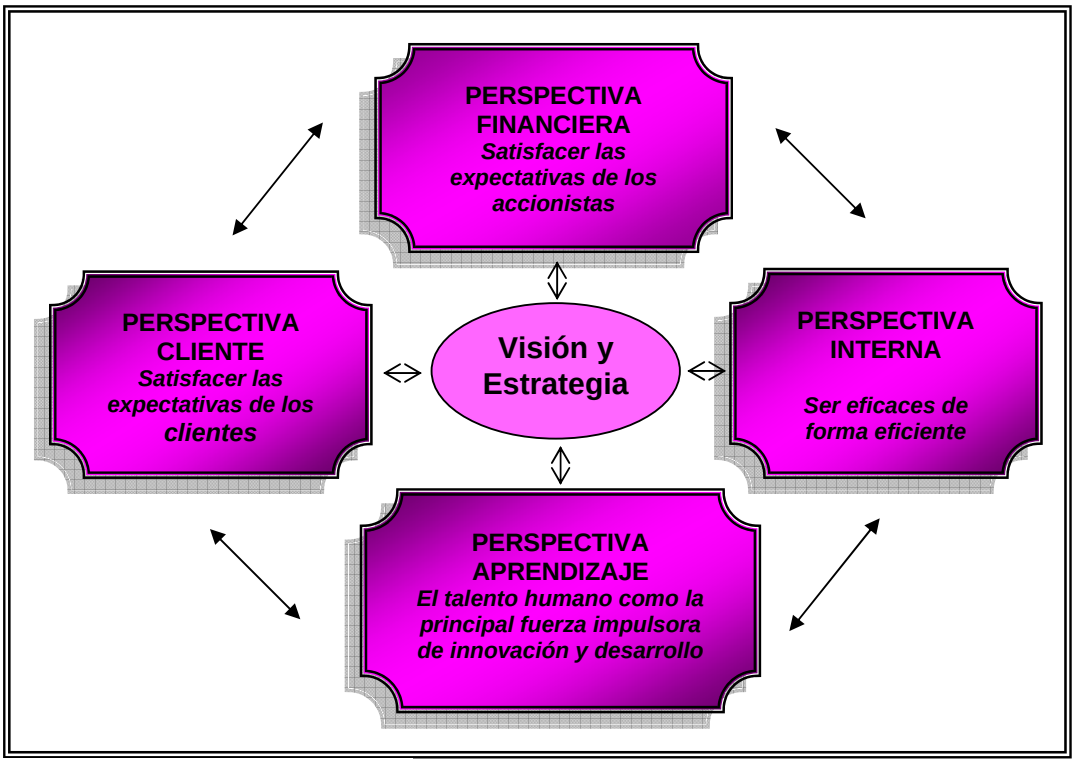
Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye Objetivos Estratégicos como Maximizar el valor Agregado, Incrementar los Ingresos y Diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como Porcentaje de las Ventas

Figura 1. Perspectivas integradoras del Balanced Scorecard



www.tablero-decomando.com

7.1.3 Componentes del Balanced Scorecard. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC "…es mas que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas; el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos…" [56], según la definición de sus autores.

Atendiendo a esta aseveración, se definen como componentes básicos de un buen Balanced Scorecard, los siguientes:

- Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados-lag).
- Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Un Balance de Indicadores de Resultados (lag) e Indicadores Guía (lead): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía-lead). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: "La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los

[56] Ibid., p. 161.

resultados organizacionales, de equipo e individuales" [57]. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

- Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización: El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.
- Un Equipo de Alto Desempeño: Para el diseño exitoso del Balanced Scorecard, una organización o empresa debe contar con tres elementos fundamentales:

- El equipo ejecutivo de la organización, en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia y quien en última instancia será el "dueño" del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño. Sus funciones son: Trazar la dirección estratégica de la organización, Desarrollar los objetivos y metas de la organización, Asignar los recursos en el tiempo y lugar que se necesitan, Debe ser experto en la comunicación en doble vía, Limpiar las barreras para el progreso del BSC.

-Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las Cuatro Fases y que facilite el marco referencial, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del Balanced Scorecard, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización o empresa. Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por

[57] Ibid., p. 163.

perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros. Sus funciones son: Integrar el BSC al sistema gerencial, Desarrollar las medidas para apoyar los objetivos estratégicos, Con creatividad, juntar, analizar y presentar los datos, Facilitar la conexión entre los equipos del BSC y el resto de la organización, Adquirir y utilizar el manejo de las medidas.

- Un consultor, bien sea interno o externo que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía. Dependiendo si es interno es el líder del proyecto o externo es el facilitador.

Las funciones del Líder/Gerente del Proyecto son: funcionar como el Piloto del equipo, Debe ser un individuo bien respetado, con amplios conocimientos y una capacidad de trabajo significativa, Asignar y monitorear el trabajo del equipo y de las tareas individuales, Organizar las reuniones y desarrollar las agendas, Mantener los equipos enfocados y en trabajo, Comunicar los avances a todos los interesados, Funcionar como miembro del equipo.

Las funciones del Facilitador (Opcional) son: funcionar como el 'Navegador' del Equipo, Se asegura del uso de las herramientas apropiadas, Manejar el proceso de implementación, Intercambiar y manejar con el gerente del proyecto.

7.1.4 Determinación de los actores relevantes. Para la implantación del BSC se requiere:

• Arquitecto: es responsable del proceso que construye el BSC inicial y que introduce el cuadro de mando en el sistema de gestión, deberá comprender totalmente y estar motivado internamente por el nuevo enfoque sobre los objetivos estratégicos a largo plazo y ha de ser capaz de educar al equipo ejecutivo y guiar la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos de una forma que no sea amenazadora y que no dispare las reacciones defensivas.

- Agente De Cambio: debería tener una relación directa con el director general, ya que sirve para guiar el desarrollo del nuevo sistema de gestión durante el periodo de dos a tres años durante el cual se dinamizan los nuevos procesos con el BSC. El papel del agente de cambio es crítico porque actúa como suplente del director general, dando forma al uso diario del nuevo sistema de gestión, ayuda a los directores a definir de nuevo sus papeles, tal como lo exige el nuevo sistema.
- El comunicador: debe ganarse la comprensión, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización, desde los más altos niveles hasta los equipos y empleados de primera línea. Las nuevas estrategias articuladas en el BSC acostumbra a exigir nuevos valores y modos de realizar el trabajo, que se construyen alrededor de la satisfacción del cliente, calidad y capacidad de respuesta, innovación y servicio. El director del proceso de comunicación del BSC debería realizar esta tarea como si se tratara de una campaña de marketing interno. El programa de comunicación también debería motivar a los empleados y a los equipos para que proporcione feedback sobre si la estrategia propuesta es factible y deseable.

7.1.5 Diez etapas para construir un Balanced Scorecard. A continuación se describirán los principales pasos a seguir para llevar a cabo una adecuada implementación de un Balanced Scorecard, para así poder lograr un uso correcto de los indicadores que permitan un mejor control, planeamiento y conducción de la organización.

Puede que los pasos para implementarlo no sean claros; por lo tanto, serán descritos utilizando como ejemplo el caso de una empresa PYME durante 1999.

Los pasos se han agrupado en cuatro fases:

- Orientación al diseño.
- Arquitectura de indicadores.
- Informática.
- Utilización.

FASE I: ORIENTACIÓN AL DISEÑO

7.1.5.1 ETAPA I: Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito. En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica alimentos), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

La empresa del ejemplo es una PYME argentina que produce productos XX de consumo masivo, que vende a supermercados y comercios minoristas. Si necesita imaginarse algún tipo de producto, piense que el ejemplo podría ser el de una empresa que fabricara y vendiera productos de jardinería (tijeras y otros), muebles para cocinas o dulces regionales.

En este caso:

- Visión: liderar el mercado argentino en productos del tipo XX.

- Definición del Negocio

-Clientes: supermercados y comercios que compran más de 100 unidades por mes.

- Productos: productos comparables con los mejores del mundo, con detalles especiales requeridos por el mercado local.

- Objetivos

- Retorno de inversión antes de impuestos: 20%

- Participación del mercado: más del 50%

- Estrategia

- Concentración en productos y clientes.

- Innovación, calidad, rapidez de entrega, servicio.

7.1.5.2 ETAPA II: Los Gerentes y los Conceptos de Management. De acuerdo al nivel que se encuentren los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar (a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel intermedio se definirá la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo cuándo comparar cada ítem).

Los indicadores, entonces, variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa. Las novedades y avances en la teoría del management sugieren nuevos indicadores (costos de no calidad, servicio al cliente, etc.). La situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis vigilará su endeudamiento).

La naturaleza del contexto también influye. En la época de la hiperinflación se veían diariamente el flujo de fondos, en la que había desabastecimiento se monitoreaban más indicadores de abastecimientos que actualmente

En la empresa del ejemplo existen:

- Gerentes que conocen y adhieren a los nuevos conceptos de management.

- Conducción descentralizada, presión por resultados, una alta proporción de la remuneración es variable.

Las decisiones gerenciales requeridas son: reacción rápida a la competencia en precios y productos, rapidez de entrega y servicio al cliente.

FASE II: ARQUITECTURA DE INDICADORES

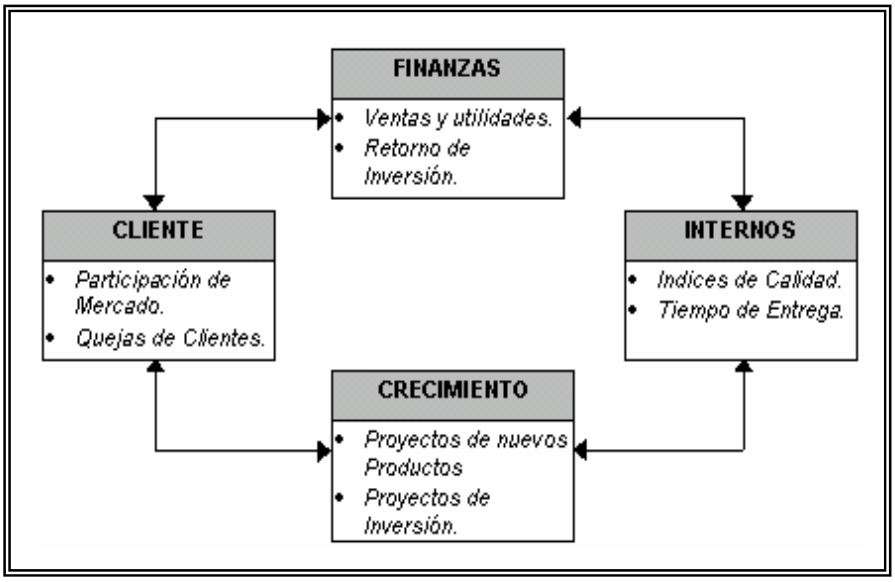
7.1.5.3 ETAPA III: El Tablero de Comando para la Alta Dirección. La selección de indicadores clave para la Alta Dirección (en una PYME normalmente el Directorio y el Gerente General usan la misma información, en empresas

grandes suele ser diferente) depende de los factores mencionados en las etapas I y II. Suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto y entre información de corto y mediano plazo.

Para la elección de indicadores, pueden usarse diferentes formas de razonar. En los últimos años se ha difundido mucho el "Tablero de Control Balanceado" de R. Kaplan y D. Norton, pero no es el único empaque.

En la empresa del ejemplo, al menos, deberían existir estos indicadores:

Figura 2. Indicadores que deberían existir en la empresa del ejemplo



http://www.biasca.com/

7.1.5.4. ETAPA IV: Objetivos, Metas, Indicadores y Responsables por Nivel. Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada): el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa.

En el ejemplo tomado, se podría hacer una tabla como la que se muestra a continuación, en donde se indican algunos indicadores para el Gerente Comercial.

Tabla 105. Indicadores para el Gerente Comercial de la empresa del ejemplo

ÁREA	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META
COMERCIAL	A.B.	Buena posición en el mercado.	• Ventas por línea y cliente. • Participación del mercado. • Novedades de la competencia, clientes y macroentorno.	>50%
		Satisfacción del cliente	• Quejas recibidas.	
		Mejorar la rentabilidad	• Evolución de precios. • Contribución marginal por línea	
		Incorporar ventas de nuevos productos	• % de ventas de productos nuevos en venta total.	

http://www.biasca.com/

7.1.5.5 ETAPA V: Remuneración Variable - Transformación Empresarial. En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa (si los operarios de la fábrica tienen un incentivo basado en la productividad laboral, tendremos que medir esa productividad). A su vez es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos).

En el ejemplo, la empresa tiene vigentes los siguientes sistemas:

- Gerentes: participación en las utilidades netas.
- Profesionales: goalsharing (cumplimiento de objetivos).
- Vendedores: comisión sobre lo vendido y cobrado.
- Personal de Fábrica: costo múltiple.

El contexto se presenta con:

- Mayor concentración de comercio minorista y presión competitiva que obliga a bajar los precios.
- Recesión y menores ventas en unidades.
- Retraso en cobranzas.

La empresa está haciendo un esfuerzo para mejorar su competitividad, en consecuencia será necesario incorporar (como mínimo) los siguientes indicadores en el listado del Gerente Comercial:

- Utilidades netas.
- Comisiones pagadas a vendedores.
- Plazo promedio de cobranzas.

7.1.5.6 ETAPA VI: Formula De Cálculo. Una vez definido los indicadores es necesario precisar su fórmula de cálculo. Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el EVA (valor económico agregado), el valor de la empresa?. No es un paso menor, el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

7.1.5.7 ETAPA VII: Benchmarking, Comparaciones, Presentación Grafica. Una vez definido el indicador tenemos que tener alguna referencia. ¿Una persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja? ¿Nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido? ¿Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

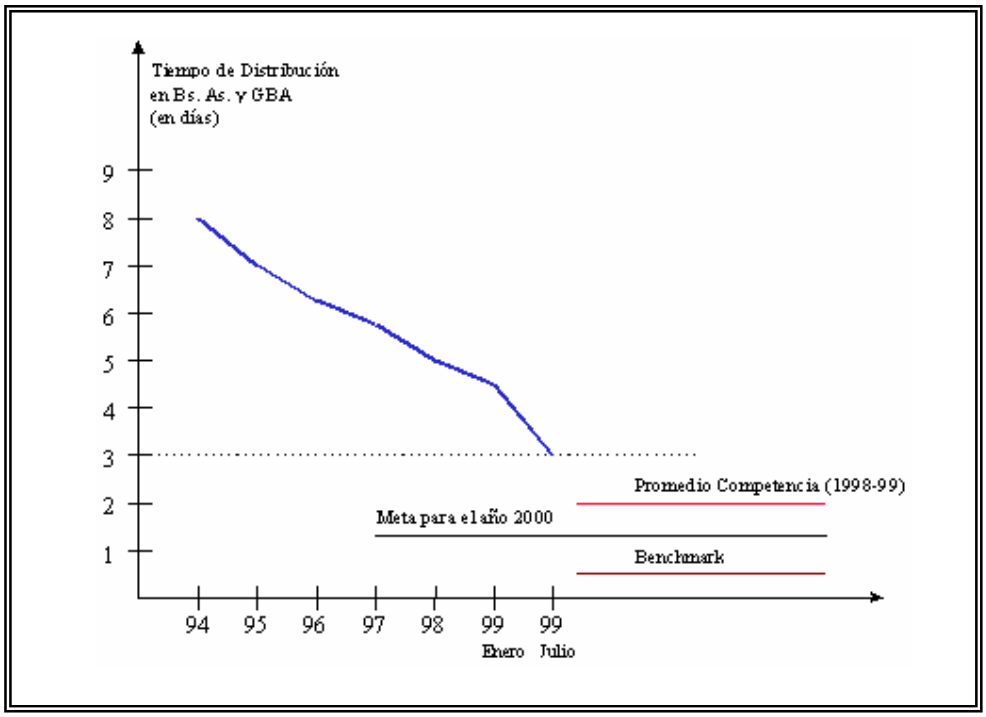
- Registrar los valores históricos.

- Comparar con una meta
- Comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (Benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

En el caso del ejemplo, las etapas VI y VII puede ilustrarse en el caso de un indicador clave para esta empresa: el tiempo de distribución.

Figura 3. Indicador clave para la empresa del ejemplo, el tiempo de distribución



http://www.biasca.com/

- Forma de cálculo: días entre la recepción del pedido del cliente y la entrega física en su depósito.
- Promedio 1999: 3,5 días. Promedio 98-99 de la competencia: 2 días.
- Meta para el año 2000: 1 día.
- Benchmark: 4 horas.

FASE III: INFORMÁTICA

7.1.5.8 ETAPA VIII: EIS. es una empresa PYME en donde todavía no se utilicen los objetivos, ni haya informes de Control de Gestión, puede ser aconsejable una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile a la Dirección los principales indicadores.

En una empresa PYME, donde ya se haya usado durante un tiempo de información de Control de Gestión y el diseño del sistema está claro (Etapas I a VII) va a convenir usar alguna de las herramientas informáticas disponibles.

Para su elección deberá tomarse en cuenta:

- Los recursos y tiempo disponible en la empresa (hay empresas que no pueden encarar proyectos de más de 6 meses de duración y más de $100.000 de inversión).
- El hardware y software que tenga la empresa (es diferente si la empresa tiene un ERP integrado, o un conjunto de PC con diferentes software que datan de varios años)
- Si en la estrategia encarada se va a hacer un uso intensivo de Internet.

Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas). La presentación al gerente de la información requiere el uso de ciertas herramientas (hoy se usan las OLAP, en el futuro se van a usar más sistemas expertos / inteligencia artificial).

El uso de "Datawarehouses", de los EIS, del "Data Mining" (minería de datos), del CRM (Customer Relationship Management) y el comercio electrónico están provocando un cambio en los sistemas que ayudan a la toma de decisiones. La integración de todo esto se está llamando Sistemas de Inteligencia de Negocios ("Business Intelligence").

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS (Executive Information Systems) que usualmente tienen las siguientes características:

- Tienen los indicadores relevantes.
- Permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down). Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- Permiten la visualización gráfica.
- Posibilitan simulaciones del tipo "que pasa si…"
- Presentan información externa e interna.

En la empresa del ejemplo se siguieron los siguientes pasos:

- Una vez realizadas las etapas I a VII se trabajó durante seis meses con "carpetas" mensuales. Eso permitió precisar aún más la información necesaria.
- La empresa no tenía un hardware sofisticado ni un ERP. No quería gastar en este proyecto más de $25.000 (por todo concepto) y deseaba tener resultados en tres meses.

En un primer paso, el gerente general y otros cinco gerentes iban a tener acceso al EIS.

- Se pidieron propuestas a tres proveedores (SAS, Procesac y Pirámide) y se eligió uno de ellos, que cumplió con lo que la empresa deseaba.

- En este momento se está estudiando un mayor uso de Internet: construir una Extranet con principales proveedores y clientes, impulsar la venta por comercio electrónico, etc.

FASE IV: UTILIZACIÓN

7.1.5.9 ETAPA IX: Comunicación y Capacitación. La elaboración del TC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa del ejemplo, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento de los gerentes.

7.1.5.10 ETAPA X: Integración a todas las Fases de la Gestión Empresarial. El TC es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

- Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- Usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El TC facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas. Permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar "premios y castigos".

- Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

En el caso del ejemplo, se logró (en poco tiempo) que el TC formara parte esencial de las herramientas usadas por los gerentes. La empresa cree, que parte de los mejores resultados logrados (mayor participación de mercado, más utilidad, etc.) se deben al TC.

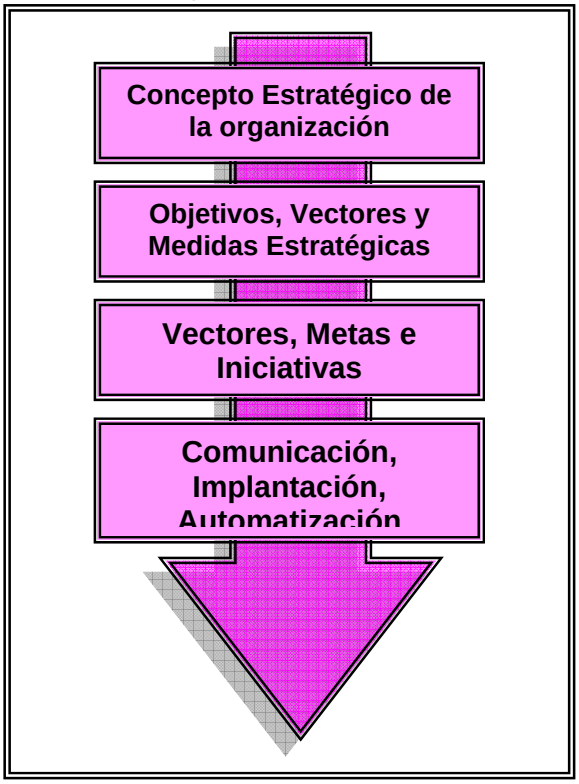
Los beneficios logrados superan con creces la inversión realizada.

7.1.6 Proceso de implantación del Balanced Scorecard. La metodología general planteada por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, puede expresarse, en lo que se denomina "El Modelo de Las Cuatro Fases". Esta

secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diversas empresas, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica.

La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales, lo que la hace de uso universal ante la diversidad de organizaciones a la que es aplicable. La siguiente figura ilustra la secuencia del proceso de "Las Cuatro Fases":

Figura 4. Secuencia del Proceso de Implantación de “Las cuatro fases”



IESE. Revista de antiguos alumnos, septiembre de 1999

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma.

- Fase 1: El Concepto Estratégico de la organización: definiendo la Orientación Estratégica de la Organización.

El Balanced Scorecard debe reflejar la estrategia, como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos del negocio u organización, encadenados en un modelo causa - efecto. Esta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

Algunas organizaciones adoptan el modelo de cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, particularmente las empresas con fines de lucro. Otras organizaciones sin fines de lucro, del gobierno y Organizaciones No Gubernamentales (ONG), adaptan el modelo genérico a sus propias características y usan tres, cuatro o cinco perspectivas.

Esta fase es la más difícil de todo el proceso, porque, por una parte, significa el arranque de una actividad que puede implicar el ver las cosas de manera diferente a como estamos acostumbrados. Para algunos, el reto exige ahondar en algunos conceptos de índole financiero, de relaciones con el cliente y de aprendizaje organizacional que no siempre se ha manejado con propiedad. Por otro lado, el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación en el cual pueda estar inmerso el uso del BSC como metodología de implantación de estrategias y sistema de gerencia, implica algunas veces importantes cambios de enfoque personal y profesional, y se traduce en una necesidad de análisis profundo y de diálogo continuo alrededor de los aspectos estratégicos del negocio u organización, en el que pueden estar confrontándose elementos culturales y prácticas gerenciales y operacionales, dependiendo de la proveniencia de los diferentes miembros del tren ejecutivo y del equipo guía del proceso.

Esto plantea el reto de valorar las diferencias y aprovecharlas para construir la mejor alternativa para el nuevo esquema de operación del negocio u organización.

Elementos importantes en esta fase son:

- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización.

- "Know How" de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización.

- Guías de Planificación.

- Informes de Operaciones.

- Presupuestos de Operaciones e Inversiones.

- Informe Anual, Estados Financieros.

- Informes de Analistas de la Industria.

- Entrevistas Ejecutivas (conviene desarrollar cuestionarios para captar el pensamiento estratégico del equipo ejecutivo y para focalizar algunos puntos relevantes que hayan surgido en conversaciones previas con el equipo guía).

- Orientación Estratégica, Orientación de Gestión o Balanced Scorecard de la organización de jerarquía superior.

Estos elementos son usados por el Equipo Guía para trabajar la arquitectura del BSC, secuencialmente en cada perspectiva, apoyándose en los especialistas técnicos que se requiera.

La construcción de la arquitectura podrá requerir que el Equipo Guía realice talleres individuales, con sesiones separadas para cada perspectiva, con especialistas que den su aporte para la identificación de probables objetivos e indicadores de cada una de las mismas.

Se requerirá el apoyo técnico particularmente para determinar la brecha financiera (estado financiero deseado vs. estado actual, para los indicadores clave que se definan en esta perspectiva). Luego el equipo se reunirá para establecer el modelo causa efecto preliminar, que será discutido en sesiones

individuales de validación con cada uno de los miembros del Equipo Ejecutivo, a través de las entrevistas ejecutivas.

El rol del Sponsor será de gran importancia en esta fase, para ir estableciendo un consenso preliminar entre los miembros del Equipo Ejecutivo.

Esta fase culmina con la preparación para la presentación del modelo preliminar al equipo ejecutivo para su validación.

Actividades a realizar en esta fase:

- Misión
- Visión
- Retos
- Oportunidades
- Temas de Orientación estratégica
- Cadena de valor
- Modelo de Perspectivas-Arquitectura BSC
- Plan de Proyecto

• Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: logrando el consenso sobre la estrategia.

El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del Equipo Ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencia! de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el BSC, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva.

Esta fase se inicia con la reunión del Equipo Ejecutivo para una revisión del borrador preliminar preparado por el Equipo Guía. Como resultado de esta reunión, y con un consenso de los temas preliminares, el Equipo Guía

procederá a revisar el borrador, afinar los detalles de definiciones y preparar el material para el Taller I, que incluirá tanto al Equipo Ejecutivo como a su equipo gerencial de apoyo.

Las definiciones detalladas deben incluir:

- Objetivos Estratégicos: detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo. Por ejemplo, mejorar las Competencias: identificar las competencias clave de los empleados, que permitan el desarrollo sustentable del negocio, y desarrollar un programa acelerado para mantener o desarrollar dichas pericias y competencias.

- Medidas Estratégicas: construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición-logro y reporte de metas.

- Identificación de Vectores Estratégicos: un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico. Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores en el caso de negocios bajo el modelo de cuatro perspectivas.

Actividades a realizar en esta fase:

- Objetivos estratégicos

- Modelo causa efecto preliminar

- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables

- Vectores estratégicos y palancas de valor

• Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: estableciendo las Metas Desafiantes e Identificando las Iniciativas que Impulsan el Desempeño del Negocio.

Durante esta fase se concreta el diseño del Balanced Scorecard, y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización.

Con el consenso existente entre los miembros del Equipo Ejecutivo sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar las palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Actividades a realizar en esta fase:

- Objetivos estratégicos detallados

- Modelo causa efecto-, con vectores y palancas

- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables

- Metas por indicador

- Iniciativas estratégicas

Para ello puede ser necesario que el Equipo Guía proceda a formar equipos especiales de apoyo por áreas de especialización o temas estratégicos a efectos de focalizar las responsabilidades y acelerar el proceso. Probablemente surjan ajustes en la definición de objetivos e indicadores que deban ser negociados con el Equipo Ejecutivo.

Para la definición de metas, se sugiere usar una Guía para la Definición de Indicadores y Metas Desafiantes, que muestre las diferentes fuentes de metas, la necesidad de metas desafiantes (retos), responsables y mecanismos para actualización de metas.

Para la Identificación de Iniciativas, se sugiere usar una Guía para el Inventario de Iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación), y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del BSC.

Es posible que algunos objetivos estratégicos no estén apoyados por los indicadores existentes, o que los indicadores no estén completamente definidos. Para el desarrollo de estos se requiere:

- Definir la Intención del Indicador que soporte el objetivo correspondiente

- Identificar la fórmula del indicador así como los supuestos que apliquen a la misma

- Desarrollar un plan para identificar la información requerida

Finalmente, se preparará el material para el Taller II, en donde se validarán los elementos desarrollados o modificados en esta fase. Los participantes serán los mismos del Taller I.

Cabe destacar que en esta fase, el Equipo Guía debe identificar y seleccionar un software u otro mecanismo que soporte la implantación del Balanced Scorecard y además plantear el borrador del plan de implantación del mismo en su organización. Luego de efectuado el Taller II deberá negociar con los miembros del tren gerencia! su implantación.

- Fase 4: Comunicación, Implantación, Automatización: integrando el Control de Gestión y la Gerencia Estratégica en la Agenda Gerencial de la Organización.

Para que se logre aprovechar el potencial del BSC como Sistema de Gerencia y Sistema de Medición del Desempeño del Negocio, este debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

Para lograr este objetivo, el Plan de Implantación debe considerar los siguientes elementos:

- Una evaluación del estado de diseño del BSC: indicadores pendientes por definir o por completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.

- Plan de desarrollo del detalle de Vectores Estratégicos: cuando se perciba que los mismos no hayan sido definidos plenamente.

- Ratificación de Responsables por vector Estratégico Tópicos de interés, resumen por perspectiva.

- Responsables de resolver los tópicos pendientes.

- Un resumen del esquema actual de Agenda Gerencia y propuesta de ajuste o modificación para incorporar el BSC como sistema de gerencia.

- Presentación del Modelo de Reuniones Gerenciales: secuencia general Planificación - Gestión. Kaplan y Norton sugieren el esquema que denominan "de las cuatro reuniones".

- Programa de Comunicación, Educación y Difusión desde el Nivel Corporativo hacia abajo (Medios y Estrategia).

- Incorporación del Sistema Automatizado del BSC: Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa, para organizaciones no complejas.

Actividades a realizar en esta fase:

- Divulgación

- Automatización

- Agenda Gerencial con BSC

- Plan de Acción para detalles no completados

- Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos

- Plan de despliegue a toda la organización

Este plan de implantación se revisará en reunión del Equipo Ejecutivo, estableciéndose las fechas para las primeras reuniones de revisión y reporte, con la incorporación de la metodología y del inicio del plan de comunicación.

7.1.7 Beneficios del Balanced Scorecard. Entre los beneficios que esta metodología presenta podemos destacar:

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Retorno de la inversión con valor agregado.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

PERSPECTIVA CLIENTE

- Participación y posicionamiento en el mercado.
- Asegura la satisfacción, retención y fidelización del cliente.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Identificación de los procesos críticos (costo, calidad, oportunidad), creación de nuevos productos.
- Mantener altos estándares de eficiencia, con adecuado uso de tecnologías y sistemas de información.
- Traduce la visión y estrategias en acción, se constituyen en un agente de cambio.
- Es un mecanismo integrador por el hecho de considerar las áreas más representativas de la empresa.

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Capacidad de la empresa para aprender y crecer, ya que facilita la comunicación.
- Clima laboral y organizacional favorable, a partir de satisfacción del recurso humano, como la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo.
- Competencias (talento, conocimiento, habilidades), Tecnología (sistemas, redes, base de datos), clima para la acción (identidad, compromiso).
- Facilita la información y revisión de la estrategia.
- Proporciona retroalimentación.
- También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a revaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

7.1.8 OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

En el Balanced Scorecard los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados.

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de las

personas que conforman la organización y en éste caso las Dependencias, se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Esta metodología, se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo, concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos, productos innovadores, crecimiento organizativo, investigación, etc.

7.1.9 MAPA ESTRATÉGICO – RELACIÓN CAUSA EFECTO

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, se mantiene un componente de *esfuerzo* y *creatividad* muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

Dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, debemos tener en consideración varias Líneas estratégicas. Si recapitulamos un poco, a la hora de configurar el Balanced Scorecard, debemos considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento

de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso y en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para las Partes Interesadas que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia Estrategia.

Por el lado de los Actores Sociales, parece claro que una buena imagen de la Institución, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, compenetración con la sociedad etc., hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Y, en último término, ello afecta de forma positiva a las Procesos Internos. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivarse -simplificando mucho el esquema- mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costos notable, para empresas con ánimo de Lucro, y de la mejor utilización de sus presupuestos y recursos por partes de las empresas sin ánimo de lucro y del sector público.

7.1.10 Determinación de los actores relevantes: es importante definir la participación de los diferentes actores que van a influir en el éxito de la aplicación del Balanced Scorecard. Estos actores son:

- ARQUITECTO: en el desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard los arquitectos encargados de guiar el proceso para la aplicación en este proyecto

son las autoras del mismo, presentando los informes realizados en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis.

- AGENTE DE CAMBIO: los agentes de cambio se encuentran representados por los respectivos directores de cada una de las dependencias antes mencionadas, los cuales estarán comprometidos con el proceso de aplicación del Balanced Scorecard.

- COMUNICADOR: el papel de comunicador en el presente proyecto será asumido por dos personas: el Consultor Empresarial Germán Alarcón Quintero, quien nos brindó su apoyo a través de importantes asesorías para la conceptualización del Balanced Scorecard; y el Profesor Mario Héctor Vogel quien a través de su portal en Internet www.tablero-decomando.com ha brindado valiosos aportes para la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard.

7.2 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN LAS DEPENDENCIAS

7.2.1 Modelo de perspectivas de Balanced Scorecard para el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis.

A veces se piensa que un Balanced Scorecard se caracteriza por las cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Financiera y del Cliente, …véase el numeral 6.1.2 … y si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un BSC. Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información; pero no constituyen una condición necesaria para tener un BSC. No nos hemos de ceñir a esas cuatro perspectivas. Hay empresas que separan en dos perspectivas distintos tipos de clientes, como por ejemplo distribuidores y clientes finales; otras incluyen

perspectivas adicionales, como la de proveedores y/o la de regulación (útil, por ejemplo, en organizaciones que que están pasando de entornos regulados a desregulados).

Para la aplicación del Balanced Scorecard en la Universidad Industrial de Santander, se vio la necesidad de incluir una perspectiva adicional con el fin de no dejar de lado la misión de la Institución, en la cual ésta se encuentra altamente comprometida con la calidad de vida de la comunidad. Dicha perspectiva se denominó Responsabiidad Social.

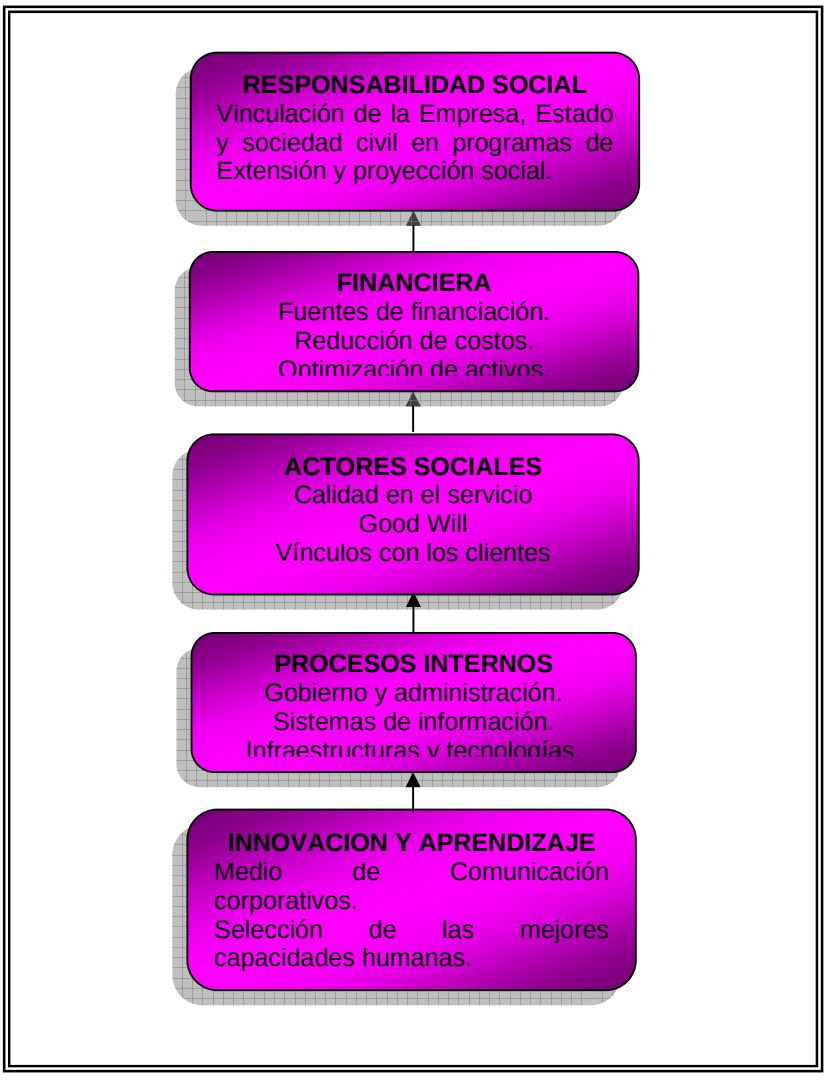
Es prudente señalar que ordinariamente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco, pero, a ser posible, no deben ser más de seis.

Las perspectivas son un elemento prescindible del Balanced Scorecard. Al fin y al cabo, lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento. Sin embargo, todas las organizaciones que implantan el modelo las incluyen. ¿Por qué? Las perspectivas recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves. De este modo se garantiza que el modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir una rentabilidad futura.

El nombre con el que se designa cada una de las perspectivas puede variar dependiendo de las necesidades especificas de cada organización a la cual es aplicada la herramienta Balanced Scorecard. En nuestro caso, la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento toma el nombre de Innovación y Aprendizaje, la perspectiva de Procesos es llamada Procesos Internos, la perspectiva de clientes se denomina Actores Sociales; la perspectiva restante, Financiera, conserva el nombre original. Lo importante es utilizar el lenguaje mas acorde con las necesidades de la organización y que a la vez sea comprensible para la organización.

Por todo lo anterior, para la aplicación del Balanced Scorecard en el Instituto de Educación a Distancia –INSED-, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis, se incluirán cinco perspectivas principales: *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Financiera y Perspectiva de Responsabilidad,* con las cuales se puede describir de forma adecuada la labor desempeñada en el campo de Extensión por estas dependencias. Estas perspectivas no son independientes las unas de las otras; por el contrario, se relacionan entre sí formando vínculos que las conectan y no permiten que actúen de manera aislada ya que la actividad de alguna de ellas necesariamente incide en el resto. En la figura 12 puede observarse el modelo de comportamiento bajo el cual se relacionan las perspectivas presentadas en las dependencias.

Figura 5. Modelo general de perspectivas para las Dependencias.



7.2.2 Diseño y Construcción del Balanced Scorecard

Diseñar y construir un primer Balanced Scorecard implica una serie de pasos se deben desarrollar. Para abordar con mayor claridad la etapa de definición nos parece oportuno recordar los mas importantes:

Definir el Rumbo Estratégico: Para diseñar correctamente un Balanced Scorecard el equipo de trabajo debe en primera instancia clarificar y crear consenso sobre cuál es el destino estratégico elegido para la Organización y de esta manera materializar la visión.

Establecer los Temas Estratégicos (Drivers): Una vez definido el rumbo estratégico, el equipo desarrolla lo grandes temas estratégicos que guiarán al resto del plan de acción. Los grandes temas por lo general se refieren a procesos internos claves de la organización y que pueden ser temas relacionados al liderazgo de servicio, la excelencia operativa, la relación con del cliente o partes interesadas, el desarrollo del personal, entre otros.

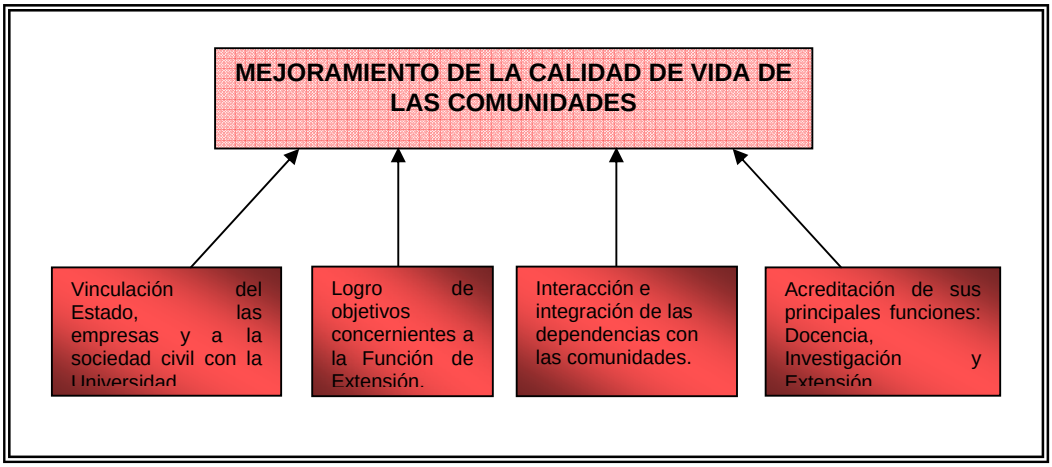
Crear el Mapa Estratégico: El objetivo del mapa estratégico es contar la estrategia de negocio de la organización por medio de las perspectivas o dimensiones que plantea el Balanced Scorecard, relacionando los objetivos por medio de una cadena hipotética de causas y efectos. El mapa estratégico es vital para el Desarrollo de indicadores, metas e iniciativas, guiando y focalizando los planes de acción en la consecución de la estrategia.

Desarrollo de Indicadores, Metas e Iniciativas: El diseño del BSC se completa una vez que asociamos a cada objetivo del mapa estratégico un indicador (medida que genera puntuación), una meta (mejora esperada en la configuración del indicador) y una iniciativa (plan de acción que permitirá alcanzar la mejora esperada en la meta definida).

7.2.3 Perspectiva de Responsabilidad Social de la Función de Extensión de las Dependencias. Las Dependencias de la Universidad Industrial de Santander, se encuentran comprometidas con las comunidades regionales y nacionales en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de las personas; es por ello que esta perspectiva pretende satisfacer de la mejor manera unas necesidades que se encuentran presentes en la sociedad; vinculando de una manera efectiva al Estado, a las empresas y a la sociedad civil a través de programas de Extensión y de proyección social.

Esta perspectiva permitirá alinear las iniciativas y esfuerzos de cada una de las dependencias hacia el logro de sus objetivos concernientes a la Función de Extensión; a través de la interacción e integración de estas con las comunidades. Así, se pretende sensibilizar a la sociedad para que reconozca que la Universidad está trabajando para mejorar las condiciones en las que se encuentra; al mismo tiempo que la Institución acredita su quehacer mediante el ejercicio de sus principales funciones que son Docencia, Investigación y Extensión, por medio de las cuales se pretende cumplir con la misión de esta y visualizar claramente la contribución de cada una de las dependencias.

Figura 6. Perspectiva Responsabilidad Social de las dependencias.



Autoras

7.2.4 Perspectiva Financiera de la Función de Extensión de las Dependencias. En las dependencias analizadas de la Universidad Industrial de Santander se propone un modelo económico, que permite generar una nueva fuente de ingresos, y por ende un crecimiento del capital económico, para cada una de estas dependencias. Dicho modelo se enfoca hacia el aprovechamiento de recursos existentes que no están siendo explotados al máximo y cuya gestión es responsabilidad de la Función de Extensión a través de la consolidación y fortalecimiento de actividades de Extensión.

De esta manera se espera que los recursos gestionados mediante estas actividades, se destinen a las necesidades de las dependencias, garantizando el cubrimiento de ciertos costos y gastos derivados de su funcionamiento, la inversión en adecuación y mantenimiento de la infraestructura, la capacitación del talento humano y la adquisición de equipos necesarios para asegurar la continuidad y prestación de excelentes servicios.

La realización de actividades de extensión, como una forma de generación de capital monetario, consta de tres componentes esenciales (ver figura 13):

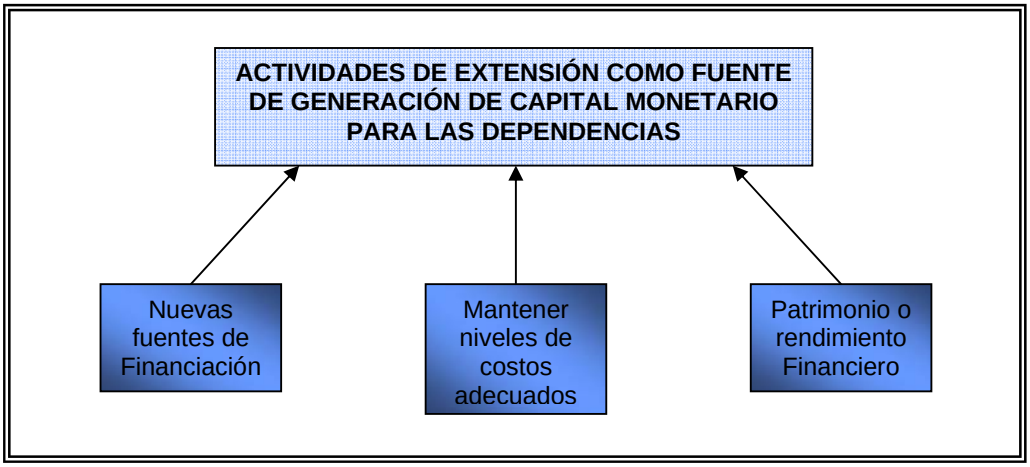
Las nuevas fuentes de financiación, hacen referencia a la adquisición de patrocinadores que apoyen la labor desempeñada, bajo el concepto de Extensión, por el personal que participa activamente en propuestas encaminadas a la búsqueda de soluciones a las problemáticas que enfrenta la sociedad.

El segundo componente, *Mantener niveles de costos adecuados*, corresponde al hecho de procurar al máximo no exceder el presupuesto destinado para cada actividad, con el fin de dar una óptima distribución a los escasos recursos existentes; ya que los recursos despilfarrados pueden ser utilizados en otras áreas mejorando de esta manera su uso. Para el logro de ello se considera necesario detallar los aspectos relacionados con la parte financiera de las diferentes actividades a desarrollar; de tal forma que se permita apreciar una

adecuada fundamentación de los gastos y costos, y así poder estimar un valor prudente para la ejecución de estos.

El tercer componente, *Patrimonio y rendimiento financiero*, hace referencia al capital de reserva con que cuentan las diferentes dependencias analizadas, producto de la realización de actividades de extensión, que, como se había mencionado en capítulos anteriores, dentro del período en estudio fueron pocas; y al rendimiento financiero que se deriva de la ejecución de estas. Lo que se pretende con este componente es incrementar dicho patrimonio, para lo cual se hace necesario, primordialmente, un aumento en el número de actividades de extensión llevadas a cabo por cada una de las diferentes dependencias.

Figura 7. Modelo económico de las dependencias analizadas.



Autoras

7.2.5 Perspectiva Actores Sociales de la Función de Extensión de las Dependencias. Para entender de una mejor manera el significado de esta perspectiva orientada particularmente a las dependencias, es conveniente primero definir la propuesta de valor de las dependencias para sus clientes, ver figura 13. Esta propuesta está conformada por tres grandes ítems:

• *Características del servicio*: este ítem hace referencia a la calidad de los servicios que ofrecen las dependencias, comprendiendo el buen estado en sus equipos de trabajo que cuenten con las características necesarias para cumplir

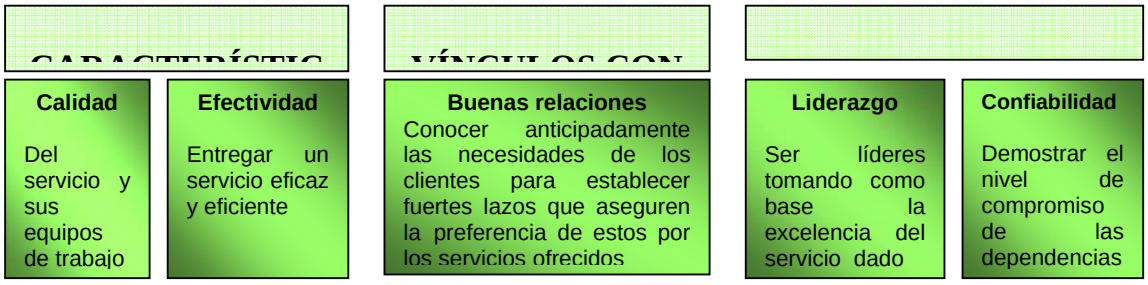
con sus respectivas funciones; y la efectividad en el servicio ofrecido, asegurando así la eficiencia y eficacia del mismo.

• *Vínculos con los clientes:* se trata esencialmente del manejo de las buenas relaciones con los clientes, permitiendo así conocer anticipadamente las necesidades de los clientes, con lo cual se pretende establecer fuertes lazos que aseguren la preferencia de estos por los servicios ofrecidos en las dependencias. No se debe olvidar la confianza y el respeto mutuo que debe existir entre ambas partes.

• *Good Will:* este ítem se concentra en dos categorías, ser líderes en los respectivos sectores a los cuales pertenecen cada una de las dependencias, tomando como base las capacidades de su talento humano y la calidad del servicio. La segunda categoría se refiere a la confiabilidad, es decir, dar a conocer a los clientes y a la comunidad en general que las dependencias de la Universidad son organismos confiables, altamente comprometidos con el desarrollo de las comunidades y con un gran sentido de responsabilidad en las labores que realiza.

Todos estos atributos actúan como diferenciadores que permiten el crecimiento de las dependencias y su distinción entre las demás organizaciones de los sectores correspondientes.

Figura 8. Propuesta de valor a los clientes por parte de las dependencias.



Autoras

7.2.6 Perspectiva Procesos Internos de la Función de Extensión de las Dependencias. La totalidad de las entidades presentes en la sociedad, sin

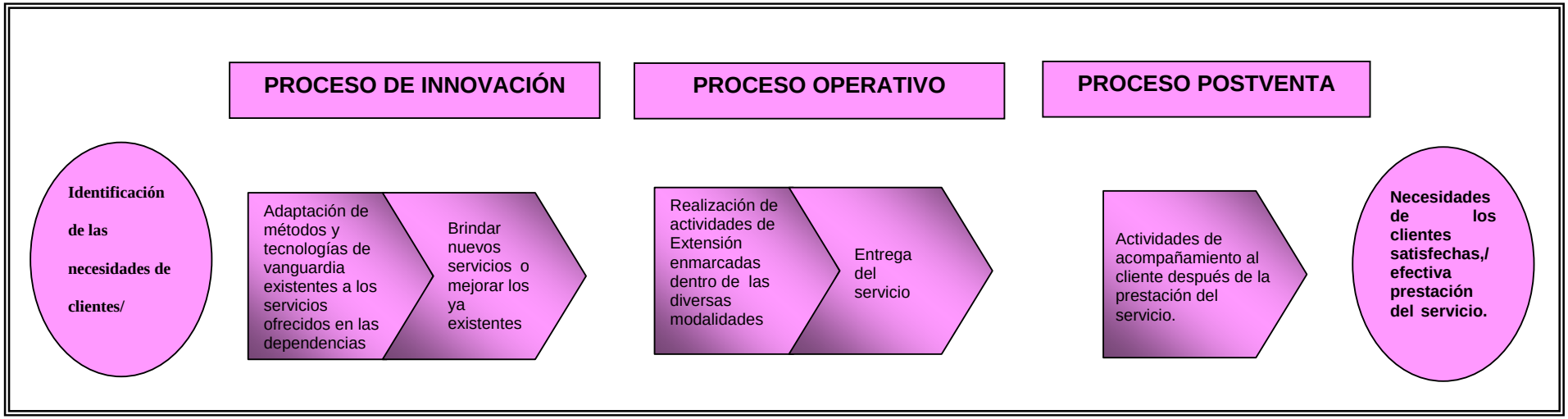
importar su naturaleza, cuentan con una serie de procesos únicos que les permiten dar un valor agregado al producto o servicio que ofrecen a sus clientes, lo cual contribuye a su posicionamiento y al mantenimiento de atributos diferenciadores para ser distinguidos sobre otras organizaciones del sector.

Las actividades de extensión de las dependencias de la Universidad inician su *cadena de valor* en la medida que identifican las necesidades latentes, en el entorno, es decir, en la sociedad; y en la gestión realizada por los miembros de la comunidad universitaria.

En el desarrollo de la cadena de valor se distinguen tres procesos principales (ver figura 15): proceso *de innovación,* en el cual se destaca la adaptación de métodos y tecnologías de vanguardia existentes en el medio a los servicios ofrecidos en las dependencias, con el fin de brindar nuevos servicios o mejorar los ya existentes. El *proceso operativo* consiste en la realización de actividades de Extensión enmarcadas dentro de diversas modalidades como las docente – asistenciales, educativas, tecnológicas, asesorías y consultorías profesionales y de comunicación e información. *Proceso de servicio de postventa,* donde se llevan a cabo actividades de acompañamiento al cliente después de la prestación del servicio, con el fin de realizar un seguimiento y retroalimentación de dicho servicio.

El desarrollo de la cadena de valor culmina una vez las necesidades de los clientes sean clasificadas como satisfechas, haciendo referencia a la efectiva prestación del servicio o realización exitosa del plan, programa o proyecto.

Figura 9. Cadena de valor para las dependencias analizadas.



Autoras

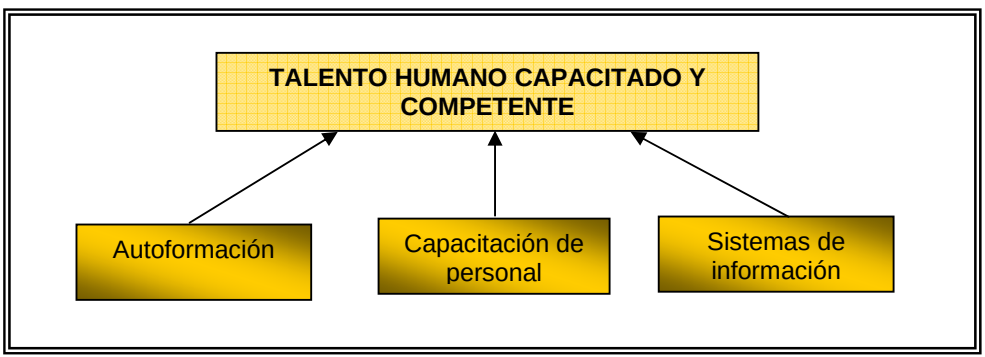
7.2.7 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje de la Función de Extensión de las Dependencias. Debido a la naturaleza de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias, el personal vinculado a éstas es uno de los actores fundamentales para la creación de fortalezas, y por tanto se apunta al logro de talento humano altamente capacitado y competente para realizar las diferentes actividades, brindando mayor confiabilidad y aseguramiento de la calidad en los servicios prestados.

El personal perteneciente a las diferentes dependencias está altamente comprometido con el desarrollo y crecimiento de éstas, y es por ello que se encuentran constantemente en un proceso de autoformación y capacitación, manteniéndose a la vanguardia de nuevos adelantos en el campo que les compete y por ende, favoreciendo su crecimiento profesional al mismo tiempo que comparten lo aprendido y lo traducen en la labor que desempeñan.

Además de ello, la misma institución (UIS) participa activamente en la formación de este talento humano en la medida que brinda capacitación al personal en las diferentes áreas críticas a través del patrocinio de especializaciones, postgrados, entre otros.

Para asegurar que el personal tenga conocimiento en aspectos de interés concernientes a la función de Extensión, se plantea la utilización de Sistemas de Información que permitan tener claridad sobre temas en forma general e individual como son las políticas, criterios y conceptos. Estos sistemas deben proporcionar información acerca de los diferentes demandantes, además de brindar un formato estándar para todas las actividades de Extensión llevadas a cabo en las dependencias.

Figura 10. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las dependencias analizadas.

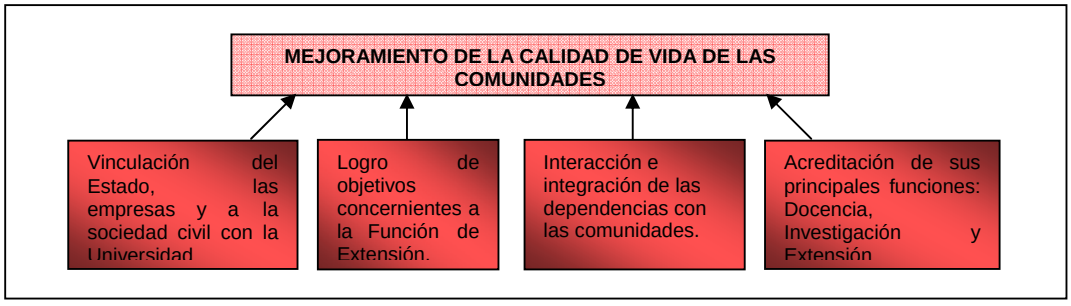


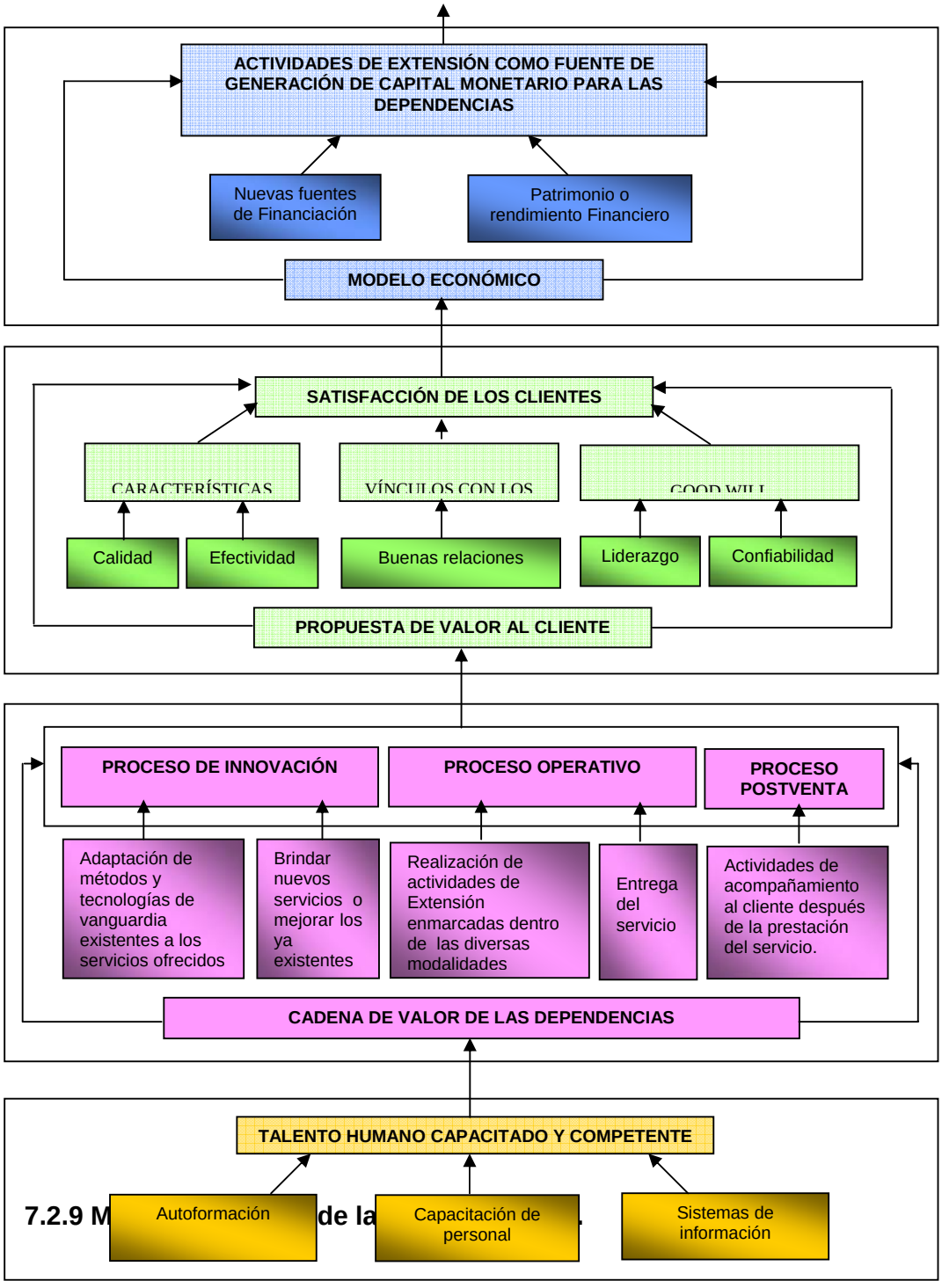
Autoras.

7.2.8 Mapa de relación entre perspectivas. En la figura 11 puede observarse el mapa de relación entre las cinco perspectivas, con cada uno de los elementos trabajados anteriormente por perspectiva, es decir, el modelo económico, la propuesta de valor al cliente y la cadena de valor. Nótese que cada elemento es consecuencia de otro, y viceversa; es muy importante que esa relación se dé igualmente para las estrategias, los objetivos estratégicos y los ejes estratégicos de cada una de las perspectivas, como se verá en la sección 6.2.9. En este mapa se ven las diferentes interacciones que deberán darse entre las perspectivas, pues precisamente el fundamento del BSC parte de la sinergia existente entre cada una de ellas.

Para lograr una mejor lectura del mapa presentado a continuación, es preciso aclarar que los ejes estratégicos se identificaran con un color específico, las flechas que relacionan los objetivos de cada una de las perspectivas con los ejes en el que se encuentran enmarcados, conservarán el color correspondiente a su respectivo eje.

Figura 11. Mapa de relación entre perspectivas.





7.2.9 M de la .

Autores

El Mapa estratégico, va a ser la carta de navegación de las actividades en las Dependencias en materia de Extensión universitaria, ya que ésta va a reflejar

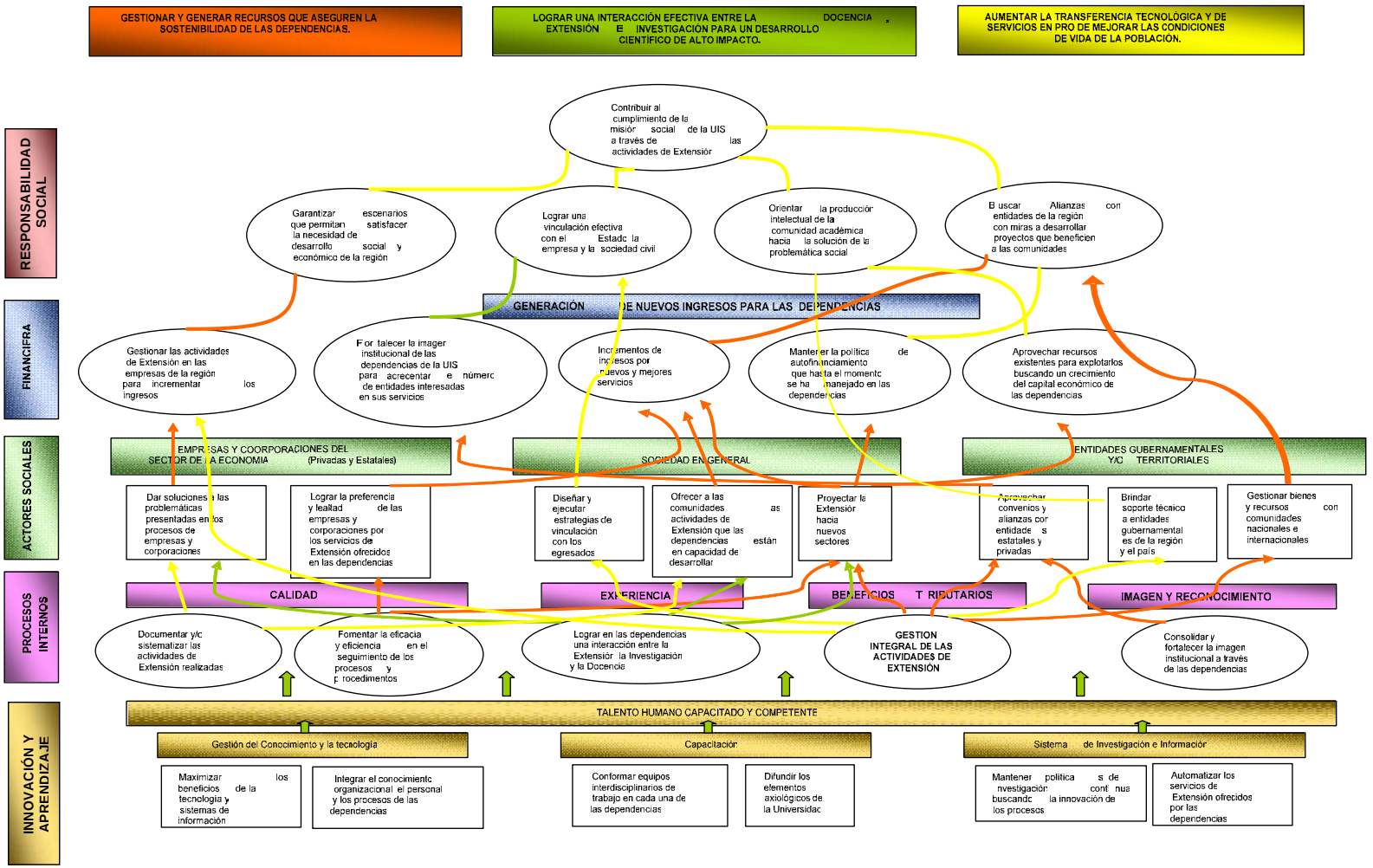
los objetivos estratégicos de las 5 perspectivas en estudio de ésta unidad académico – administrativa.

Este mapa se construye a partir de diversos elementos considerados para que el trabajo realizado, reflejara de la mejor forma el camino a seguir de las Dependencias para generar un cambio y apalancar un verdadero Sistema de Extensión Universitario que beneficie ampliamente a la unidad y al entorno con el que se interacciona. Se parte de el diagnóstico situacional de las actividades y procesos de extensión en las Dependencias detectados en la etapa investigativa de éste proyecto, de las opiniones recopiladas en las entrevistas a los directores de las diferentes dependencias, del Director de Extensión Universitaria UIS, y de documentos institucionales, como el proyecto institucional y el plan de gestión.

Cada uno de los objetivos, está relacionado por medio de flechas en una relación causal, los cuales van a cubrir las 5 perspectivas dentro de las cuales se realiza el presente análisis.

El mapa configurado para las Dependencias, es el siguiente:

CARACTERIZACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
FUNCIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN LAS DEPENDENCIAS



7.3 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN EN LAS DEPENDENCIAS

En esta sección se encuentra la definición de las estrategias de las Dependencias, en la búsqueda de ser una unidad sobresaliente y que genere grandes beneficios tanto a la sociedad como a la Universidad.

El propósito de ésta definición estratégica es que se garantice que todos los miembros de las diferentes dependencias tengan claridad sobre los temas fundamentales a los que le apuntará la unidad académico administrativa y de ésta manera, no exista duda alguna sobre el significado de cada uno de sus componentes, y se reconozcan cuáles son los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard que apalancarán su estrategia.

7.3.1 Ejes estratégicos

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos en las Dependencias de la Universidad Industrial de Santander, se trazan 3 Ejes Estratégicos los cuales serán los lineamientos principales y prioritarios en los que se debe focalizar el replanteamiento de los objetivos y estrategias de la función de Extensión Universitaria en dichas unidades, en la búsqueda de un panorama fortalecido y acorde con las necesidades actuales tanto de la Universidad como del entorno. Basados en la visión de los Directivos de la Universidad, de la Dirección de Extensión, de los diferentes directores de las Dependencias, y de los autores de éste proyecto, se definen como ejes estratégicos:

EJE ESTRATÉGICO Nº 1: GESTIONAR Y GENERAR RECURSOS QUE ASEGUREN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS DEPENDENCIAS.

Una de las funciones de la Extensión Universitaria, es la generación de recursos financieros que permitan a las unidades académicas y administrativas

y en éste caso, a las Dependencias la generación de recursos de financieros que brinden un soporte económico por medio de la prestación de los servicios privados, públicos y/o gubernamentales, aspecto derivado de la necesidades presupuestales propias de las entidades públicas educativas y del principio de autonomía que éstas mantienen.

EJE ESTRATÉGICO No. 2: LOGRAR UNA INTERACCIÓN EFECTIVA ENTRE LA DOCENCIA LA INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN PARA UN DESARROLLO CIENTÍFICO DE ALTO IMPACTO

Las Dependencias deben encaminar sus esfuerzos en crear la conciencia de la integración de las funciones sustanciales del quehacer universitario. La Docencia y prioritariamente la Investigación deben encaminar sus esfuerzos a desarrollar sus fortalezas en el campo de la investigación práctica, para qué ésta pueda ser aplicada en los servicios que se ofrecen al entorno. Es necesaria la creación de una mentalidad de interdisciplinariedad de sus prácticas de Extensión, bajo la cultura de trabajo en equipo, donde se articulen diversas alianzas estratégicas entre las diferentes dependencias. El alto componente investigativo elevará el carácter innovador y de alta calidad que identifica y debe distinguir la Universidad.

EJE ESTRATÉGICO Nº 3: AUMENTAR LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y DE SERVICIOS EN PRO DE MEJORAR LAS CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN

Uno de los lineamientos básicos de la función de Extensión de la Universidad, es la de lograr que los conocimientos derivados de las otras dos funciones sustanciales del quehacer universitario como lo son la *Docencia* y la *Investigación*, sean transferidos a la Sociedad, estableciendo relaciones con la comunidad en general, incentivando el desarrollo de prácticas productivas en las empresas públicas y privadas del sector real de la economía, y el mismo gobierno, sustentadas sobre la base del desarrollo sostenible. Este eje

estratégico apunta esencial a contribuir en la aplicación de soluciones que aporten al Mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en materia ambiental, de desarrollo tecnológico, de racionalización de recursos económicos y energéticos, etc.

7.3.2 Perspectiva de Responsabilidad Social de las Dependencias

La Universidad Industrial de Santander en su misión se encuentra comprometida con las comunidades regionales y nacionales en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de las personas; de esta manera se vincula de una manera efectiva al Estado, a las empresas y a la sociedad civil a través de las actividades de Extensión y de proyección social para contribuir al desarrollo de acciones que ayuden al progreso de dichas comunidades.

Eje Estratégico Nº 3: *Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.*

- **Objetivo 1: Buscar alianzas con entidades de la región con miras a desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades.**

La función de Extensión llevada a cabo en las Dependencias contribuye al desarrollo social de las regiones, así mismo la realización de proyectos aportan soluciones a problemas que se presentan a diario en las organizaciones, para que a partir de ella se genere un aceleramiento de su crecimiento tecnológico, de conocimiento y por ende de su impacto en la sociedad a nivel económico y social; es por ello que la búsqueda de alianzas con entidades públicas, privadas o gubernamentales para el desarrollo de actividades de Extensión son esenciales e importantes porque se encuentran directamente involucradas con las comunidades de todo el país aportando soluciones a problemáticas de sectores vulnerables.

Esto puede ser posible si las dependencias logran ofrecer nuevos y mejores servicios, programas especiales para las organizaciones, en el marco de la sociedad en general, eventos de formación a diferentes grupos de la comunidad.

Indicadores : Los indicadores que van a ser utilizados para evaluar este objetivo, son :

- Desarrollo de nuevos servicios de extensión
- Programas especiales de extensión para las organizaciones
- Participación en diferentes sectores con proyectos de extensión y alianzas estratégicas entre las dependencias y entidades del Estado.
- Número de eventos de Educación No Formal realizados para la actualización y capacitación a la comunidad.

- **Objetivo 2: Orientar la producción intelectual de la comunidad académica hacia la solución de la problemática social.**

Este objetivo apunta a la influencia de las actividades de Extensión de las Dependencias sobre las comunidades en las que hace presencia, es decir, que tantos beneficios traen los proyectos de extensión que se llevan a cabo en la región en las problemáticas actuales de la sociedad, es por ello que se requiere personal idóneo e interesado para hacer parte de la ejecución de dichas actividades, la participación tanto de estudiantes a través de prácticas académicas empresariales y sociales, como docentes que se encuentren trabajando en actividades de extensión, egresados generadores de empresas, personal administrativo, la conformación de una base de datos donde se pueda registrar la situación laboral de nuestros egresados, todos estos aspectos son primordiales para lograr este objetivo.

Indicadores : Los indicadores que van a ser utilizados para evaluar este objetivo, son :

- Prácticas estudiantiles empresariales y/o sociales.

- Egresados vinculados a proyectos regionales y sociales
- Docentes vinculados a actividades de Extensión
- Generación de empresas con alto sentido de responsabilidad social

- **Objetivo 3: Lograr una vinculación efectiva con el Estado, la empresa y la sociedad civil.**

Para el logro de este objetivo es necesario integrar de la mejor manera al estado, a las empresas y a la sociedad civil entorno a proyectos de extensión, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población a donde llega la presencia de la Universidad.

Los mecanismos necesarios para llevar a cabo este objetivo se verán reflejados en la medida que se conozca la situación actual de las regiones, cuales son realmente las problemáticas que aquejan a las comunidades, esto se puede lograr a través de la realización de eventos donde estas se puedan manifestar; además se hace necesario buscar apoyo de otras universidades, entes y organizaciones que se encuentren comprometidas con el desarrollo social de las regiones para extender las funciones de extensión.

Indicadores : Los indicadores que van a ser utilizados para evaluar este objetivo, son :

- Eventos de discusión entorno a temas de extensión (foros, debates locales – regionales)/ eventos (docencia, investigación, extensión).
- Convenios con otras Universidades, Instituciones gubernamentales, Ong's, que orienten la proyección social y científica de las dependencias/ Total convenios firmados por año.

Objetivo 4: Garantizar escenarios que permitan satisfacer la necesidad de desarrollo social y económico de la región.

La manera de llevar a cabo este objetivo es involucrando a la comunidad en cada una de las actividades de extensión que se ejecuten, de manera que los estudiantes y profesionales que puedan vincularse a los proyectos de extensión

cumplan con un papel dentro de la actividad, así, no solo podrán beneficiar a una comunidad sino que se estará contribuyendo a la generación de empleos entorno a las actividades de extensión.

Indicador : El indicador que va a ser utilizado para evaluar este objetivo, es :

- Participación en redes comunitarias que refuercen el tejido social

7.3.3 Perspectiva Financiera de las Dependencias

Para las dependencias tratadas en este proyecto perteneciente a la Universidad Industrial de Santander se propone un modelo económico, que permite generar una nueva fuente de ingresos, y por ende un crecimiento del capital económico, para cada una de ellas. Dicho modelo se enfoca hacia el aprovechamiento de recursos existentes que no están siendo explotados al máximo y cuya gestión es responsabilidad de la Función de Extensión a través de la consolidación y fortalecimiento de actividades de Extensión.

De esta manera se espera que los recursos gestionados mediante estas actividades, se destinen a las necesidades de las dependencias, garantizando el cubrimiento de ciertos costos y gastos derivados de su funcionamiento, la inversión en adecuación y mantenimiento de la infraestructura, la capacitación del talento humano y la adquisición de equipos necesarios para asegurar la continuidad y prestación de excelentes servicios.

Eje Estratégico Nº 3: *Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.*

• **Objetivo 1:** Aprovechar recursos existentes para explotarlos buscando un crecimiento del capital económico de las dependencias.

Las Dependencias deben conocer todos los recursos que se encuentran disponibles en la Universidad Industrial de Santander y con los cuales cuentan

por parte de las entidades que se encuentran vinculadas con las actividades de extensión, debido a que con estos recursos se pueden prestar nuevos y mejores servicios, generando el crecimiento del capital económico de las dependencias.

Indicadores: Los indicadores que van a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Total de recursos obtenidos mediante programas de extensión sobre el total de recursos obtenidos en actividades de extensión en el año.
▪ Eficiencia, transparencia y responsabilidad en el uso y manejo de los recursos destinados para la función de extensión de las dependencias.

• **Objetivo 2:** Mantener la política de autofinanciamiento que hasta el momento se ha manejado en las dependencias.

Este objetivo pretende mantener al autofinanciamiento de las dependencias a través de los recursos obtenidos por las actividades de extensión.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:
▪ Porcentaje de proyectos y/o actividades de extensión de las cuales se conoce su estado financiero.

Eje Estratégico Nº 1: *gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.*

• **Objetivo 3:** Incrementos de ingresos por nuevos y mejores servicios.

El incremento de los ingresos para las dependencias se puede generar a través de los nuevos y mejores servicios que puedan prestar las mismas.
Los nuevos servicios deben estar enfocados a problemas existentes en el entorno, de igual manera los servicios ya existentes pueden ser utilizados en otras áreas.

Indicadores : Los indicadores que van a ser utilizados para evaluar este objetivo, son :

- Porcentaje de Ingresos de Nuevas aplicaciones
- Nuevas soluciones
- Licenciamiento de Tecnología.

• **Objetivo 4:** Gestionar las actividades de Extensión en las empresas de la región, para incrementar los ingresos.

Para cumplir con este objetivo es necesario efectuar convenios de cooperación con entidades de la región, a las cuales se les pueda ofrecer los servicios de extensión de las diferentes dependencias para lograr el incremento de los ingresos para las mismas.
Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

- Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.

Eje Estratégico Nº 2: *Lograr una interacción efectiva entre la docencia la investigación y extensión para un desarrollo científico de alto impacto*

• **Objetivo 5:** Fortalecer la imagen institucional de las dependencias de la UIS para acrecentar el número de entidades interesadas en sus servicios.

A través del fortalecimiento de la imagen de la Universidad se generan múltiples oportunidades para aumentar la cantidad de organizaciones interesadas en hacer parte de las actividades de extensión que desarrolla la UIS.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:
- Cantidad de programas de extensión desarrollados en forma conjunta con otras diversas organizaciones.

7.3.4 Perspectiva Actores Sociales de las Dependencias

Esta perspectiva se dividirá en sus tres grandes segmentos denominados así: Empresas y Corporaciones del sector de la economía, Sociedad en General, Entidades Gubernamentales y/o Territoriales, las cuales a su vez dividirán sus objetivos estratégicos de acuerdo al eje estratégico dentro del cual se encuentran.

Cada división refleja los objetivos que pueden ser logrados en cada una de las divisiones que se presentan además hace referencia a los sectores de la sociedad que se encuentran en situaciones difíciles de supervivencia por lo cual necesitan apoyo de todos los demás miembros de la sociedad.

Eje Estratégico Nº 1: *gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.*

• **Objetivo 1:** Gestionar bienes y recursos con comunidades nacionales e internacionales.

Para la gestión de bienes y recursos con comunidades nacionales e internacionales es necesario las actividades de planeación y evaluación de la función de extensión para ofrecer un plan de trabajo donde se ofrezca garantías a las comunidades con las cuales se han pactado actividades de extensión.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:
▪ Actividades de planeación y evaluación de la función de extensión.

• **Objetivo 2:** Aprovechar convenios y alianzas con entidades estatales y privadas.

Para llevar a cabo el logro de este objetivo se hace necesario realizar alianzas y convenios con entidades privadas y del estado.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:
▪ Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.

• **Objetivo 3:** Proyectar la Extensión hacia nuevos sectores.

Para lograr una proyección de las actividades de extensión hacia los nuevos sectores se debe estimular el número de macro proyectos, debido a que se llegaría a más sectores y por ende serían más las poblaciones beneficiadas.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:
▪ Numero de Macro proyectos de carácter social con componente de investigación que refuercen el tejido social.

• **Objetivo 4:** Ofrecer a las comunidades las actividades de Extensión que las dependencias están en capacidad de desarrollar.

Para este objetivo se crea una base de datos de las actividades de Extensión realizadas por cada una de las dependencias de la universidad.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:
▪ Creación de una adecuada base de datos de las actividades realizadas por cada dependencia.

• **Objetivo 5**: lograr la preferencia y lealtad de las empresas y corporaciones por los servicios de Extensión ofrecidos en las dependencias.

Para obtener la preferencia y lealtad de las empresas se debe medir el grado de conformidad de los servicios que están siendo recibidos por parte de cada una de las dependencias de la universidad.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Grado de inconformidad de las empresas públicas y privadas con los servicios de extensión.

- **Objetivo 6:** Dar soluciones a las problemáticas presentadas en los procesos de empresas y corporaciones.

Para dar soluciones a problemáticas presentadas en empresas y corporaciones es necesario realizar investigaciones a nivel interno y externo de las mismas, por ello necesario medir en que porcentaje están siendo utilizados los servicios con investigación aplicada.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Porcentaje de servicios de extensión con componente de investigación aplicada.

Eje Estratégico Nº 3: *Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.*

- **Objetivo 7:** Brindar soporte técnico a entidades gubernamentales de la región y el país.

Se debe conocer el número de programas que existen para apoyar a los entes gubernamentales, que son importantes en las actividades de extensión debido a que con ellos se pactan múltiples alianzas que son una de las bases de la función de extensión.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Número de programas y/o planes de apoyo a organismos del Estado.

- **Objetivo 8:** Diseñar y ejecutar estrategias de vinculación con los egresados.

La existencia de una cantidad determinada de actividades de extensión perfectamente diseñadas y ejecutadas permite que los egresados formen parte de los proyectos destinados para la función de extensión.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Número de Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente en los que participan egresados de las dependencias.

7.3.5 Perspectiva de Procesos Internos de las Dependencias

Todas las entidades presentes en la sociedad, sin importar su naturaleza, cuentan con una serie de procesos únicos que les permiten dar un valor agregado al producto o servicio que ofrecen a sus clientes, lo cual contribuye a su posicionamiento y al mantenimiento de atributos diferenciadores para ser distinguidos sobre otras organizaciones del sector.

El desarrollo de la cadena de valor culmina una vez las necesidades de los clientes sean clasificadas como satisfechas, haciendo referencia a la efectiva prestación del servicio o realización exitosa del plan, programa o proyecto.

Desde esta perspectiva, la estrategia se apalancará en los siguientes objetivos fundamentales:

Eje Estratégico Nº 1: *gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.*

• **Objetivo 1:** Consolidar y fortalecer la imagen institucional a través de las dependencias.

Para el logro de este objetivo se deben buscar todas las oportunidades para desarrollar actividades de extensión que involucren el desarrollo social de las comunidades de esta manera se logra consolidar la imagen de la universidad.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Pertinencia de las actividades de extensión de la Facultad, que involucren desarrollo social.

- **Objetivo 2:** Gestión integral de las actividades de Extensión.

La dependencia se enfocará en mecanismos que permitan consolidar la gestión integral de las actividades de extensión, esta línea estratégica esta orientada hacia la gestión de recursos, los cuales son necesarios para la sostenibilidad de la dependencia, por lo tanto, la misma desarrollará acciones administrativas y financieras que permitan el fortalecimiento en materia de extensión, gestionará recursos ante entidades públicas y privadas, diversificará sus servicios con una utilización racional de los recursos y formará permanentemente a sus docentes y administrativos hacia una cultura de planeación y calidad de las actividades de extensión.

Indicadores : Los indicadores con los cuales van a ser medido el objetivo son :

▪ Número de proyectos gestionados y culminados por la dependencia

▪ Número de actividades de difusión y promoción de los servicios de extensión realizada.

- **Objetivo 3:** Lograr en las dependencias una interacción entre la Extensión, la Investigación y la Docencia.

Para ello es necesario que los docentes y los estudiantes tengan un sentido de pertenencia con las actividades de extensión que desarrollan en las diferentes dependencias.

Indicadores : Los indicadores con los cuales van a ser medido el objetivo son :

▪ Participación de docentes en otras entidades con el propósito de fortalecer las funciones de docencia, extensión e investigación.

- Participación de estudiantes en otras entidades con el propósito de fortalecer las funciones de docencia, extensión e investigación.

• **Objetivo 4:** Fomentar la eficacia y eficiencia en el seguimiento de los procesos y procedimientos.

Para ello es necesaria la autoevaluación de las dependencias con respecto a los servicios que están ofreciendo, de esta manera se logra alcanzar este objetivo.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Jornadas de Auto evaluación de la calidad de los servicios de extensión de la dependencia.

• **Objetivo 5:** Documentar y/o sistematizar las actividades de Extensión realizadas.

Contar con la documentación y/o sistematización de las actividades de extensión ayuda a generar confianza en los datos que están siendo utilizados para posteriores planeaciones sobre proyectos de extensión.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

▪ Creación de una adecuada base de datos de las actividades realizadas por cada dependencia.

7.3.6 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje de las Dependencias

Por su naturaleza de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias, el personal vinculado a éstas es uno de los actores fundamentales para la creación de fortalezas, y por tanto se apunta al logro de talento humano altamente capacitado y competente para realizar las diferentes actividades, brindando mayor confiabilidad y aseguramiento de la calidad en los servicios prestados.

El personal perteneciente a las diferentes dependencias está altamente comprometido con el desarrollo y crecimiento de éstas, y es por ello que se encuentran constantemente en un proceso de autoformación y capacitación, manteniéndose a la vanguardia de nuevos adelantos en el campo que les compete y por ende, favoreciendo su crecimiento profesional al mismo tiempo que comparten lo aprendido y lo traducen en la labor que desempeñan.

Eje Estratégico Nº 2: *Lograr una interacción efectiva entre la docencia la investigación y extensión para un desarrollo científico de alto impacto*

- **Objetivo 1:** Automatizar los servicios de Extensión ofrecidos por las dependencias.

La automatización de los servicios además de depender de las dependencias, dependen también de las capacitaciones acordes con estos cambios tecnológicos, es por ello que se hace necesario ofrecer a las personas encargadas de las actividades de extensión la capacitación necesario para cumplir a cabalidad con este objetivo.

Indicador : El indicador que va a ser utilizados para evaluar este objetivo, es:

- Horas de capacitación para la automatización de las actividades de extensión.

- **Objetivo 2:** Difundir los elementos axiológicos de la Universidad.

Los elementos axiológicos son fundamentales para el buen funcionamiento de las actividades de extensión, es por ello que la mejor manera de lograr este objetivo es mediante los reconocimientos que puedan hacerse al personal involucrado con las actividades de extensión.

Indicador: El indicador con el cual va a ser medido el objetivo es :

- Reconocimientos y/o estímulos a los miembros de la dependencia comprometidos con las actividades de extensión.

• **Objetivo 3:** Conformar equipos interdisciplinarios de trabajo en cada una de las dependencias.

Para el logro de este objetivo se debe conocer el número de actividades de extensión que se vienen desarrollando, para conformarlos equipos de trabajo respectivos.

Indicador: El indicador con el cual va a ser medido el objetivo es :
▪ Número de actividades de extensión de carácter interdisciplinario.

• **Objetivo 4:** Integrar el conocimiento organizacional, el personal y los procesos de las dependencias.

Para lograr este objetivo es necesario crear jornadas donde las directivas se formen para gestionar más y mejores actividades de extensión.

Indicador: El indicador con el cual va a ser medido el objetivo es :
▪ Jornadas de formación de las Directivas de la dependencia en manejo de la función de extensión.

7.4 MATRIZ: OBJETIVO – SISTEMA DE INDICADORES – ESTRATEGIAS

En el siguiente apartado, se encuentran organizados los objetivos estratégicos de la función de extensión para las dependencias con sus respectivos indicadores, los cuales se encuentran conformando el Sistema de Indicadores(Ver anexo J), que a su vez, medirán el cumplimiento de estos objetivos. Así mismo dentro de esta matriz se encuentran las estrategias a seguir, las cuales son fundamentales en el apalancamiento de los objetivos, éstas pueden ser llevadas a cabo de manera puntual, o través de planes o proyectos definidos y creados por cada una de las dependencias.

La matriz se encuentra dividida de acuerdo a las cinco perspectivas trabajadas a lo largo de la metodología desarrollada, es decir, se conformaron cinco matrices principales.

7.4.1 Matriz de la Perspectiva de Responsabilidad Social

Tabla 107. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva de Responsabilidad Social

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIAS
Buscar alianzas con entidades de la región con miras a desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades	Desarrollo de nuevos servicios	Desarrollar nuevos servicios generados a partir de investigaciones donde se brinden soluciones por parte de las dependencias a las comunidades.
	Programas especiales de extensión para las organizaciones	Difusión de programas especiales para las organizaciones con las cuales se realicen alianzas en el marco de la sociedad en general, eventos de formación a diferentes grupos de la comunidad.
	Participación en diferentes sectores con proyectos de extensión y alianzas estratégicas entre las dependencias y entidades del Estado.	Estructuración de planes, programas y el desarrollo de proyectos de iniciativa por cada una de las dependencias, para obtener una respuesta positiva de entidades con las cuales realicen alianzas.

	Número de eventos de Educación No Formal realizados para la actualización y capacitación a la comunidad	Realizar cursos, seminarios, congresos, talleres, simposios reportados por las distintas dependencias en los diferentes grupos de la comunidad, por medio de programas especiales.
Orientar la producción intelectual de la comunidad académica hacia la solución de la problemática social	Prácticas estudiantiles empresariales y/o sociales.	Involucrar a los estudiantes de la Universidad a prácticas estudiantiles empresariales y sociales.
	Egresados vinculados a proyectos regionales y sociales	Vincular a egresados y docentes en proyectos de extensión la conformación de una base de datos donde se pueda registrar la situación laboral de nuestros egresados y las actividades que están siendo ejecutadas por los docentes.
	Docentes vinculados a actividades de Extensión	
	Generación de empresas con alto sentido de responsabilidad social	Se deben tener en cuenta las empresas creadas para desarrollar servicios que puedan contribuir a la labor que desarrollan las dependencias.

Lograr una vinculación efectiva con el Estado, la empresa y la sociedad civil	Eventos de discusión entorno a temas de extensión (foros, debates locales – regionales)/ eventos (docencia, investigación, extensión). Convenios con otras Universidades, Instituciones gubernamentales, Ong's, que orienten la proyección social y científica de las dependencias/ Total convenios firmados por año.	Adelantar programas, eventos, convenio y proyectos de Extensión para hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica a los sectores sociales que forman la nación colombiana (Estado, empresas y comunidades) y especialmente ampliando la cobertura en la generación de capacidades a grupos y sectores socialmente vulnerados y excluidos.
Garantizar escenarios que permitan satisfacer la necesidad de desarrollo social y económico de la región	Participación en redes comunitarias que refuercen el tejido social.	Comunicar anticipadamente las actividades que serán llevadas acabo en las comunidades para que los profesionales y estudiantes interesados puedan comprometerse social y laboralmente.

7.4.2 Matriz de la Perspectiva Financiera

Tabla 108. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIAS
Aprovechar recursos existentes para explotarlos buscando un crecimiento del capital económico de las dependencias.	Total de recursos obtenidos mediante programas de extensión sobre el total de recursos obtenidos en actividades de extensión en el año	Conocer todos los recursos que se encuentran disponibles en la Universidad Industrial de Santander y con los cuales cuentan por parte de las entidades que se encuentran vinculadas con las actividades de extensión, para prestar nuevos y mejores servicios.
	Eficiencia, transparencia y responsabilidad en el uso y manejo de los recursos destinados para la función de extensión de las dependencias.	
Mantener la política de autofinanciamiento que hasta el momento se ha manejado en las dependencias.	Porcentaje de proyectos y/o actividades de extensión de las cuales se conoce su estado financiero.	Conservar el autofinanciamiento de las dependencias a través de los recursos obtenidos por las actividades de extensión

Incrementos de ingresos por nuevos y mejores servicios.	Porcentaje de Ingresos de Nuevas aplicaciones	El incremento de los ingresos para las dependencias se puede generar a través de los nuevos y mejores servicios que puedan prestar las mismas. Los nuevos servicios deben estar enfocados a problemas existentes en el entorno, de igual manera los servicios ya existentes pueden ser utilizados en otras áreas.
	Nuevas soluciones	
	Licenciamiento de Tecnología.	Efectuar licenciamiento de tecnología de la Universidad, mediante una adecuada gestión de la Propiedad Intelectual.
Gestionar las actividades de Extensión en las empresas de la región, para incrementar los ingresos.	Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.	Fortalecimiento de la integración de las dependencias al sector productivo público y privado buscando una mayor cooperación interinstitucional con los diferentes actores sociales por medio de la ampliación y fortalecimiento de los convenios interinstitucionales de carácter público y privado.
Fortalecer la imagen institucional de las dependencias de la UIS para acrecentar el número de entidades interesadas en sus servicios.	Cantidad de programas de extensión desarrollados en forma conjunta con otras diversas organizaciones.	Implementación de planes y programas especiales con bases técnicas y científicas, que apoyen a los Entes Territoriales con el propósito de generar soluciones acordes con la realidad local, regional y

		nacional

7.4.3 Matriz de la Perspectiva Actores Sociales

Tabla 109. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Actores Sociales

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIAS
Gestionar bienes y recursos con comunidades nacionales e internacionales.	Actividades de planeación y evaluación de la función de extensión.	Establecer conexiones (contratos, convenios, alianzas, etc.) con entidades nacionales e internacionales interesadas en contribuir al desarrollo de las comunidades menos favorecidas.
Aprovechar convenios y alianzas con entidades estatales y privadas.	Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.	Gestión de convenios de cooperación con otras entidades, aprovechando las alianzas ya existentes entre éstas y la Universidad, con el propósito de dar solución a problemáticas actuales de la comunidad.
Proyectar la Extensión hacia nuevos sectores.	Numero de Macro proyectos de carácter social con componente de investigación que refuercen el tejido social.	Para estar a tono con las necesidades imperantes del mercado laboral, participar activamente en la solución de problemas de la comunidad e impulsar el desarrollo regional, las dependencias deben orientar sus servicios de Extensión continuamente hacia nuevos

		campos socioeconómicos.
Ofrecer a las comunidades las actividades de Extensión que las dependencias están en capacidad de desarrollar.	Creación de una adecuada base de datos de las actividades realizadas por cada dependencia.	Desarrollar espacios de comunicación con el cliente a nivel de líneas de servicios, además de una adecuada base de datos.
Lograr la preferencia y lealtad de las empresas y corporaciones por los servicios de Extensión ofrecidos en las dependencias.	Grado de inconformidad de las empresas públicas y privadas con los servicios de extensión.	Agregar valor a los servicios de Extensión ofrecidos por las dependencias a los clientes, a través de una capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.
Dar soluciones a las problemáticas presentadas en los procesos de empresas y corporaciones.	Porcentaje de servicios de extensión con componente de investigación aplicada.	Crear un grupo de personas que trabaje en cooperación con instituciones de los diferentes sectores, para conocer las problemáticas que existen al interior de las organizaciones para luego presentar a la sociedad la solución a las mismas.
Brindar soporte técnico a entidades gubernamentales de la región y el país.	Número de programas y/o planes de apoyo a organismos del Estado.	Desarrollar espacios de acercamiento personalizado con las entidades gubernamentales de la región y del país, con el fin de conocer sus necesidades y poder brindar el soporte adecuado en el momento preciso.

Diseñar y ejecutar estrategias de vinculación con los egresados.	Número de Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente en los que participan egresados de las dependencias.	Compartir recursos de información entre las dependencias y los egresados.

7.4.4 Matriz de la Perspectiva Procesos Internos

Tabla 110. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIAS
Consolidar y fortalecer la imagen institucional a través de las dependencias.	Pertinencia de las actividades de extensión de la dependencia, que involucren desarrollo social.	Auto evaluación continua de las funciones de extensión e investigación en la dependencia.
Gestión integral de las actividades de Extensión.	Número de proyectos gestionados y culminados por la dependencia	Crear un mecanismo de gestión integral: gestión constante de actividades de extensión, servicio al usuario, velocidad de respuesta, promoción y difusión, crear un cultura de planificación y evaluación, rendición de cuentas, manejo de metas e indicadores, gerencia de la rutina, gestión de la calidad y trabajo en
	Número de actividades de difusión y promoción de los servicios de extensión realizada.	

		equipo.
Lograr en las dependencias una interacción entre la Extensión, la Investigación y la Docencia.	Participación de docentes en otras entidades con el propósito de fortalecer las funciones de docencia, extensión e investigación. Participación de estudiantes en otras entidades con el propósito de fortalecer las funciones de docencia, extensión e investigación.	Implementación de un programa que garantice la participación de estudiantes y profesores de las dependencias en otras universidades y empresas como parte de su crecimiento y desarrollo, para lograr una mayor retroalimentación del medio exterior a las dependencias.
Fomentar la eficacia y eficiencia en el seguimiento de los procesos y procedimientos.	Jornadas de Auto evaluación de la calidad de los servicios de extensión de la dependencia.	Promoción de procesos permanentes de auto evaluación y mejoramiento que permitan mantener a las dependencias como unidades de alta calidad.
Documentar y/o sistematizar las actividades de Extensión realizadas.	Creación de una adecuada base de datos de las actividades realizadas por cada dependencia.	Desarrollar una adecuada base de datos donde queden registradas todas las actividades realizadas por cada dependencia, haciendo uso de un formato estándar que permita recopilar los datos más relevantes de cada actividad; logrando así la documentación y sistematización de este proceso.

7.4.5 Matriz de la Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Tabla 111. Matriz Objetivo – Sistema de Indicadores – Estrategias de la Perspectiva Innovación y Aprendizaje

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIAS
Automatizar los servicios de Extensión ofrecidos por las dependencias.	Horas de capacitación para la automatización de las actividades de extensión.	Desarrollo del nuevo Portafolio de Servicios de Extensión a través del sitio Web de la Universidad, donde los clientes puedan tener acceso permanentemente.
Difundir los elementos axiológicos de la Universidad.	Reconocimientos y/o estímulos a los miembros de la dependencia comprometidos con las actividades de extensión.	Reconocimientos que puedan hacerse al personal involucrado con las actividades de extensión.
Conformar equipos interdisciplinarios de trabajo en cada una de las dependencias.	Número de actividades de extensión de carácter interdisciplinario.	Fortalecimiento de la integración de las dependencias de la Universidad, para lograr el aumento de propuestas interdisciplinarias de servicios de extensión.
Integrar el conocimiento organizacional, el personal y los procesos de las dependencias.	Jornadas de formación de las Directivas de la dependencia en manejo de la función de extensión.	Compartir recursos de información a través de las diferentes dependencias.

7.5 DESARROLLO DEL MODELO

7.5.1 PROPUESTA DE MEJORA DE FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA UNIVERSITARIO DE EXTENSIÓN PARA EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN, LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, LA DIRECCIÓN CULTURAL Y TELEUIS BASADO EN LAS CONCLUSIONES DEL BALANCED SCORECARD.

Después de haber realizado el respectivo análisis diagnóstico con la información recolectada en cada una de las dependencias; de haber realizado el Análisis Estratégico (Matriz DOFA y Análisis Estructural) para cada una de ellas y de haber definido los objetivos e indicadores de evaluación que constituyen uno de los elementos principales de la herramienta Balanced Scorecard; se procede a enunciar una serie de propuestas que se consideran pertinentes para el logro de un mejor funcionamiento del Sistema Universitario de Extensión para las principales dependencias de la Universidad Industrial de Santander.

- Fortalecimiento de la base de datos existente en cada dependencia: actualmente las diferentes dependencias de la Universidad carecen de una base de datos adecuada que permita relacionar sus clientes, el tipo de servicio prestado, su valor, la fecha, y demás información que cada dependencia considere pertinente. Por tal razón, se considera necesario la creación de una base de datos apropiada (o fortalecimiento de la existente), en la cual se consolide la información los proyectos, de tal forma que se pueda conocer fácilmente la labor real realizada con los proyectos, al tiempo que permite identificar al cliente directamente beneficiado. Todo lo anterior con el objetivo de contar con el conocimiento oportuno de las actividades a realizar, las actividades en proceso de ejecución y las actividades ya concluidas.

- Creación de un portal de Internet propio de la Dirección de Extensión de la UIS: se considera necesario la creación de un sitio Web en el cual se brinde la

información, promoción y el soporte necesario a todos los miembros de la comunidad Universitaria en materia de Extensión. Este portal debe incluir, entre otros temas, la normatividad vigente de Extensión, Boletines de Noticias, Eventos, Logros alcanzados, Portafolio de Servicios actualizado y un Centro de Contacto.

- Seguimiento y control del avance de los proyectos por la Dirección de Extensión: se considera de vital importancia el monitoreo de cada proyecto llevado a cabo por las diferentes dependencias de la Universidad para así garantizar la exitosa prestación de los servicios a los clientes, identificando a tiempo las variables que afecten el debido desarrollo de la actividad en ejecución. Se propone que este seguimiento sea realizado a través de la INTRANET de la Universidad. Con este sistema de información se busca también fortalecer la comunicación entre las diferentes unidades académico-administrativas de la Universidad.

- Optimización del uso de los recursos: teniendo en cuenta que las dependencias manejan políticas de autofinanciamiento, este aparte se considera pieza clave para el buen desarrollo y desempeño de las diferentes actividades en la medida que el personal vinculado a las dependencias sea conciente del uso racional de los recursos existentes para no incurrir en despilfarros que afecten los recursos asignados para las demás actividades, todo esto con el fin de que no repercuta negativamente en la situación económica de las diferentes dependencias y se llegue caer en una crisis económica.

- Publicidad y mercadeo: con el fin de ser oportunos tanto en tiempo como en espacio a la hora de ofrecer servicios por parte de las dependencias de la UIS, se considera fundamental la realización de un completo estudio de investigación de mercados que permita hacer una correcta segmentación de este e identificar las verdaderas necesidades de los clientes; buscando con ello ofrecer servicios que tengan valor para la comunidad a la cual se dirige. Luego

se hace necesario dar a conocer dichos servicios a todas las partes interesadas, lo cual se puede lograr a través de una efectiva gestión de publicidad.

- Cursos de formación y capacitación: es necesario la realización de cursos que permitan la capacitación permanente de todo el personal que está a cargo de las actividades de Extensión, no solo en la Dirección de Extensión; sino en cada una de las dependencias de la Universidad. La temática a tener en cuenta debe estar relacionada con ejecución presupuestal, aspectos administrativos, planeación, gestión y proyección estratégica de las actividades de Extensión.

- Reconocimiento a los equipos de trabajo: con el fin de incentivar la gestión de los proyectos relacionados con la función de extensión, se considera importante brindar premios y reconocimientos a aquellos equipos de trabajo cuya labor sea destacada por su calidad y buen servicio a la comunidad, al tiempo que se mejora el clima laboral y se motiva el compañerismo entre el personal vinculado a las dependencias.

- Estandarización de procesos, funciones y procedimientos: para garantizar una efectiva ejecución de las actividades de extensión se recomienda iniciar la estandarización de los procesos, funciones y procedimientos mediante la creación de unos adecuados manuales de procesos, funciones y procedimientos; los cuales se deben seguir a cabalidad al realizar cualquier actividad de Extensión. Igualmente se debe definir el personal responsable del cumplimiento del contenido de dichos manuales, preferiblemente personas expertas en el tema y con capacidad de decisión.

- Actualización permanente de nuevos y mejores servicios: la actualización de las dependencias en la realización de nuevos y mejores servicios se debe realizar de manera constante; ya que las empresas y corporaciones de los sectores con los cuales ellas se encuentran vinculadas, así lo requieren. Se debe propiciar la cultura del conocimiento dinámico e innovador.

- Implementar el Sistema de Gestión integral: el cual comprende la gestión constante de actividades de Extensión, servicio al usuario, velocidad de respuesta, promoción y difusión, creación de una cultura de planificación y evaluación, manejo de metas e indicadores, gestión de la calidad y trabajo en equipo.

- Personal motivado y calificado: para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión Integral previamente expuesto, es sumamente importante contar con personal calificado, capacitado y motivado que permita incentivar el compromiso con las estrategias planteadas, que impulse el trabajo en equipos multidisciplinarios, sustentados bajo un buen sistema de información y otras tecnologías.

- Realizar una constante revisión y medición de los Indicadores de Gestión propuestos en éste proyecto: esto con el fin de conocer permanentemente la situación real de la función de Extensión y realizar los ajustes necesarios si los indicadores lo ameritan.

- Implementación y puesta en marcha de la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard: el presente proyecto tiene un alcance de una propuesta de implementación de la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard; sin embargo, se recomienda no dejarla en libros y llevarla a la práctica, ya que el plan de nada sirve sino se tiene éxito en su implementación, la clave en el Balanced Scorecard es la implementación de la estrategia; lo cual depende directamente de la Dirección de Extensión y de la dirección de cada una de las dependencias.

8. CONCLUSIONES

- El presente trabajo de grado forma parte de un macro proyecto impulsado por la Vicerrectoría Académica y por la Dirección de Extensión de la Universidad Industrial de Santander, conformando los primeros resultados del proceso de caracterización y orientación estratégica de la función de Extensión en la Universidad. Este trabajo tuvo lugar en el Instituto de Educación a Distancia -INSED-, en la Dirección General de Regionalización, en la División de Publicaciones, en la Dirección Cultural y en Teleuis.

- A lo largo del desarrollo del presente proyecto, la Dirección de Extensión y su Comité Asesor, han sido un apoyo para el logro de una continua retroalimentación sobre cada uno de los procesos llevados a cabo en las dependencias analizadas, que dieron como resultado el trabajo que hoy se presenta.

- La Creación del Comité Asesor de Extensión ha jugado un papel importante, al momento de definir políticas de Extensión en la Universidad, que facilitan la divulgación de la actividad de Extensión al interior y exterior de la Universidad, y por ende, la consecución de recursos.

- La recolección de la información concerniente a las actividades de Extensión realizadas por las dependencias mencionadas durante el período comprendido entre enero de 2003 y primer semestre de 2004 constituyó un soporte fundamental para un preciso diagnóstico situacional de la función de Extensión llevada a cabo en estas.

- La divergencia de criterios, y en algunos casos, el desconocimiento del concepto de Extensión Universitaria en las diferentes dependencias donde se llevó a cabo este trabajo, a llevado a que ésta función sustancial no haya sido aprovechada en materia de generación de beneficio social, traducido luego en conocimiento y recursos para éstas.

- La Extensión debe ser entendida por todas las dependencias de la Universidad, como una función de carácter bi-direccional, en la cual no sólo la Universidad por medio de sus proyectos impacta a la sociedad en cual se desenvuelve; sino que dicha sociedad le transfiere conocimiento y experiencias que deben retroalimentar la labor universitaria.

- La Extensión Universitaria no sólo debe ser tenida en cuenta como un medio a través del cual se generan recursos financieros y se cubren déficit presupuestales. Se debe tener presente que la Extensión va más allá; tiene como propósito fundamental generar un impacto en la Sociedad por medio de transferencia de conocimientos, tecnología y valiosas experiencias.

- El proceso de reflexión de la Extensión debe ser un proceso continuo, ya que los constantes cambios del mundo globalizado obligan a las universidades a convertirse en actores líderes de la sociedad del conocimiento.

- La función de Extensión, en el INSED, se ha visto desplazada a un segundo plano ante la función fundamental de Docencia. En las dependencias restantes, esta función se ha visto un poco descuidada ante las diversas actividades propias de la misión de cada una de ellas. Por tal razón, urge la implementación de una cultura en la cual se resalte su importancia y su papel como carácter sustancial dentro del quehacer universitario para el desarrollo integral de la Universidad en la sociedad del conocimiento, para lograr así una institución no ajena a las necesidades del entorno.

- Las dependencias estudiadas cuentan con un gran potencial en materia de Servicios de Extensión, el cual necesita el apoyo de todos los miembros de éstas para lograr su materialización en proyectos y actividades con un alto y positivo impacto en la sociedad.

- La proyección, programación y organización de las actividades de Extensión dentro de cada una de las dependencias analizadas, debe tener igual

importancia que las demás actividades misionales, por ser la Extensión una de las funciones del quehacer universitario.

- Los proyectos de Extensión realizados en cada una de las dependencias deben corresponder a una orientación acorde con las necesidades del entorno y el sentido misional de la Universidad.

- Mediante el análisis DOFA se determinaron variables importantes que permitieron el direccionamiento de estrategias, con el fin superar las debilidades y aprovechar las fortalezas de las dependencias y las oportunidades que brinda el entorno, en lo referente a la Función de Extensión.

- La herramienta Balanced Scorecard brindará un soporte administrativo para la planeación, la evaluación del desempeño, la definición de objetivos y estrategias. Es una poderosa herramienta para la gestión de la Dirección de Extensión.

- La Extensión de la Universidad debe girar alrededor de tres ejes estratégicos básicos: Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias; Lograr una interacción efectiva entre la Docencia, la Investigación y la Extensión para un desarrollo científico de alto impacto y Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.

- El modelo sistémico de planeación estratégica desarrollado en este trabajo, brinda un apalancamiento a la función de Extensión en las dependencias de manera integral, abarcando las áreas de Responsabilidad Social, Financiera, Actores Sociales, Procesos Internos Claves y de Innovación y Aprendizaje.

- Como parte de su proceso estratégico de mejoramiento, la Dirección de Extensión debe contar con herramientas que contribuyan a realizar un adecuado seguimiento, evaluación y control de sus procesos, de sus objetivos y de sus resultados en el mediano y largo plazo. Por esta razón se diseñó un Sistema de Indicadores de Gestión, donde al término de cada período se

determina el estado de cada una de las variables claves para la gestión administrativa de la Extensión dentro de las dependencias.

- La Responsabilidad Social de los proyectos de Extensión, es entendida como parte fundamental para el verdadero desarrollo de la Extensión en la Universidad; la cual debe fundamentalmente, generar un impacto positivo en la Sociedad, por medio de proyectos que vinculen al sector productivo y mejoren las condiciones de vida de comunidades deprimidas y de la sociedad en general.

- Las Iniciativas Estratégicas están interrelacionadas entre si en el Mapa Estratégico…ver numeral 7.2.9…, esto permite una orientación mas objetiva y equilibrada del curso de las dependencias.

- Los actores sociales, fueron segmentados con el fin de ofrecerles una proposición de valor diferenciada. El sector productivo (empresas y corporaciones del sector de la economía), recibirá soluciones innovadoras con el mejoramiento en la agilidad y cumplimiento de los servicios; a las entidades benefactoras (entidades gubernamentales y/o territoriales), es decir, los aportantes del presupuesto a la Universidad, se les brindará continuo asesoramiento y soporte técnico, así como la seguridad de una efectiva ejecución de los recursos, y a la sociedad en general, se les deberá brindar más y mejores servicios, fortaleciendo así la imagen de la Universidad en la Sociedad.

- La aplicación de la herramienta Balanced Scorecard planteada por las arquitectas de ésta, inicialmente tiene un alcance de una propuesta de implementación; sin embargo, su puesta en marcha depende directamente de la Dirección de Extensión y de la dirección de cada una de las dependencias.

ANEXO A

Registro de Actividades de Extensión
(Proyectos, Contratos y Convenios)

Marco legal	SELECCIONE TIPO * Dentro del menú desplegable faltaría por incluir la opción OTROSÌ y que este a su vez preguntara a qué contrato original pertenece. *También se debe incluir dentro de éste menú desplegable la opciòn “OTROS” y disponer de un espacio en el que se recoja cual. * Cuando se despliegue la opciòn “ORDEN DE TRABAJO”, pedir información a que CONVENIO pertenece.		
Unidad gestora		Código	
Jefe unidad		Documento	
Responsable directo		Documento	Buscar

Denominación del proyecto, plan o programa	
MODALIDAD (Menú desplegable o casillas de verificación)	Asistencia Técnica Gestión Tecnológica Proyectos Culturales Servicios Docente – Asistenciales Practicas Universitarias Pruebas y Ensayos Gestión Social Medios de Comunicación Consultoría Interventorías Asesorías Exámenes de Laboratorio Educación No Formal Otros Cual?
OBJETIVO DEL PROYECTO	
Descripción general del proyecto	Caracteres restantes 250

Entidad que convoca o contrata		Buscar
Naturaleza de la Entidad Contratante	Publica Privada Mixta Persona Natural	

	Organización Internacional Otros . Cual?	
Entidad / Comunidad Beneficiaria		
Lugar de ejecución del proyecto (ESPECIFICAR MUNICIPIO, REGIÒN Y DEPARTAMENTO)		Buscar
Persona contacto (Especificar Nombre, Dirección, Teléfono /Fax, correo electrónico)		Detalle

Duración y periodo del proyecto					
Meses	0	Fecha inicio		Fecha fin	

INFORMACION FINANCIERA

Valor TOTAL del proyecto	0.00	Valor de la propuesta	0.00
Valor compromiso desembolsable UIS	0.00	Valor estimado otros compromisos no desembolsables UIS	0.00

FUENTE(S) DE FINANCIACIÓN Caracteres restantes

Presupuesto Aprobado

CONCEPTO DE GASTO	VALOR TOTAL DEL GASTO	FINANCIACIÒN UIS	FINANCIACIÒN PRINCIPAL FUENTE*	FINANCIACIÒN OTRAS FUENTES*
TOTAL				

* Identificar cual(es) son las fuentes de financiación.

Productos a entregar — Seleccionar productos

Informe y/o estudio ___
Software ___
Diseño ___
Prototipo ___
Certificado ___
Diploma ___

Otro ___ Cuál? _____

Existe componente de propiedad intelectual?	Si	☐	No	◉

Descripción del componente — Caracteres restantes 250

Resumen de la valoración de conveniencia del proyecto para la UIS — Caracteres restantes 250

Componente misional y de coherencia de la actividad con el Proyecto Institucional — Caracteres restantes 250

Participación de personal Perteneciente a la Unidad Gestora UIS.				Participación de personal perteneciente a la Otras Unidades UIS			
Tipo personal	Cantidad	Dedicación	Unidad	Cantidad	Dedicación	Unidad	Unidad a la que pertenece
Docentes Planta			Fracción con relación al tiempo completo			Fracción con relación al tiempo completo	
Docentes Cátedra			Fracción con relación al tiempo completo			Fracción con relación al tiempo completo	
Estudiantes			Fracción con relación al tiempo completo			Fracción con relación al tiempo completo	
Administrativo No Profesional Planta			Fracción con relación al tiempo completo			Fracción con relación al tiempo completo	
Administrativo No Profesional Outsourcing			Fracción con relación al tiempo completo			Fracción con relación al tiempo completo	
Profesionales Planta			Fracción con relación al tiempo completo			Fracción con relación al tiempo completo	
Profesional			Fracción con			Fracción con	

Outsourcing			relación al tiempo completo		relación al tiempo completo

Participación de personal Externo a la UIS.				
Tipo personal	Cantidad	Dedicación	Unidad	Perfil
Docentes			Fracción con relación al tiempo completo	
Estudiantes			Fracción con relación al tiempo completo	
Administrativo No Profesional			Fracción con relación al tiempo completo	
Administrativo Profesionales			Fracción con relación al tiempo completo	

En ejercicio de las funciones propias de jefe de la unidad gestora y/o de ejecutor directo del proyecto, DECLARO que he revisado los pliegos de condiciones o términos de referencia que preceden a la contratación y/o los términos del contrato o convenio proyectado; que he verificado la capacidad técnica de la UNIVERSIDAD y la disponibilidad del talento humano para responder por el proyecto; que he verificado el presupuesto del proyecto y la suficiencia del mismo para atender adecuadamente los requerimientos del proyecto, y que RESPONDO ante la Universidad y ante los organismos de control por dichos componentes técnicos del proyecto y por su oportuna y adecuada ejecución.

Solicito en consecuencia, la revisión del componente jurídico y se gestione la firma del funcionario autorizado para contratar, que tenga facultades de ordenador de gasto.

JEFE UNIDAD GESTORA

RESPONSABLE DIRECTO DEL PROYECTO

FORMATO DE SEGUIMIENTO

Presupuesto Ejecutado		0.00
	Materiales y/o Equipos	0.00
	Personal Docente	0.00
	Personal Administrativo	0.00
	Estudiantes	0.00
	Transporte	0.00
	Papelería	0.00
	Otros Cuales?	0.00
Destinación de Excedentes Generados		

ANEXO B

Registro de Actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia

Marco Legal:

Unidad Gestora: Programa de…….

Jefe de Unidad: Coordinador del programa
Código:

Responsable Directo:
CC:

Denominación:

Modalidad:

Objetivo del Proyecto:

Descripción General:

Entidad que Convoca o Contrata:

Naturaleza de la entidad contratante:

Entidad/Comunidad beneficiaria:

Lugar de ejecución:

Persona Contacto:

Duración y Periodo:

Información Financiera:

Valor total:	Valor de la propuesta:
Valor compromiso desembolsable UIS:	Valor estimado otros compromisos no desembolsables UIS:

Fuentes de Financiación:

Presupuesto Aprobado:

Concepto del Gasto	Valor Total del Gasto	Financiación UIS	Financiación principal fuente*	Financiación otras fuentes*
Total				

***** Identificar cuales son las fuentes de financiación.

Productos a entregar:

Existe componente de propiedad intelectual? Si No
Descripción del componente:

Resumen de la valoración de conveniencia de la actividad para la UIS.

Componente misional y de coherencia de la actividad con el proyecto institucional.

Participación de personal					
Perteneciente a la unidad gestora UIS			**Perteneciente a otras unidades UIS**		
Tipo personal	**Cantidad**	**Dedicación***	**Cantidad**	**Dedicación***	**Unidad a que pertenece**
Docentes Planta					
Docente Cátedra					

ANEXO C

Registro de Actividades de Extensión de la Dirección General de Regionalización

Marco Legal:

Unidad Gestora: ASEDUIS, SEDE……..

Jefe de Unidad: Álvaro Beltrán Pinzón
Código:1110

Responsable Directo:
CC:

Denominación:

Modalidad:

Objetivo del Proyecto:

Descripción General:

Entidad que Convoca o Contrata:

Naturaleza de la entidad contratante:

Entidad/Comunidad beneficiaria:

Lugar de ejecución:

Persona Contacto:

Duración y Periodo:

Información Financiera:

Valor total:	Valor de la propuesta:
Valor compromiso desembolsable UIS:	Valor estimado otros compromisos no desembolsables UIS:

Fuentes de Financiación:

Presupuesto Aprobado:

Concepto del Gasto	Valor Total del Gasto	Financiación UIS	Financiación principal fuente*	Financiación otras fuentes*
Total				

***** Identificar cuales son las fuentes de financiación.

Productos a entregar:

Existe componente de propiedad intelectual? Si No
Descripción del componente:

Resumen de la valoración de conveniencia de la actividad para la UIS.

Componente misional y de coherencia de la actividad con el proyecto institucional.

Participación de personal					
Perteneciente a la unidad gestora UIS			**Perteneciente a otras unidades UIS**		
Tipo personal	**Cantidad**	**Dedicación***	**Cantidad**	**Dedicación***	**Unidad a que pertenece**
Docentes Planta					
Docente Cátedra					
Estudiantes					
Administrativo No Profesional Planta					
Administrativo No Profesional Outsourcing					
Profesional Planta					
Profesional Outsourcing					

Participación de personal Externo a la UIS			
Tipo personal	**Cantidad**	**Dedicación***	**Perfil**
Docente			
Estudiantes			
Administrativo No Profesional			
Administrativo Profesional			

ANEXO D

Registro de Actividades de Extensión División de Publicaciones

Marco Legal:

Unidad Gestora: División de Publicaciones

Jefe de Unidad: Ing. Oscar Roberto Gómez Molina
Código: 3265

Responsable Directo:
CC:

Nombre Trabajo:

Tipo Trabajo:

Modalidad:

Cantidad:

Descripción General:

Entidad que Convoca o Contrata:

Naturaleza de la entidad contratante:

Lugar de ejecución:

Persona Contacto:

Duración y Periodo:

Información Financiera:

Valor total:

Productos a entregar:

ANEXO E

Registro de Actividades de Extensión Dirección Cultural

Marco Legal:

Unidad Gestora: Dirección Cultural

Jefe de Unidad: José Iván Hurtado Hidalgo
Código: 4081

Responsable Directo:
CC:

Denominación:

Modalidad:

Objetivo del Proyecto:

Descripción General:

Entidad que Convoca o Contrata:

Naturaleza de la entidad contratante:

Entidad/Comunidad beneficiaria:

Lugar de ejecución:

Persona Contacto:

Duración y Periodo:

Información Financiera:

Valor total:	Valor de la propuesta:
Valor compromiso desembolsable UIS:	Valor estimado otros compromisos no desembolsables UIS:

Fuentes de Financiación:

Presupuesto Aprobado:

Concepto del Gasto	Valor Total del Gasto	Financiación UIS	Financiación principal fuente*	Financiación otras fuentes*
Total				

***** Identificar cuales son las fuentes de financiación.

Productos a entregar:

Existe componente de propiedad intelectual? Si No x
Descripción del componente:

Resumen de la valoración de conveniencia de la actividad para la UIS.

Componente misional y de coherencia de la actividad con el proyecto institucional.

Participación de personal					
Perteneciente a la unidad gestora UIS			**Perteneciente a otras unidades UIS**		
Tipo personal	**Cantidad**	**Dedicación***	**Cantidad**	**Dedicación***	**Unidad a que pertenece**
Docentes Planta					
Docente Cátedra					
Estudiantes					
Administrativo No Profesional Planta					
Administrativo No Profesional Outsourcing					
Profesional Planta					
Profesional Outsourcing					

Participación de personal Externo a la UIS			
Tipo personal	**Cantidad**	**Dedicación***	**Perfil**
Docente			
Estudiantes			
Administrativo No Profesional			
Administrativo Profesional			

ANEXO F

Registro de Actividades de Extensión Teleuis – UIS Stéreo

Marco Legal:

Unidad Gestora: TELEUIS

Jefe de Unidad: Iván Darío Montoya Osorio
Código: 5344

Responsable Directo:
CC:

Denominación:

Modalidad:

Objetivo del Proyecto:

Descripción General:

Entidad que Convoca o Contrata:

Naturaleza de la entidad contratante:

Entidad/Comunidad beneficiaria:

Lugar de ejecución:

Persona Contacto:

Duración y Periodo:

Información Financiera:

Valor total:	Valor de la propuesta:
Valor compromiso desembolsable UIS:	Valor estimado otros compromisos no desembolsables UIS:

Fuentes de Financiación:

Presupuesto Aprobado:

Concepto del Gasto	Valor Total del Gasto	Financiación UIS	Financiación principal fuente*	Financiación otras fuentes*
Total				

***** Identificar cuales son las fuentes de financiación.

Productos a entregar:

Existe componente de propiedad intelectual? Si No
Descripción del componente:

Resumen de la valoración de conveniencia de la actividad para la UIS.

Componente misional y de coherencia de la actividad con el proyecto institucional.

Participación de personal					
Perteneciente a la unidad gestora UIS			**Perteneciente a otras unidades UIS**		
Tipo personal	**Cantidad**	**Dedicación***	**Cantidad**	**Dedicación***	**Unidad a que pertenece**
Docentes Planta					
Docente Cátedra					
Estudiantes					
Administrativo No Profesional Planta					
Administrativo No Profesional Outsourcing					
Profesional Planta					
Profesional Outsourcing					

Participación de personal Externo a la UIS			
Tipo personal	**Cantidad**	**Dedicación***	**Perfil**
Docente			
Estudiantes			
Administrativo No Profesional			
Administrativo Profesional			

ANEXO G

GENERALIDADES DE LAS DEPENDENCIAS

1. INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED

1.1 Reseña histórica. A finales de 1976 se empezó en la UIS a dar los primeros para establecer la educación a distancia, por un grupo de profesionales vinculados a la entidad y liderados por el Doctor Jaime Luís Gutiérrez Giraldo. Durante los siguientes seis años se presentaron diversas situaciones que impidieron la iniciación de esta modalidad de educación superior en la UIS. Se hicieron estudios, se nombraron comisiones, se llevaron resultados que mostraban la viabilidad del proyecto ante el Consejo Superior de la Universidad, sin que se diera la oportunidad de iniciar. Sólo hasta cuando llegó a la Presidencia de la República el Doctor Belisario Betancurt Cuartas, que propuso dentro de su plan de gobierno la puesta en marcha de la modalidad de estudios a distancia (Decreto 2412 de agosto 19 de 1982), las directivas de la UIS retomaron los estudios realizados y es así como el 16 de diciembre d 1982 firmó un convenio con el ICFES (registrado bajo el Nº 091 ICFES-UIS diciembre 23/82) y recibe tres millones de pesos para financiar el desarrollo y puesta en marcha de los programas de educación a distancia, y el 20 de enero de 1983 el Consejo Superior de la UIS creo según acuerdo Nº 001 el CEDI (Centro de Educación a Distancia) y reglamentado el 28 de enerote 1983 por la resolución Nº 025. Se presentó una gran oposición a todo nivel dentro de la universidad que veía con incredulidad y escepticismo la creación de esta modalidad de estudio, no le daban más vida que durante el gobierno de Betancurt. La tenacidad de personas como Jaime Luís Gutiérrez Giraldo, Luís Serrano Gómez, Carlos H. Gómez M., María Teresa Flechas de Sanabria, Humberto Ramírez y Carlos Torres inicialmente, y luego, entre otros, Piedad Rincón y Gloria Inés Marín Muñoz, quienes presentaron (junto con Carlos H. Gómez) presentaron los documentos “Implantación y puesta en marcha de programas de Educación a Distancia” (marzo de 1983) y “Proyecto Propuesta de Creación del Programa de Tecnología Empresarial a Distancia en la UIS”

(Junio de 1983), hicieron posible la iniciación de esta nueva modalidad de estudios en la UIS. El 18 de noviembre de 1983 el Consejo Superior creó el Programa de Tecnología Empresarial en la modalidad de educación a distancia (Acuerdo 67 de 1983) y el 8 de junio de 1984 los programas de Tecnología Agrícola y Tecnología Pecuaria (Acuerdo 38 de 1984). Pero sólo hasta cuando fue creada la FEDI (Facultad de Estudios a Distancia) el 13 de julio de 1984, inició labores con el programa de Tecnología Empresarial (Acuerdo 031, 28 de febrero de 1985 ICFES), y en el primer semestre de 1985 estableció la Tecnología Agrícola y Tecnología Pecuaria (Acuerdos 131, 4 de julio de 1985 ICFES)[34]. Durante la primera administración de la Facultad de Estudios a Distancia, cuando actuó como decano Antonio Rodríguez Santamaría (julio de 1984 hasta octubre de 1986), se consiguió en comodato por 99 años el terreno y las instalaciones en obra negra de la casa de menores y escuela de trabajo "Victoriano de Diego y Paredes", ubicado en el municipio de Piedecuesta, Valle de Guatiguará, con el fin de impulsar el desarrollo de las Tecnologías Agrícola y Pecuaria[35]. Estas instalaciones se adecuaron para trasladar allí a la FEDI, oficinas, salones, biblioteca y laboratorios, con auxilios obtenidos por el Decano a través de la Gobernación de Santander (30 millones) y de otros programas (11 millones), pero fueron entregadas en arriendo al Instituto Colombiano de Petróleo- ICP.

La desconfianza que existía en un sector de las directivas universitarias sobre la Educación a Distancia hizo que se empezara a entrabar sistemáticamente las actividades de la FEDI, con la intención de terminarla, por parte del Consejo Académico y el Consejo Administrativo de la Universidad, pero la solidez y crecimiento era de tal magnitud que esta decisión no fue tomada porque causaría un gran impacto social. En 1990, durante la administración de Gloría Inés Marín Muñoz, se adelantó una labor de argumentación y de defensa de la calidad académica, de funcionamiento administrativo y financiero de la FEDI que "logró bajar el grado de animadversión que existía contra ella"[36]. También

[34] GÓMEZ MANTILLA, Gilberto. Historia de la Educación a Distancia en la UIS. – 1991.
[35] Ordenanza Nº 18 de noviembre 21de 1985 de la Asamblea de Santander.
[36]GÓMEZ MANTILLA, Gilberto. Historia de la Educación a Distancia en la UIS. – 1991.

durante esta administración un estudio conformó el comité asesor de investigaciones de la facultad (CAIF), quedando integrada al igual que las otras facultades de la UIS a la División de Investigaciones de la Universidad.

La UIS modificó la estructura de la Facultad de Estudios a Distancia (FEDI) y conformó el Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia (IREDI)}, según acuerdo 057 de 1994 del Consejo Superior. "Tal reforma le da a esta instancia la responsabilidad de promover la descentralización de la educación, la integración regional y la cooperación institucional con el propósito de que las diversas zonas de esta región del país se articulen e incorporen a los planes de desarrollo regional y nacional, a partir de sus especificidades, particularidades y sus potencialidades"[37].

El acuerdo Nº 041 de 1997 (junio 23) del Consejo Superior de la Universidad modifica la estructura organizacional de la UIS, suprimiendo la IREDI y creando la Dirección General de Regionalización y el Instituto de Educación a Distancia. Esto lo hace considerando "que el programa de Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander, por sus características propias, debe mantener una actividad académica y administrativa independiente". Y, en su artículo cuarto, reza: "Crear el INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, como una unidad académica y administrativa, adscrita a la Vicerrectoría Académica, encargada de planificar, fomentar, dirigir, coordinar y evaluar los programas de Educación a Distancia de la UIS"[38].

1.2 Misión. El Instituto de Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander es una organización que ofrece educación superior interactiva, abierta y a distancia, en la perspectiva de una educaron virtual para el siglo XXI.

Busca potencializar el talento humano mediante la formación de profesionales con habilidades intelectuales de alto nivel capaces de pensar universalmente,

[37] GUALDRÓN DE ACEROS, Lucila. Guía Nivel Introductoria- 1996. p 9.
[38] CONSEJO SUPERIOR DE LA UIS. Acuerdo Nº 041 de junio 23 de 1997.

actuar con visión futurista y valores ciudadanos para incorporar nuevas formas de pensamiento a las instancias productivas y sociales y contribuir así a la construcción de un mejor nivel de vida en su realidad.

El INSED se orienta por los principios de la aceptación de la diversidad, el autoaprendizaje, la trascendencia del hombre, la búsqueda constante de la excelencia, el desarrollo humano sostenible, el uso de las nuevas tecnologías y una oferta diversificada de programas. Promueve la educación permanente de sus actores, su desempeño creativo en el contexto empresarial y cultural, la ampliación de la cobertura para el acceso a ala educación superior y contribuye al avance de la ciencia y la tecnología para construir una convivencia democrática y pacifica que responda a los retos y perspectivas del nuevo orden económico, político, social y cultural.

1.3 Visión. El Instituto de Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander, será al finalizar la primera década del siglo XXI, el más reconocido centro de educación a distancia del país, con programas innovadores mediados por el mejor talento humano y por el uso de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información.

1.4 Objetivos

- Promover y ampliar el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los bienes y valores de la región y del país a través de la docencia, la investigación y la extensión.

- Atender, mediante programas formales (pregrado, postgrado) y no formales (educación continua, investigación, extensión), las necesidades educativas de grupos sociales que no tienen acceso a los programas presenciales.

- Contribuir a formar e incrementar en los ciudadanos de la región y del país el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia, en el contexto de la sociedad de la información.

- Propender por formar conciencia y desarrollar acciones de protección, defensa y mantenimiento del medio ambiente.

- Proporcionar a través de sus diferentes programas nuevas concepciones, enfoques y metodologías, nuevas técnicas didácticas y administrativas que posibiliten la combinación de diferentes tipos y habilidades de aprendizaje.

- Propiciar espacios para la comprensión y el acceso a sistemas de conocimientos cambiantes, móviles y de valor formativo, a través de la gestión autónoma y cooperativa.

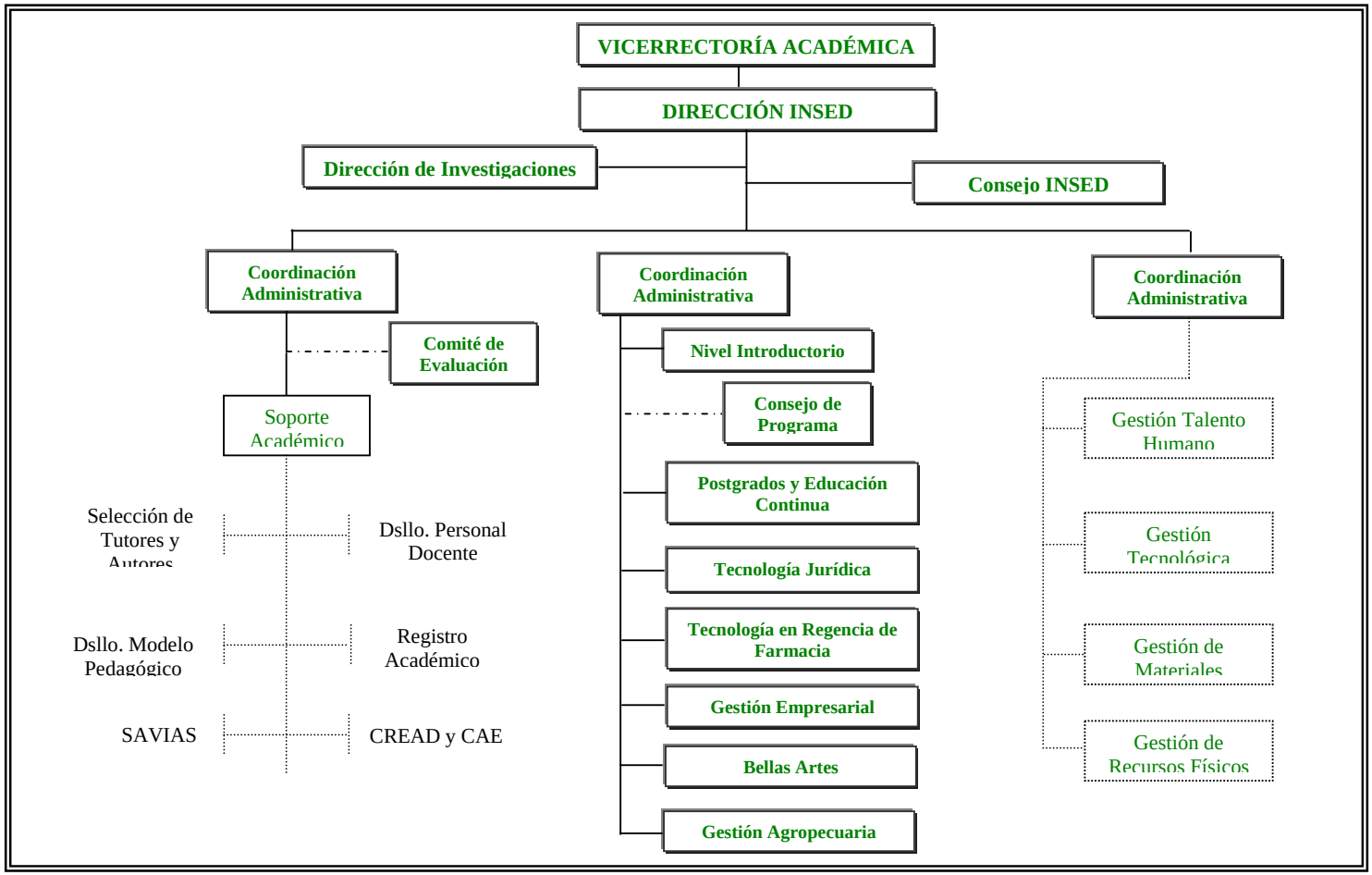
- Favorecer procesos de desarrollo personal y social, tendientes a la formación de la autonomía y la solidaridad.

- Trabajar de manera conjunta con las diversas instancias de la UIS y de la comunidad, para ofrecer oportunidades educativas desde una visión integral.

- Incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos de aprendizaje, fomentando el reconocimiento de la diversidad cultural y el desarrollo del pensamiento universal.

1.5 Estructura Organizacional

Estructura organizacional del Instituto de Educación a Distancia – INSED-



Educación a Distancia en la UIS, Una Experiencia.

2. DIRECCIÓN GENERAL DE REGIONALIZACIÓN

2.1 Reseña histórica. La Universidad Industrial de Santander adoptó como política institucional la proyección y creación de programas académicos que contribuyan a la consolidación del desarrollo integral de la provincia santandereana.

Así se diseño un Programa de regionalización para promover, con calidad y excelencia, actividades de docencia, investigación y proyección social a través de sus diferentes sedes.

El Programa de Regionalización se enmarca dentro de la Constitución Política de Colombia al permitir a las Regiones, convertidas en entes territoriales, promover su desarrollo integral y mejorar el nivel de formación de sus habitantes.

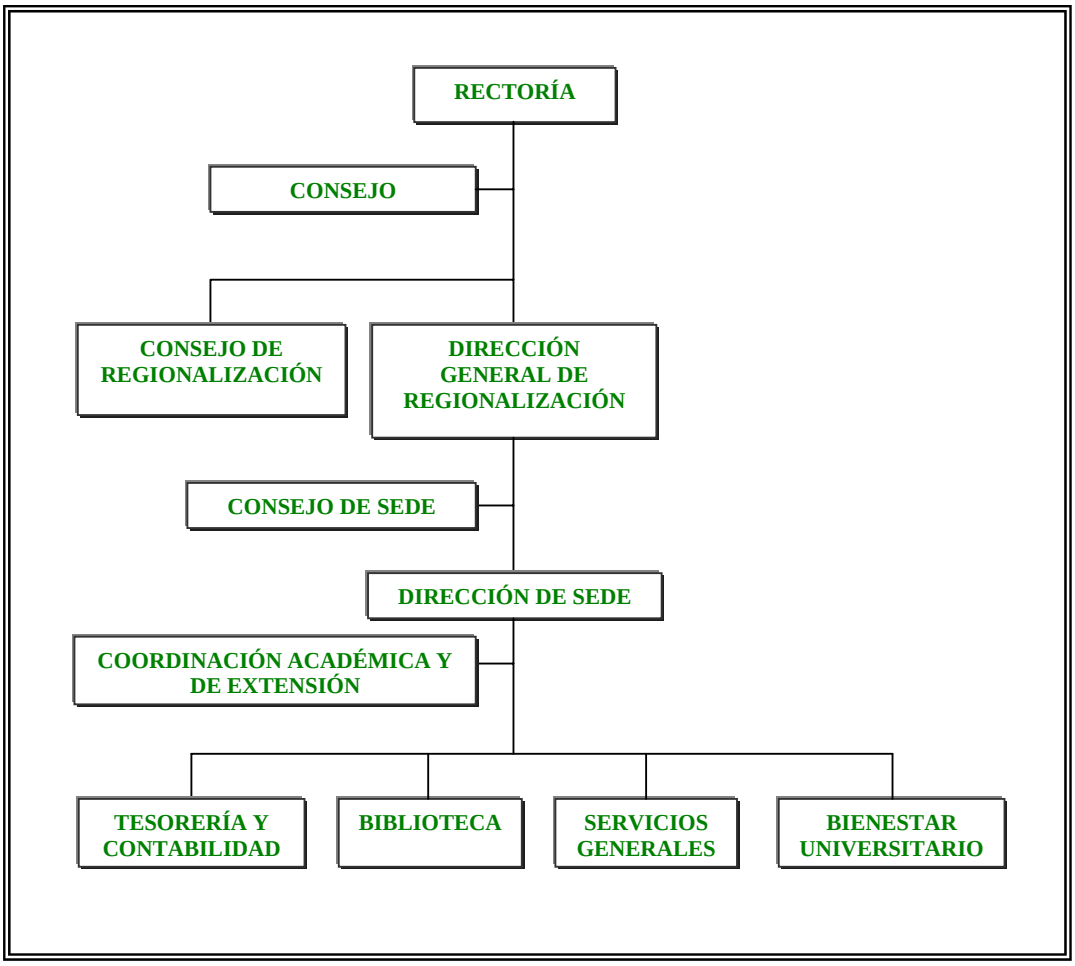
Actualmente la UIS ofrece programas académicos de pregrado y postgrado en las sedes de Barbosa, Barrancabermeja, Málaga y Socorro.

La sede de Málaga fue creada mediante Acuerdo del Consejo Superior Nº 01 del 8 de febrero de 1996; la de Barrancabermeja, por Acuerdo Nº 057 del 4 de septiembre de 1997; la del Socorro, por Acuerdo Nº 058 del 4 de septiembre de 1997.

La Universidad Industrial de Santander y el Gobierno Departamental han realizado un gran esfuerzo por la provincia santandereana, considerando que la inversión en la formación integral de sus habitantes se constituye en un aporte fundamental para lograr la equidad que permita alcanzar la paz y el consecuente desarrollo social de las regiones, y espera de ellas una respuesta positiva al asumir este importante compromiso con el futuro.

2.2 Estructura Organizacional

Estructura Organizacional de la Dirección General de Regionalización



Oficina de Regionalización

2.3 Situación actual de las sedes. A continuación se presenta la situación legal de los programas académicos ofrecidos por la Dirección General de Regionalización –UIS:

Situación legal de los programas académicos ofrecidos por Regionalización –UIS. Sede: Barrancabermeja.

SITUACIÓN LEGAL DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS OFRECIDOS POR REGIONALIZACIÓN -UIS Sede: Barrancabermeja					
NOMBRE DEL PROGRAMA	**ACUERDO DE CREACIÓN**	**ACUERDO DE EXTENSIÓN**	**REGISTRO ICFES DE EXTENSIÓN**	**CONVENIO**	**COMENTARIO**
Ing. Industrial	**Acuerdo No 18 de agosto 2 de 1961- ASCUN**	**No existe**	**No se ha tramitado**	**Ente Territorial Municipal**	
In. de Sistemas	**Resolución MEN No. 3736 de junio 25 de 1975**	**Acuerdo del Consejo Académico No. 116 de septiembre 2 de 1997**	**Solicitado al Icfes el 4 de noviembre4 de 1997**	**Ente Territorial Municipal**	
Tecnología en Productividad y Mantenimiento Industrial	**Acuerdo Consejo Académico No. 057 de mayo 20 de 1997**	**Acuerdo del Consejo Académico No. 116 de septiembre 2 de 1997**	**Solicitada al ICFES el 4 de noviembre de 1997**	**Ente Territorial Municipal**	**Ingreso suspendido desde el primer semestre de 1999.**
Enfermería	**Resolución MEN 10469 de octubre 15 DE 1973**	**Acuerdo Consejo Académico No. 056 de mayo 12 de 1998**			
Especialización en Ing. Ambiental	**Acuerdo Consejo Académico No. 062 de junio 6 de 1995**	**Acuerdo Consejo Académico No. 116 de septiembre 2 de 1997**		**Ente Territorial Municipal**	**Finaliza agosto de 1999 y no se ofrece nueva**
Especialización en Alta Gerencia	**Acuerdo Icfes 033 de marzo 5 de 1993**	**Acuerdo Consejo Académico No. 116 de septiembre 2 de 1997**		**Ente Territorial Municipal**	**Finaliza agosto de 1999 y no se ofrece nueva**
Especialización en Docencia Universitaria	**Acuerdo Consejo Superior No.073 de junio 8 de 1993 037/93 C.S.**	**No. 116 de septiembre 2 de 1997**		**Ente Territorial Municipal**	

Oficina de Regionalización

Situación legal de los programas académicos ofrecidos por Regionalización –UIS. Sede: Málaga.

SITUACIÓN LEGAL DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS OFRECIDOS POR REGIONALIZACIÓN -UIS Sede: Málaga				
NOMBRE DEL PROGRAMA	**ACUERDO DE CREACIÓN**	**ACUERDO DE EXTENSIÓN**	**REGISTRO ICFES DE EXTENSIÓN**	**COMENTARIOS**
Zootecnia				
Tecnología en Zootecnia				**No se está ofreciendo**
Administración de Empresas Agropecuarias				**No se está ofreciendo**
Tecnología en Administración de Empresas Agropecuarias				**No se está ofreciendo**
Ingeniaría Forestal				
Tecnología Forestal				**Solamente para cumplir convenio Icfes – Aseforest –UIS a los seleccionados por el Icfes**
Especialización en Alta Gerencia	**Acuerdo Icfes No. 033 de marzo 5 de 1993**			
Especialización en Administración de Servicios de Salud	**Acuerdo Icfes No. 165 de diciembre 15 de 1988**			

Oficina de Regionalización

Situación legal de los programas académicos ofrecidos por Regionalización –UIS. Sede: Barrancabermeja.

SITUACIÓN LEGAL DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS OFRECIDOS POR REGIONALIZACIÓN -UIS Sede: Socorro				
NOMBRE DEL PROGRAMA	**ACUERDO DE CREACIÓN**	**ACUERDO DE EXTENSIÓN**	**REGISTRO ICFES DE EXTENSIÓN**	**COMENTARIOS**
Ingeniería de Sistemas	**Resolución MEN 3736 junio 25 de 1975**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Ingeniería Eléctrica	**Resolución MEN 477 marzo 20/53**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Ingeniería Electrónica	**Acuerdo del Consejo Superior No. 024 de mayo 9 de 1994**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Ingeniería Civil	**Resolución MEN 839 de marzo 11 de 1970**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Ingeniería Mecánica	**Resolución MEN 477 de marzo 20 de 1953**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Ingeniería Industrial	**Acuerdo 018 de agosto 2 de 1961 ASCUN**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Ingeniería Química	**Resolución MEN 477 de marzo 20 de 1953**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Ingeniería Metalúrgica	**Resolución MEN 3820 de octubre 10 de 1957**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	**Ciclo básico de Ingenierías**
Enfermería	**Resolución MEN 104691 de octubre 15 de 1973**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**No se requiere**	
Tecnología en Administración e Informática	**Acuerdo No. 050 de junio 15 de 1994 del C. A.**	**Acuerdo No. 116 de septiembre 2 de 1997 del C. A.**	**Se solicitó el 15 de marzo de 1999 al Icfes**	**Se suspendió a partir del primer semestre de 1999**

Oficina de Regionalización

2.4 Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander -ASEDUIS-

- Reseña Histórica[39]. En el año de 1961, la Universidad Industrial de Santander UIS, contaba con 467 egresados de 6 ingenierías distribuidos así: 75 de Ingeniería de Petróleos, 69 de Ingeniería Química, 22 de Ingeniería Metalúrgica, 131 de Ingeniería Eléctrica, 28 de Ingeniería Industrial y 142 de Ingeniería Mecánica. Un grupo de ingenieros, consideró que en todas las universidades del mundo sus exalumnos constituían una fuerza considerable, y que sus opiniones influían de una manera decisiva y en la organización y orientación de sus respectivas instituciones, razón por la cual surge la idea de crear una Asociación de Ingenieros Egresados de la UIS en Bucaramanga, que inicialmente se llamo ASIDUIS; y que esta organización y las demás que se crearan, pasarían a formar parte de la Asociación Nacional de Egresados de la UIS.

Con el propósito anterior y previa convocatoria con asistencia de la Junta Provisional, en el mes de noviembre del año precitado, se reunieron en el Aula máxima de la Facultad de Ingeniería Mecánica los egresados residentes en Bucaramanga, con el fin de elegir Junta Directiva, correspondiendo el merecido honor al Ingeniero Luís Eduardo Lobo Carvajalito, quien fue elegido como primer Presidente de la Asociación y calificado como uno de los principales actores en el proceso de gestación y creación de ASIDUIS.

Es así como en el año de 1962, en el mes de octubre, se inauguró la sede principal de ASIDUIS en Bucaramanga, ubicada en las instalaciones de la Universidad Industrial de Santander, y de igual manera en el mes de noviembre de este mismo año, fue creada la seccional del Atlántico. La Asociación buscaría promover, coadyuvar y estimular la creación de Asociaciones similares en otras regiones con régimen interno independiente,

[39] Directorio Nacional de Egresados UIS.ASEDUIS.1998

que posteriormente constituirían la Asociación Nacional; en tal sentido, ASIDUIS se encargaría de adelantar la organización del Primer Congreso Nacional de Egresados a realizarse el 12,13 y 14 de octubre de1962, en el que se crearía el organismo nacional.

En 1963, la Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de agrupar a nivel nacional a todos los profesionales que han recibido título universitario, y de estrechar los vínculos de fraternidad entre sus miembros por pertenecer a la misma Alma Mater y en busca de un propósito común, desarrolla actividades tendientes a incrementar el compañerismo, la ayuda mutua y la solidaridad entre el egresado y la Comunidad Universitaria, todas ellas orientadas a propiciar el desarrollo y buena imagen de la Universidad Industrial de Santander, mediante la prestación de servicios a los Egresados y comunidad en general.

Con la iniciación de carreras en el área de la Salud y Humanidades en la UIS, fue necesario modificar el nombre de ASIDUIS adoptado fundamentalmente por egresados de las ingenierías y principales fundadores, para dar paso a lo que se denominó como ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER “ASEDUIS”, según la Resolución Nº 114, del 12 de junio de 1972 de la Gobernación de Santander. Tres años mas tarde, en 1975, se crearon las seccionales de Antioquia y Huila.

El proceso de creación de nuevas seccionales continúa, y fue así como en el año de 1977 se creo la de Pamplona; en 1978 la seccional de Santa marta; en 1985 la de Tibú; en 1987 la de Guajira; Caño Limón en 1988, Arauca en 1989, Meta y Valledupar en 1990, y una Asociación conformada por 79 socios residentes en el exterior.

Posteriormente con la modificación introducida con el Decreto 2150 de 1995, se registró ASEDUIS Nacional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el

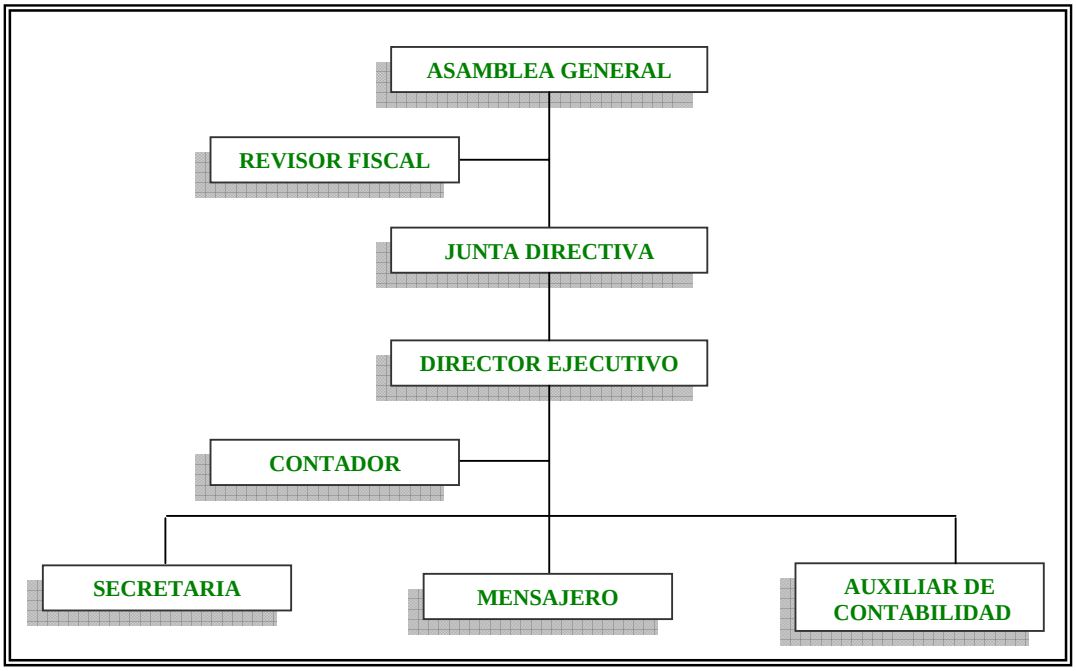
1 de octubre de 1997, bajo el número 2582 del libro 1º, como entidad sin ánimo de lucro.

- Objetivos. Entre los objetivos específicos de ASEDUIS Bucaramanga, establecidos en los estatutos, se encuentran los siguientes:

- Promover y estrechar las relaciones de los miembros de la Asociación con los alumnos de la Universidad Industrial de Santander, orientándolos en sus estudios y posterior ejercicio profesional.
- Velar por la buena marcha y progreso de la Universidad Industrial de Santander y colaborar para el mejoramiento de los métodos y sistemas docentes de acuerdo con la experiencia derivada de la práctica profesional.
- Velar por el cumplimiento de la ética profesional de sus miembros, defender lo derechos humanos y profesionales de sus asociados.
- Asesorar a las entidades del gobierno o privadas que les soliciten y trabajar con un amplio desarrollo de Colombia.
- Fomentar actividades económicas entre sus socios mediante la promoción de formas o sistemas asociativos.

- Estructura Organizacional. Los órganos de dirección y control de la Asociación Nacional de Egresados de la Universidad Industrial de Santander, ASEDUIS son: Asamblea General, el Revisor Fiscal, la Junta Directiva y el Director Ejecutivo; los cuales se presentan en el siguiente organigrama informal:

Estructura Organizacional de la Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander- ASEDUIS.



Oficina de Regionalización

3. DIVISIÓN DE PUBLICACIONES

7 **3.1 Reseña histórica.** La Universidad Industrial de Santander ha tenido la oportunidad de hacer sus propias publicaciones desde el año de 1958, cuando se fundó la imprenta de la Universidad. En ella se duplicaban los materiales de clase y principalmente se realizaba la publicación de una revista de orientación científica (*Revista de la UIS*), la cual recolectaba los artículos de las diferentes facultades existentes en esa época, para dar a conocer en el ámbito nacional e internacional la labor docente y de investigación que realizaba la comunidad académica.

Desde esta época, el compromiso con las necesidades de divulgación interna y externa de la Universidad ha permitido el desarrollo del grupo encargado de sus publicaciones, hasta convertirse en una División a cargo de la Vicerrectoría Administrativa, en el año de 1994.

La División de Publicaciones ha conseguido progresivamente una posición de liderazgo en el sector editorial universitario a nivel nacional, y de importancia en el campo de las artes gráficas a nivel regional. Este trabajo se ha visto reflejado en los reconocimientos y premios obtenidos durante los últimos cinco años.

Participación en eventos y premios obtenidos:

- 1991: participa en la Feria Internacional del Libro en Bogotá con el ánimo de hacer presencia nacional e internacional.
- 1992: creación del sello editorial EDICIONES UIS para identificar sus trabajos impresos en Librería.
- 1993: se institucionaliza la labor de la División de Publicaciones con la creación del Comité de Publicaciones y la reglamentación para la publicación de libros.
- 1998: moción de reconocimiento por parte del Consejo Académico "por la meritoria labor realizada durante la celebración de los 50 años de fundación de nuestra Alma Máter".
- 1998: reconocimiento especial, una vez más, por parte del Consejo Académico, a todo el personal de la División *"*por el eficiente desempeño, labor que ha contribuido al desarrollo y buena imagen de nuestra Alma Máter*".*
- 1999: moción de reconocimiento por parte del Consejo Académico *"*por el aporte en el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión*".*
- 1999: recibe Mención Especial otorgada por la Cámara Colombiana del Libro a «Los Mejores Libros del año 1998» en el seno de la duodécima Feria Internacional del libro de Bogotá.

• 2002 y 2003: reconocimiento especial por parte de la revista Fundidores, de Barcelona (España), donde en un artículo se destacan los libros *Propiedades de la Fundición* y *Diseño, Operación y Control del Cubilote*, del autor Arnaldo Alonso Baquero, profesor adscrito a la escuela de Ingeniería Metalúrgica.

3.2 Misión. La misión de la editorial de la Universidad Industrial de Santander, EDICIONES UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, es servir de medio a través del cual, el conocimiento y la cultura generados por la comunidad académica y por los actores culturales de la región santandereana se constituyen en una realidad tangible y accesible a la sociedad, a través de su producción intelectual editorial, caracterizada por la calidad, veracidad y pertinencia social, de tal manera que sea posible la satisfacción de las necesidades científicas, técnicas, sociales y culturales de los ciudadanos, y con ello el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

3.3 Objetivos

• Publicar la producción intelectual de la comunidad académica, que por su calidad y contenido, contribuya al desarrollo científico, cultural y social de la comunidad, siguiendo un proceso editorial sistemático de planeación, evaluación, selección y divulgación.

• Contribuir a un destacado posicionamiento de la Universidad Industrial de Santander como un ente académico, científico y cultural de excelencia, a través de lo que en ella se produce y extiende a la sociedad.

• Apoyar el talento humano, facilitando los medios que incentiven a los autores potenciales a la divulgación de sus producciones en las diversas áreas del conocimiento y pensamiento humano.

• Apoyar la divulgación de los resultados de la investigación como un proceso que no culmina en el laboratorio sino en la divulgación de éstos a la comunidad.

• Publicar material bibliográfico con temática, que no sólo demande la sociedad, sino que también la Universidad crea conveniente para participar en la construcción de valores, ideologías, tendencias estéticas, políticas, culturales y sociales de la nación o del mundo.

• Contribuir a fomentar el hábito de la lectura mediante la edición de obras de excelente calidad y de fácil acceso, en busca de un país más culto.

3.4 Estructura Organizacional

La División de Publicaciones ha identificado las responsabilidades de quienes están implicados en los procesos, así:

• *Jefe de División:* tiene la responsabilidad de revisar la adecuación y funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, así como también de velar por la asignación de recursos para el mantenimiento del mismo.

• *Profesional Administrativo*: está asignado como el representante de la dirección y es la persona encargada de implementar y velar por el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, así como de comunicar a la jefatura cualquier necesidad de mejora.

• *Responsables de los procesos:* En las caracterizaciones de los procesos se detallan los dueños de los procesos, quienes son responsables de cumplir los procedimientos, guías, formatos y demás documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

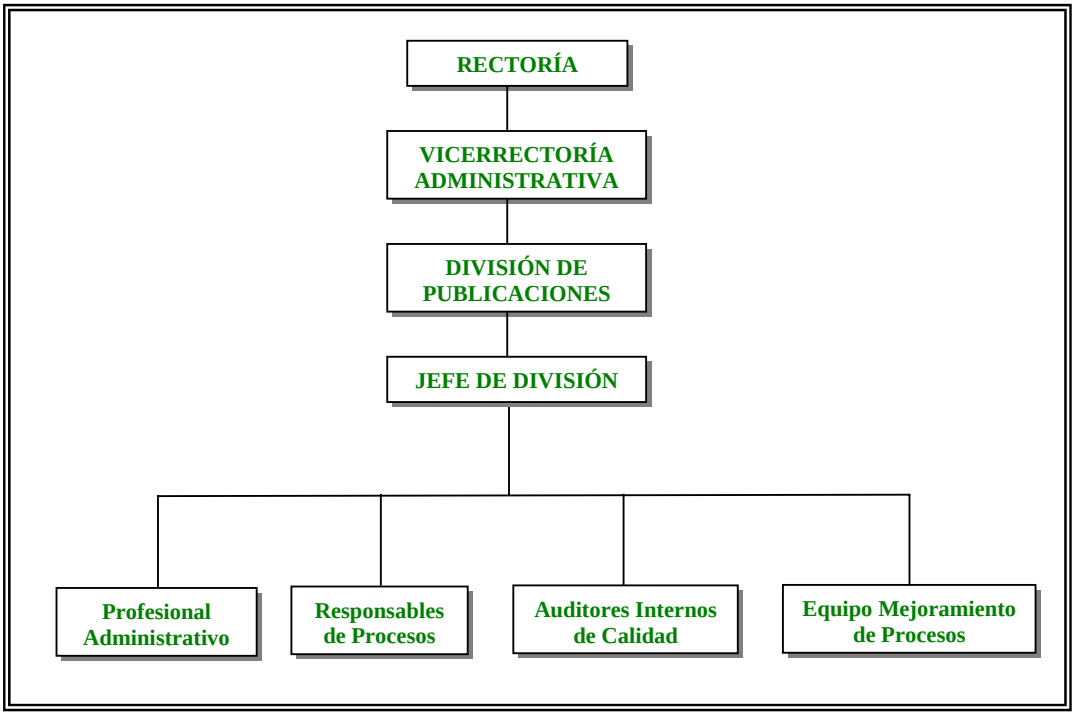
• *Auditores internos de calidad:* Son responsables de ejecutar las auditorías programadas y de evaluar de una manera objetiva el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

• *Equipos de mejoramiento por proceso:* Están conformados por el Jefe de División, el Profesional Administrativo, y los responsables de los procesos, quienes tienen la responsabilidad de proponer acciones para la mejora.

En la División de Publicaciones la autoridad se encuentra centralizada en el Jefe de la División, quien se encarga de dirigir todo el personal que integra la organización y quien comunica a los empleados de la División las necesidades requeridas por los clientes.

A continuación se presenta la estructura organizacional en forma grafica:

Estructura Organizacional de la División de Publicaciones



Oficina de División de Publicaciones

4. DIRECCIÓN CULTURAL

4.1 Reseña Histórica. La Oficina de Divulgación Cultural y Difusión Universitaria, fue creada el 17 de septiembre de 1981 por Acuerdo No.89 del Consejo Superior de la Universidad.

Esta dependencia funcionó hasta 1994 fecha en que la UIS emprendió procesos de transformación estructural y funcional de la organización académica y administrativa, con el doble propósito de fortalecerse y consolidarse como institución líder en el panorama nacional de la Educación Superior y, al mismo tiempo ampliar y reafirmar los compromisos de su competencia en el horizonte del desarrollo político, cultural, social y económico del país; proceso que culmino con la Reforma de la Estructura Organizacional de la Universidad, que dió origen al Acuerdo No.057 de septiembre 7 de ese mismo año.

La nueva estructura universitaria, implicó una transformación en la dependencia encargada de las actividades culturales de la UIS, que a partir de la fecha pasó a denominarse DIRECCIÓN CULTURAL, adscrita a Vicerectoría Académica.

4.2 Misión. La Oficina de Dirección Cultural es una entidad de la Universidad Industrial de Santander que tiene como misión facilitar los procesos de construcción del conocimiento en la Universidad, poner en contacto el saber común de sus miembros para producir un diálogo con el resto de la sociedad y brindar espacios para el desarrollo de los individuos con una actitud creadora, crítica, participativa y de aceptación de la diferencia en función de una identidad social y cultural, con valores éticos, estéticos y profesionales, fomentando el sentido de pertenencia y responsabilidad social.

Para su desempeño, Dirección Cultural se apoya en los espacios propios de la Universidad, en el personal que la conforma, en su capacidad de gestión, en su gran motivación para el desarrollo de las actividades pertinentes, en su relación

con los miembros de la comunidad y en su preocupación por el desarrollo de la misma.

4.3 Visión. Para el 2005 nos proyectamos como un Centro Cultural Universitario, que ofrece servicios culturales y lidera el desarrollo cultural de la región. Seremos una organización participativa, eje de la acción cultural, con influencia y protagonismo en las decisiones que afectan al sector en lo regional, nacional e internacional, generando espacios de concertación para el desarrollo del talento humano, encaminados a encontrar rentabilidad económica y social. Seremos reconocidos por la excelencia y eficiencia en el servicio, factores necesarios para que nuestro cliente externo e interno tenga las posibilidades de realización de su proyecto de vida.

4.4 Objetivos. Dirección Cultural se aplica también al desarrollo de los Objetivos Institucionales muy especialmente en los referidos a:

- Estudiar y promover el patrimonio cultural de la humanidad, atendiendo a su diversidad étnica, histórica, regional e ideológica, para contribuir a su conservación y enriquecimiento, en el marco de la unidad nacional.

- Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos de acción de las artes.

- Fomentar la cultura ecológica para contribuir a la preservación y mejoramiento de la calidad el medio ambiente.

4.5 Funciones. La Dirección Cultural de la Universidad Industrial de Santander esta adscrita a la Vicerrectoría Académica y tiene como funciones principales:

- Planificar, promover y desarrollar el trabajo cultural dentro y fuera de la Universidad.

- Proyectar la imagen institucional mediante la realización de actividades de planificación, proyección, promoción, divulgación y desarrollo de la cultura en todas sus manifestaciones, apoyándose para ello en las instancias estatales, gubernamentales, en los Grupos Culturales existentes en la Universidad, en los recursos de la comunidad, y en instrumentos definidos con entidades particulares, tales como convenios y programas de cooperación.

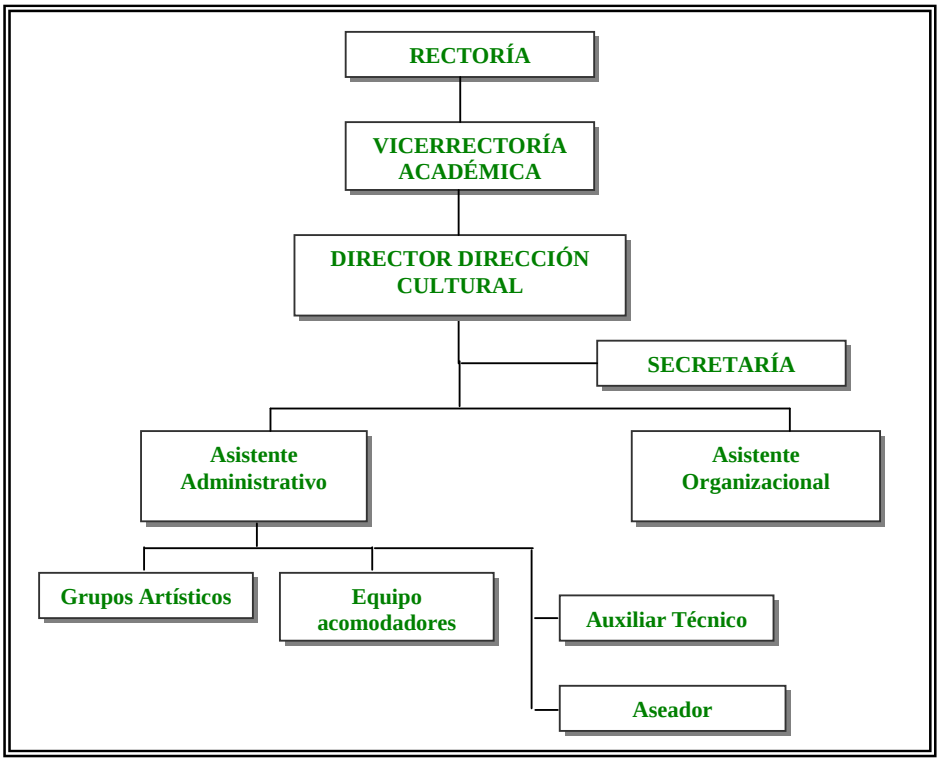
- Administrar los espacios y recursos culturales de la UIS.

- Promover y coordinar los grupos artísticos de la UIS.

El desarrollo de las funciones de la Dirección se ejecutará con el enfoque de gerencia de servicios, para garantizar el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia en los procesos centrales de la Universidad; y cuenta con el apoyo y la asesoría permanente de las dependencias de carácter especializado, como: Planeación, Evaluación y Control de Gestión, Relaciones Exteriores y Secretaria General.

4.6 Estructura Organizacional

Estructura Organizacional de la Dirección Cultural



TELEUIS – UIS STEREO

5.1 Reseña histórica. En la búsqueda de una mejor educación y formación de la comunidad universitaria y su área de influencia, así como estar actualizados y bien informados haciendo uso de los cambios tecnológicos en el campo de las Telecomunicaciones, la Universidad Industrial de Santander inaugura su Sistema de Telecomunicaciones, TELEUIS, el día 11 de mayo de 1991.

Esta nueva entidad es el fruto de un proyecto en telecomunicaciones elaborado por los profesores Jean Michel Chaupart, Jorge H. Ramón, Gloria Marín y Antonio Pulido.

Las ventajas y beneficios que, de esta entidad se derivan, son enormes en tanto posibilitan estar informados de los adelantos a nivel mundial gracias a ser receptora de una serie de señales de televisión educativas vía satélite y de teleconferencias nacionales e internacionales. También se facilitan los medios necesarios para que los diversos grupos de la comunidad científica puedan publicar sus avances y material didáctico a través de la producción de videos educativos.

Uno de los objetivos de TELEUIS es ofrecer una programación de televisión organizada que sirva de soporte en la formación de profesionales preparados para los cambio que exige el mundo moderno e integrados a la dinámica de desarrollo y bienestar social, así como servir de apoyo a las diferentes carreras y departamentos mediante programaciones especiales de televisión, teleconferencias y audioconferencias de carácter nacional e internacional.

En sus inicios, contaba con: dos antenas parabólicas de nueve y tres y medio metros de diámetro, que recibían simultáneamente ocho canales; equipo de transmisión estratégicamente distribuidos para alimentar la red que cubre el

campus; equipos reproducción de video, equipo de edición de imágenes y duplicación, y protectores de pantalla gigante. Con todos estos equipos se estaba en capacidad de producir videos educativos, de hacer duplicación de videos, organizar teleconferencias, audioconferencias y videoconferencias, y brindar asesoría en la realización de audiovisuales.

También se desea prestar los servicios de un canal universitario con programación diaria de interés general, un canal especializado con programación científico-técnica y cultural, un canal como lo solicitaran las facultades.

La financiación para iniciar labores fue la siguiente, la UIS recibió una partida de la Gobernación por 45 millones de pesos para la compra de los equipos de TELEUIS, la Universidad, a través de la Facultad de Estudios a Distancia, FEDI (hoy INSED), aporto 10 millones de pesos mas para despegar este ambicioso proyecto.

Aunque TELEUIS era un canal interno se tenía proyectado a largo plazo ofrecer cobertura metropolitana y regional de carácter científico, técnico y cultural.

5.2 Misión. TELEUIS es el sistema de comunicaciones de la Universidad Industrial de Santander, que a través de de un circuito cerrado de televisión produce y/o difunde mensajes específicos de apoyo a al labor educativa de la institución.

Utilizando un sistema de antenas parabólicas, que capta y difunde señales de televisión que son transmitidas a las distintas dependencias, de acuerdo a su necesidad o interés.
Su espíritu de servicio a la comunidad universitaria, propende por el ejercicio del derecho a al libre información y la expresión del pensamiento.

5.3 Objetivos.

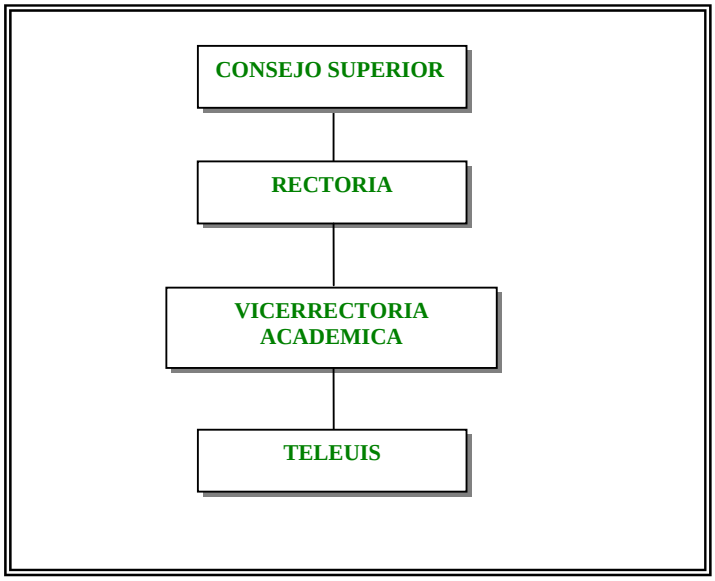
Objetivo General. Crear medios de comunicación institucionales, como instrumentos de apoyo a la misión de educar, que propendan por la difusión de los valores culturales, el mejoramiento social y el desarrollo regional y nacional.

Objetivos Específicos

- Construir medios de información que faciliten a la UIS un vinculo permanente con la sociedad y la comunidad educativa.
- Consolidar el mensaje educativo, mediante el uso de la radio y televisión, para concretar la misión de orientación y formación de nuevas generaciones.
- Utilizar la radio y la televisión en la difusión del hecho educativo, fortaleciendo el sistema de educación a distancia.
- Difundir los valores de la cultura y al nacionalidad mediante la información de todos los hechos que la consolidan y propagan.
- Construir una alternativa de comunicación masiva diferente para crear y afianzar la libre expresión.

5.4 Estructura Organizacional

Estructura Organizacional de TELEUIS



ANEXO H

1. DESARROLLO METODOLÓGICO

1.1 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.1.1 Presentación ante el Consejo de Instituto de Educación a Distancia (INSED) y los directores de la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis

Dentro del desarrollo del proceso llevado a cabo para la recolección de la información, se inició con esta fase que consistió en la presentación oficial de las integrantes del grupo ante el Consejo del Instituto de Educación a Distancia, y reuniones con los directores de la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis con el fin de exponer la consistencia del proyecto y cual era el alcance de este; además se hace pertinente la petición de la mayor y debida colaboración de todos los miembros claves de estas dependencias para lograr una apropiada elaboración y desarrollo del trabajo aclarando el beneficio que esto reflejaría en cada una de estas Dependencias, y por ende en la universidad Industrial de Santander, referente a las actividades de Extensión.

Inicialmente se identificaron los aspectos generales del actual sistema de Extensión en la Universidad; tales como la incorporación de la extensión como una función sustantiva de las Instituciones de Educación Superior, el ligar que actualmente reencuentra dado a estas actividades dentro de la Universidad, la relación existente unidades académico - administrativas al interior de la institución, el funcionamiento del sistema de Extensión hasta el momento, incluyendo las políticas, criterio, antecedentes y marco legal; constituyendo una relación directa con el director de Extensión y el personal que se encuentra laborando en este campo.

Posteriormente se realizaron reuniones individuales con cada uno de los coordinadores de los Programas y la directora del INSED, y los directores de la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis, exponiendo con mayor nivel de detalle en que consistía el proyecto y claridad en la colaboración que de ellos se requería, y concretando las posteriores citas para proceder con la recolección de la información.

- Instrumento para recolección de información

En primera instancia se elaboró una serie de formatos como instrumento para que facilitara y permitiera recopilar la información adecuada y pertinente que posteriormente sería la base para el desarrollo del análisis diagnostico; con respecto a las actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia (INSED), la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis; que conlleve a consolidar una caracterización de la función de extensión universitaria en dichas Dependencias.

Estos instrumentos, por lo tanto deben contener requisición pertinente y acorde con el propósito que se pretende alcanzar. Dicho instrumento, para iniciar su utilización, debía estar aprobado por el comité asesor de Extensión y por tanto se hizo una serie de correcciones y transformaciones hasta que finalmente fue aprobado para iniciar su aplicación…ver anexo A...

1.1.2 Reuniones con directores de las Dependencias

Esta etapa consistió en realizar reuniones con los directores de las diferentes Dependencias, con el fin de recopilar información sobre las actividades de Extensión que se realizaron dentro un periodo propuesto para este proyecto; para lo cual se utiliza el instrumento de recolección de información debidamente aprobado por el comité asesor de Extensión. La puesta en marcha de esta etapa inició con entrevista directa a los directores del Instituto

de Educación a Distancia y los coordinadores de los respectivos programas académicos, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y también con personal responsable de la realización de dicha actividades. En esta fase también se brindó educación al personal entrevistado con respecto al tema de Extensión, aclarando las dudas que estos presenten y culturizando para que se adapten al funcionamiento que se llevará a cabo por la dirección de Extensión para llevar seguimiento y control de estas actividades a futuro.

1.1.3 Presentación de la información recolectada

La información recolectada hace referencia a la descripción a un mayor nivel de detalle de todas aquellas actividades de Extensión llevadas a cabo por cada una de las Dependencias, según los requerimientos del instrumento de recolección diseñado para tal fin. Para la recolección de la información se adaptó el formato original a una cada de las Dependencias …ver anexos B, C, D, E, F…

2. PROCESO DE ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

- Análisis y diagnostico situacional de la función de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis

Una vez recopilada la información pertinente y necesaria sobre las actividades de Extensión de las Dependencias se procede a realizar un análisis de ésta, donde se logre emitir un diagnóstico del funcionamiento actual de Extensión en dichas dependencias.

- Propuesta de mejora del funcionamiento del sistema de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis

Tomando como base los hallazgos reflejados en el análisis y diagnóstico situacional de la función de Extensión en las Dependencias se procede a proponer acciones y métodos que conlleven a un mejor funcionamiento del Sistema de Extensión, orientado hacia la consolidación de un "Sistema Universitario de Extensión" teniendo en cuenta las fortalezas de cada unidad Académico – Administrativas, utilizando para ello la herramienta Balanced Scorecard.

- Presentación de un informe final

Luego de realizar la propuesta de mejora y la consolidación del portafolio de servicio …Anexo G…, con las respectivas correcciones sugeridas por el director del proyecto se procede a la presentación del informe final ante el comité asesor de Extensión el cual tomará dicho informe como base para el inicio de la implantación de un Sistema Universitario de Extensión consolidado para todas las facultades de la Universidad Industrial de Santander en general; para esto el comité estudiará y evaluará las propuestas presentadas y determinará si estas son o no pertinentes realizando la aplicación o modificación de dichas propuestas.

2.1 Tablas para el Análisis Diagnóstico de las actividades de Extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis

Para realizar el respectivo análisis tanto cualitativo como cuantitativo de la información recolectada se diseño un instrumento … ver Anexo H…

2.2 Análisis Diagnóstico

En el Capítulo 5 se muestra el respectivo Análisis Diagnóstico de las actividades de extensión en el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección

General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis, basado en la información que suministrada por cada uno de los respectivos directores de cada una de Dependencias.

2.3 Matriz Dofa

La estructura de la matriz DOFA a la que se pretende llegar en este espacio, se basa en la aplicación de un análisis estructural en el cual se tienen en cuenta ciertos factores externos e internos que influyen considerablemente en el desarrollo de una organización.

Para llevar a cabo la aplicación de este análisis, se debe tener una proyección a largo plazo debido a que nos enfrentamos a un mundo organizacional que sufre cambios a pasos agigantados.

Al realizar el respectivo análisis estructural las se genera la llamada matriz DOFA; cuyo fin se basa en la identificaron de todos aquellos factores externos que implican oportunidades y amenazas para la organización y factores internos que representan las debilidades y las fortalezas que la organización posee en referencia a las demás organizaciones similares.

En el Instituto de Educación a Distancia, la Dirección General de Regionalización, la División de Publicaciones, la Dirección Cultural y Teleuis; la aplicación de la matriz DOFA se lleva a cabo gracias a la información suministrada por los diferentes directores de las dependencias, para lo cual se diligencio el formato correspondiente a la realización de actividades de extensión en las Dependencias y basado además en la percepción adquirida por los autores del presente trabajo. La matriz refleja los principales aspectos que implican Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y además se tuvo en consideración la aplicación de las cinco perspectivas que se vienen manejando con la utilización de la herramienta Balanced Scorecard las cuales son: La perspectiva Financiera, La perspectiva al cliente, La perspectiva de los procesos internos y La perspectiva de formación y crecimiento.

2.4 Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión. Para la aplicación de esta herramienta se tomaron aspectos generales y comunes de las Dependencias; se interrelacionaron los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de la responsabilidad social, financiera, los actores sociales, los procesos internos y la innovación y aprendizaje.

ANEXO I

1. MARCO LEGAL DE LA EXTENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.

El Marco Legal la Extensión en la Universidad Industrial de Santander, se encuentra sustentado en los siguientes documentos:

1.1 LEY 30 DE 1992.[40]

En la LEY 30 DE 1992 (Diciembre 28), por la cual se organiza el servicio público de la educación superior, se encuentran algunos artículos que afectan de forma directa las actividades de Extensión en la Educación Superior, algunos de los cuales serán nombrados a continuación:

ARTÍCULO 6. Son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:

a. Profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
b. Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.
c. Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.
d. Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
e. Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.
f. Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.

[40] Publicada Diario Oficial No.40700 del 29 de Diciembre de 1992.

g. Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación institucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.
h. Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.
i. Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.
j. Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

ARTICULO 29. La autonomía de las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente ley, en los siguientes aspectos:

a. Darse y modificar sus estatutos.
b. Designar sus autoridades académicas y administrativas.
c. Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos.
d. Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.
e. Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos.
f. Adoptar el régimen de alumnos y docentes.
g. Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

ARTICULO 120. La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Cometario 11. Diferencia entre “programas de extensión” y “extensión de programas académicos”.

Los programas de extensión a que se refiere este artículo no deben confundirse con la extensión de programas académicos. La extensión

universitaria comprende los programas de educación permanente, cursos y seminarios, es decir, debe ser entendida como educación no formal. La extensión de programas académicos ha sido creada como un mecanismo que permite a una institución llevar sus programas académicos a municipios diferentes de aquel donde tiene su domicilio principal, por vía de un convenio con otra institución, un contrato con una entidad territorial o la creación de una seccional, según lo dispone el decreto 837 de 1994 en su artículo 6 parágrafo 2.

ARTICULO 131. Las instituciones de Educación Superior podrán celebrar contratos para prestación del servicio de la Educación Superior con las entidades territoriales.
Estos contratos tendrán vigilancia especial por las entidades competentes.

1.2 ACUERDO NO. 63 DE 2003.[41]

En el ACUERDO No 63 DE 2003 (octubre 6) realizado por EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER por el cual se reestructura la Dirección de Extensión y Educación Continua y modifica la planta de personal de la Universidad Industrial de Santander.

En dicho documento se ACUERDA:
ARTÍCULO 1. Suprimir la División de Asesorías y Servicios Especializados, cuyas funciones son asumidas por la Dirección de Extensión y Educación Continua, que en lo sucesivo se denominará Dirección de Extensión, adscrita a la Vicerrectoría Académica de la Universidad.
ARTÍCULO 2. La Dirección de Extensión estará encargada de la promoción, gestión, fomento y control de las actividades de extensión para lo cual trabajará en estrecha colaboración con las unidades académicas y administrativas y centros de investigación. La Dirección de Extensión no será ejecutora; canaliza las propuestas de la oferta y la demanda de extensión.

[41] Acuerdo del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander UIS.

PARÁGRAFO : Para ser Director de Extensión se requiere pertenecer al escalafón docente, tener dedicación de tiempo completo, poseer título de postgrado y experiencia en el manejo de programas y proyectos de extensión.

ARTÍCULO 3. Sin perjuicio a las funciones que le define el acuerdo Superior 057 de 1994, la Dirección de Extensión tendrá las siguientes responsabilidades:

- Proponer la política general de extensión y las estrategias para aplicarla, ante el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario.
- Servir de interlocutor institucional de la Universidad ante la sociedad y de ente articulador con la comunidad académica para la realización de las funciones de extensión.
- Diseñar procesos y aplicar controles para garantizar el cumplimiento de las políticas de extensión, su coherencia misional y su conveniencia institucional.
- Definir líneas específicas y prioritarias de los diferentes esquemas de participación de la Universidad en materia de Extensión, en las unidades académicas y administrativas que reafirmen el compromiso de la UIS con el sentido de bien público, pertinencia de sus programas y la calidad de su interacción con la comunidad de la región y el país.
- Establecer metodologías de apoyo para la presentación de programas y proyectos de Extensión.
- Hacer seguimiento de los procesos y evaluar y verificar los resultados de las actividades de extensión con base en los informes que rindan las unidades académicas y administrativas.
- Presentar al Consejo Académico informes semestrales sobre los resultados de las evaluaciones de las actividades de extensión y proponer los ajustes a la política de extensión que considere convenientes.
- Impulsar la relación de la Institución con el sector productivo y de servicios (público y privado), orientando esa relación hacia un beneficio

mutuo, facilitando la participación de los estamentos universitarios en las actividades de extensión.

ARTÍCULO 4. Dirección de Extensión estará bajo la responsabilidad de un Director de libre nombramiento y remoción por parte del Rector, seleccionado entre los candidatos que presente el Vicerrector Académico.

La Dirección de Extensión, contará con un Comité Asesor De Extensión, integrado por un representante de cada una de las Facultades, el INSED, el Director General de Regionalización, el Director General de Investigaciones, el Asesor Jurídico y el Director Financiero, designados por la Vicerrectoría académica, de los candidatos presentados por los Decanos y Directores respectivos.

ARTÍCULO 5. Para ofrecer programas, proyectos o actividades de Extensión diferentes a los de Educación Continua o para aceptar invitaciones a participar en la celebración de contratos y convenios, los Decanos y Directores o Jefes de las Unidades Académicas o Administrativas con el visto bueno de su jefe inmediato, deberán presentar previamente a la Dirección de Extensión, una memoria técnica en la que consignen bajo su responsabilidad el análisis que hayan efectuado sobre la conveniencia, la coherencia de las actividades con la misión y el Proyecto Institucional. Además, deberá definirse el grado de participación del personal docente, administrativo y estudiantil de la Universidad, el sistema de evaluación del proceso y su medición por indicadores.
Cuando la actividad de extensión pueda dar lugar al reconocimiento de bonificaciones extraordinarias, deberá darse además estricto cumplimiento a la reglamentación vigente para el otorgamiento de dichos estímulos.

PARÁGRAFO: Las propuestas presentadas y los contratos suscritos con anterioridad a la expedición de éste acuerdo, continuarán su trámite de acuerdo a la reglamentación vigente, sin embargo, los responsables de las Unidades Académicas y Administrativas ejecutoras deben rendir un informe detallado a la

Dirección de Extensión, dentro de los 30 días siguientes a la expedición de éste acuerdo, en el que se describa el estado de avance y los resultados obtenidos.

ARTÍCULO 6. Dado que la Dirección de Extensión no es una oficina ejecutora de proyectos, el recurso humano que requiere esta dependencia, fundamentalmente un Director y una Secretaria, será asumido por el Fondo Común de la Universidad.

ARTÍCULO 7. El presente acuerdo rige a partir de su expedición, modifica el Acuerdo Superior 057 de 1994 y se autoriza modificar la planta de cargos de la Universidad en el sentido de transformar el cargo de Jefe de la División de Asesorías y Servicios especializados en Dirección de Extensión.

ANEXO J

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Desarrollo de Nuevos Servicios de Extensión	**DNSE**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos) Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Buscar alianzas con entidades de la región con miras a desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Desarrollar nuevos servicios generados a partir de investigaciones donde se brinden soluciones por parte de las dependencias a las comunidades.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

DNPS = No. de Nuevos Servicios generados por la dependencia.

Adicionalmente se debe hacer una relación de :

Nuevos servicios	Desarrollo de tecnología	Beneficio

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Programas especiales de extensión para las organizaciones	**PEEO**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos) Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Buscar alianzas con entidades de la región con miras a desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Desarrollo de programas especiales de extensión para las organizaciones, en el marco de la sociedad en general que requieran atención.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

PEEO = No. de Programas Especiales Desarrollados para organizaciones

No. de Programas Especiales Desarrollados para organizaciones: son los Macroproyectos que la dependencia ha desarrollado para brindar ayuda a las problemáticas presentadas en las organizaciones de la región.

Adicionalmente, relacionar :

Programa	Descripción	Objetivo	Inversión

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Participación en diferentes sectores con proyectos de extensión y alianzas estratégicas entre las dependencias y entidades del Estado.	**PSA**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos) Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Buscar alianzas con entidades de la región con miras a desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Muestra el aporte de las dependencias en la generación de desarrollo de proyectos de extensión en conjunto con los diferentes sectores presentes en la región y las alianzas realizadas con entes del estado.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

PSA = # de Alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos conjuntos

de Alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos conjuntos : Hace referencia al impacto en materia de generación de proyectos que apunten al beneficio mutuo tanto para la dependencia, en materia de aprendizaje y desarrollo como para los sectores involucrados.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Número de eventos de Educación No Formal realizados para la actualización y capacitación a la comunidad.	**NE**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos) Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Buscar alianzas con entidades de la región con miras a desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Realizar cursos, seminarios, congresos, talleres, simposios reportados por las distintas dependencias en los diferentes grupos de la comunidad, por medio de programas especiales.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

NE = # eventos de Educación No Formal para la comunidad.

eventos de Educación No Formal para la comunidad: es la cantidad de actividades que están siendo ejecutadas pertenecientes a educación no formal**.**

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Prácticas estudiantiles empresariales y/o sociales	**PE**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Orientar la producción intelectual de la comunidad académica hacia la solución de la problemática social
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Semestral

Intención del indicador:

Involucrar a los estudiantes de la Universidad a prácticas estudiantiles empresariales y sociales.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Porcentaje
Forma de obtención:	**Fuente:** Sistema de información.
Calculada	

Definición / fórmula del indicador:

$$PE = \frac{\text{No. Proyectos en la modalidad de Prácticas Empresarial y/o Social realizados}}{\text{Total de Proyectos de grado en las diferentes modalidades}}$$

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Egresados vinculados a proyectos regionales y sociales	**EVP**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Orientar la producción intelectual de la comunidad académica hacia la solución de la problemática social.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Vincular a egresados en proyectos de extensión con la conformación de una base de datos donde se pueda registrar la situación laboral de nuestros.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

EVP = No. de Egresados vinculados

No. de Egresados Vinculados : Hace referencia al número de profesionales egresados de la universidad que se vinculan en la realización de proyectos de Extensión en las diferentes dependencias.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Docentes vinculados a actividades de Extensión	**DVA**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Orientar la producción intelectual de la comunidad académica hacia la solución de la problemática social.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Vincular a los docentes que trabajan en proyectos de extensión para la conformación de una base de datos donde se pueda registrar las actividades que están siendo ejecutadas por los docentes.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

DVA = No. de Docentes Vinculados a actividades de extensión

No. de Docentes vinculados a actividades de extensión : Hace referencia al Número de Docentes vinculados a la dependencia que viene realizando actividades de extensión.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Generación de empresas con alto sentido de responsabilidad social	**GE**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Orientar la producción intelectual de la comunidad académica hacia la solución de la problemática social.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Se deben tener en cuenta las empresas creadas para desarrollar servicios que puedan contribuir a la labor que desarrollan las dependencias.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

GE = No. de Empresas creadas.

Nº de Empresas creadas: se refiere a empresas creadas las cuales son de apoyo a las actividades que realizan la dependencia.

Adicionalmente se debe hacer una relación de :

Actividad: A la que se dedica la empresa

No. de empleos generados: Directos e Indirectos.

<table>
<tr><td>Perspectiva:
RESPONSABILIDAD SOCIAL</td><td>Nombre:
Eventos de discusión entorno a temas de extensión (foros, debates locales – regionales)/ eventos (docencia. investigación, extensión)</td><td>Nomenclatura:
ED</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eje Estratégico
Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto.
Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.</td><td>Objetivo Estratégico:
Lograr una vinculación efectiva con el Estado, la empresa y la sociedad civil.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tipo de Variable:
Indicador</td><td>Periodicidad:
Anual</td></tr>
<tr><td colspan="3">Intención del indicador:
Conocer el número de programas, eventos, convenio y proyectos de Extensión para hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica a los sectores sociales que forman la nación colombiana (Estado, empresas y comunidades) y especialmente ampliando la cobertura en la generación de capacidades a grupos y sectores socialmente vulnerados y excluidos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Unidad de captura:
Números enteros</td><td>Unidades almacenamiento:
Números enteros</td></tr>
<tr><td colspan="2">Forma de obtención: Capturada</td><td>Fuente: Sistema de información.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Definición / fórmula del indicador:
ED = Nº de Eventos (especificar tipo) donde la dependencia hacen presencia al exterior o Interior de la Universidad tales como foros, conversatorios, debates, etc. (Diferenciar los Externos y los propiciados al interior de la Universidad
Se debe especificar, que tipo de eventos se asistió. Y deben ser diferenciados los propiciados al interior de la Universidad a los Externos.</td></tr>
</table>

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Convenios con otras Universidades, Instituciones gubernamentales, Ong´s, que orienten la proyección social y científica de la dependencia/ Total convenios firmados por año	**CU**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto. Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Lograr una vinculación efectiva con el Estado, la empresa y la sociedad civil.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Anual

Intención del indicador:

Conocer el número de programas, eventos, convenio y proyectos de Extensión para hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica a los sectores sociales que forman la nación colombiana (Estado, empresas y comunidades) y especialmente ampliando la cobertura en la generación de capacidades a grupos y sectores socialmente vulnerados y excluidos.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Números enteros
Forma de obtención: Capturada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

CU = No. de Convenios suscritos con otras Universidades Instituciones gubernamentales, Ong´s, que orienten la proyección social y científica de las dependnecias / Total convenios firmados por año.

Se debe especificar, el objeto de las mismas, así como su impacto.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Participación en redes comunitarias que refuercen el tejido social.	**PR**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos) Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. Aumentar la Transferencia tecnológica y servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Garantizar escenarios que permitan satisfacer la necesidad de desarrollo social y económico de la región.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Conocer el número de profesionales y estudiantes interesados puedan comprometerse social y laboralmente con las actividades de extensión desarrolladas por las dependencias.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Numero entero
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Sistema de información.

Definición / fórmula del indicador:

PR = # de Empleos Directos Generados.

PR = # de Empleos Indirectos Generados

No. de Empleos Directos o Indirectos Generados: Hace referencia al impacto en materia de generación de empleo para estudiantes y profesionales en la zona donde la dependencia hace presencia con la realización de proyectos de Extensión, en beneficio socioeconómico de la zona.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
Financiera	Eficiencia, transparencia y responsabilidad en el uso y manejo de los recursos destinados para la función de extensión en las dependencias.	**ETR**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos) Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Aprovechar recursos existentes para explotarlos buscando un crecimiento del capital económico de las dependencias.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Conocer todos los recursos que se encuentran disponibles en la Universidad Industrial de Santander y con los cuales cuentan por parte de las entidades que se encuentran vinculadas con las actividades de extensión, para prestar nuevos y mejores servicios.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Millones de pesos	Porcentual
Forma de obtención:	**Fuente:**
Calculada	Fórmula

Definición / fórmula del indicador:

$$\textbf{ETR} = \frac{\text{Recursos utilizados en actividades de extensión}}{\text{Recursos asignados para actividades de extensión}} \times 100$$

Recursos utilizados en actividades de extensión: Son los recursos asignados a la dependencia que son empleados en la realización de actividades de extensión semestralmente.

Recursos asignados para actividades de extensión: Son los recursos que la dependencia asignan para actividades de extensión en el presupuesto semestral de la dependencia.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de proyectos y/o actividades de extensión de las cuales se conoce su estado financiero.	**PPCEF**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos) -Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. -Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Mantener la política de autofinanciamiento que hasta el momento se ha manejado en las dependencias.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Diagnóstica el nivel de uniformidad y conocimiento del estado financiero de las actividades de extensión en las dependencias.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Porcentaje
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Fórmula

Definición / fórmula del indicador

PPCEF=

$$\frac{\#\ \text{actividades de extensión de las cuales se conoce su estado financiero}}{\text{Total de actividades de extensión realizadas por las dependencias}} \times 100$$

Proyectos y/o actividades de extensión de las cuales se conoce su estado financiero: Es el número de actividades de extensión sobre las cuales, las directivas de la dependencia está en capacidad de dar información sobre su estado financiero en cada semestre, en tiempo real gracias a que poseen un sistema financiero uniforme.

Total de actividades de extensión realizadas por la Dependencia: Es el total de actividades de extensión realizadas en un semestre por la dependencia.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
FINANCIERA	Porcentaje de Ingresos de Nuevas aplicaciones	**PNA**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
- Gestionar y generar recursos que garanticen la sostenibilidad de las dependencias.	Incrementos de ingresos por nuevos y mejores servicios.
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Anual

Intención del indicador:

Ofrecer nuevas soluciones de servicios derivados de los procesos de Investigación.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números	Porcentaje
Forma de obtención:	**Fuente:** Sistema de información.
Calculada	

Definición / fórmula del indicador

$$CNC = \frac{\text{Ingresos corrientes nuevas aplicaciones servicios de Extensión}}{\text{Total Ingresos corrientes por Extensión}}$$

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
FINANCIERA	Nuevas soluciones	**NSL**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
- Gestionar y generar recursos que garanticen la sostenibilidad de las dependencias.	Incrementos de ingresos por nuevos y mejores servicios.
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Anual

Intención del indicador:

Ofrecer nuevas soluciones de servicios derivados de los procesos de Investigación.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números	Porcentaje
Forma de obtención:	**Fuente:** Sistema de información.
Calculada	

Definición / fórmula del indicador

$$NSL = \frac{\text{Ingresos corrientes nuevas aplicaciones productos o servicios de Extensión}}{\text{Total Ingresos corrientes por Extensión}}$$

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
FINANCIERA	Licenciamiento de Tecnología.	**LIC**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
- Gestionar y generar recursos que garanticen la sostenibilidad de las dependencias.	Incremento de Ingresos por nuevos y mejores servicios.
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Anual

Intención del indicador:

Efectuar licenciamiento de tecnología de la Universidad.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números	Porcentaje
Forma de obtención:	**Fuente:** Sistema de información.
Calculada	

Definición / fórmula del indicador

$$LIC = \frac{\text{Valor de licencias concedidas}}{\text{Total Ingresos corrientes por Extensión}}$$

<table>
<tr><td>Perspectiva:
FINANCIERA</td><td colspan="2">Nombre:
Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.</td><td>Nomenclatura:
CCI</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eje Estratégico (Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos):
-Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.
-Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.</td><td colspan="2">Objetivo Estratégico:

Gestionar las actividades de Extensión en las empresas de la región, para incrementar los ingresos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tipo de Variable:
Indicador</td><td colspan="2">Periodicidad:
Anual</td></tr>
<tr><td colspan="4">Intención del indicador:
Identifica el grado de interacción a través de Convenios de Cooperación Interinstitucional de las dependencias.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Unidad de captura:
Números enteros</td><td colspan="2">Unidades almacenamiento:
Números enteros</td></tr>
<tr><td colspan="2">Forma de obtención:
Calculada</td><td colspan="2">Fuente:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Definición / fórmula del indicador:
CCI = Número de Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.

Número de Convenios de Cooperación Interinstitucional: Son los Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados entre la dependencia y empresas del sector privado y público.</td></tr>
</table>

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
FINANCIERA	Cantidad de programas de extensión desarrollados en forma conjunta con diversas organizaciones.	**CPECO**

Eje Estratégico: (Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos): -Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto. -Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.	**Objetivo Estratégico:** Fortalecer la imagen institucional de las dependencias de la UIS para acrecentar el número de entidades interesadas en sus servicios.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Identifica el nivel colaboración existente con otros centros educativos de la Región y el País para el desarrollo de programas conjuntos en busca de beneficios para la sociedad en general.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Número
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:**

Definición / fórmula del indicador

CPECO= # de proyectos y/o programas de cooperación realizados con diversas organizaciones de la Región y el País.

de proyectos y/o programas de cooperación realizados con diversas organizaciones de la Región y el País: Es el número de proyectos que realiza la dependencia en conjunto con otras universidades en pro de una mejor calidad de vida, con alto componente de investigación y de transferencia tecnológica a la sociedad semestralmente.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Actividades de planeación y evaluación de la función de extensión.	**APEFE**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.	Gestionar bienes y recursos con comunidades nacionales e internacionales.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador: Establecer conexiones (contratos, convenios, alianzas, etc.) con entidades nacionales e internacionales interesadas en contribuir al desarrollo de las comunidades menos favorecidas.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Porcentaje
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Fórmula

Definición / fórmula del indicador

APEFE=

$$\frac{\text{\# actividades de planeación y evaluación de la extensión realizadas en el semestre}}{\text{\# actividades de planeación y evaluación de la extensión realizadas en el semestre anterior}} \times 100$$

actividades de planeación y evaluación de la función de extensión realizadas por la Dependencia en el semestre : Son las actividades que realiza la dependencia con el fin de planear y evaluar el manejo de la función de extensión durante el semestre.

actividades de planeación y evaluación de la función de extensión realizadas por la Dependencia en el semestre : Son las actividades que realiza la dependencia con el fin de planear y evaluar el manejo de la función de extensión en el semestre anterior.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.	**CCI**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.	Aprovechar convenios y alianzas con entidades estatales y privadas.
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Anual

Intención del indicador:

Gestión de convenios de cooperación con otras entidades, aprovechando las alianzas ya existentes entre éstas y la Universidad, con el propósito de dar solución a problemáticas actuales de la comunidad.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Números enteros
Forma de obtención:	**Fuente:**
Calculada	

Definición / fórmula del indicador:

CCI = Número de Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente.

Número de Convenios de Cooperación Interinstitucional: Son los Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados entre la dependencia y empresas del sector privado y público.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Número de Macro proyectos de carácter social con alto componente de investigación.	**NMCS**

Eje Estratégico: (Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos): Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto. Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.	**Objetivo Estratégico:** Proyectar la Extensión hacia nuevos sectores.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Anual

Intención del indicador:

Para estar a tono con las necesidades imperantes del mercado laboral, participar activamente en la solución de problemas de la comunidad e impulsar el desarrollo regional, las dependencias deben orientar sus servicios de Extensión continuamente hacia nuevos campos socioeconómicos.

Unidad de captura: Números enteros	**Unidades almacenamiento:** Porcentaje
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:** Fórmula

Definición / fórmula del indicador:

CMCS =

$$\frac{\text{Macro proyectos de carácter social con alto componente de investigación}}{\text{Total de macro proyectos de extensión realizados por la Dependencia}} \times 100$$

Macro proyectos de carácter social con alto componente de investigación: Es el número total de macro proyectos de carácter social con alto componente de investigación que realiza la Dependencia en un año.

Total de macro proyectos de extensión realizados por la dependencia: Es el número total de macro proyectos de extensión realizados por la Dependencia durante un año.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Existencia de una adecuada base de datos de las actividades realizadas por cada dependencia	**EBD**

Eje Estratégico: (Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos): Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto. Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.	**Objetivo Estratégico:** Ofrecer a las comunidades las actividades de Extensión que las dependencias están en capacidad de desarrollar.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Anual
Intención del indicador: Desarrollar espacios de comunicación con el cliente a nivel de líneas de servicios, además de una adecuada base de datos.	
Unidad de captura: Preguntas a personal administrativo	**Unidades almacenamiento:** Documentos
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:**
Definición / fórmula del indicador: **EBD =** Realizar encuestas al personal administrativo sobre las actividades de extensión realizadas por las respectivas dependencias. Se debe documentar además dichas actividades	

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Grado de inconformidad de las empresas públicas y privadas con los servicios de extensión.	**GIEPP**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias	Lograr la preferencia y lealtad de las empresas y corporaciones por los servicios de Extensión ofrecidos en las dependencias.
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Semestral

Intención del indicador:

Agregar valor a los servicios de Extensión ofrecidos por las dependencias a los clientes, a través de una capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Porcentaje
Forma de obtención:	**Fuente:**
Calculada	Fórmula

Definición / fórmula del indicador:

GIEPP = $\dfrac{\text{Total mensual de empresas insatisfechas con el servicio recibido}}{\text{Total mensual de empresas a las cuales se les prestó algún servicio}} \times 100$

Total mensual de empresas insatisfechas con el servicio recibido: Es el número de empresas privadas y públicas que quedaron insatisfechas de alguna forma, con el servicio prestado por la dependencia**.** (A todas las empresas a las cuales la dependencia les presta servicios, se les aplicará una encuesta con el fin de determinar su grado de satisfacción con el servicio recibido).

Total mensual de empresas a las cuales se les prestó algún servicio: Es el número total de empresas a las cuales se les presta servicios de extensión en un mes.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Porcentaje de servicios de extensión con componente de investigación aplicada.	**PSECI**

Eje Estratégico	**Objetivo Estratégico:**
(Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos): Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto. Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.	Dar soluciones a las problemáticas presentadas en los procesos de empresas y corporaciones..
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Identifica el grado de investigación que posee los servicios de extensión de la dependencia

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Porcentaje
Forma de obtención:	**Fuente:**
Calculada	Fórmula

Definición / fórmula del indicador:

PSECI = # de proyectos con componente de investigación aplicada x 100

total de proyectos realizados por la dependencia

de Proyectos con componente de investigación aplicada: Son los proyectos y/o actividades de extensión en los cuales se este aplicando investigación desarrollada por la dependencia en el semestre.

total de proyectos realizados por la dependencia: Es el número total de proyectos y/o actividades de extensión realizados por la dependencia semestralmente.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Número de programas y/o planes de apoyo a organismos del Estado.	**NPOE**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Brindar soporte técnico a entidades gubernamentales de la región y el país.
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Anual

Intención del indicador:

Desarrollar espacios de acercamiento personalizado con las entidades gubernamentales de la región y del país, con el fin de conocer sus necesidades y poder brindar el soporte adecuado en el momento preciso..

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Números enteros
Forma de obtención:	**Fuente:**
Calculada	

Definición / fórmula del indicador:

NPOE = # de planes y/o programas de apoyo a organismos del Estado realizados anualmente.

Número de planes y/o programas de apoyo a organismos del Estado realizados anualmente: Es la cuantificación del total de programas y planes de apoyo a los Entes Territoriales y/ o Gubernamentales.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
ACTORES SOCIALES	Numero de Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente en los que participan egresados de la dependencia	**NCCIPEF**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Diseñar y ejecutar estrategias de vinculación con los egresados.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Anual

Intención del indicador:

Compartir recursos de información entre las dependencias y los egresados.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Número
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:**

Definición / fórmula del indicador:

NCCIPEF= Numero de Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente en los que participan egresados de la universidad

Numero de Convenios de Cooperación Interinstitucional celebrados anualmente en los que participan egresados de la universidad: Hace referencia a los convenios celebrados por las dependencias en los cuales participan egresados de la universidad.

<table>
<tr><td>Perspectiva:
PROCESOS INTERNOS</td><td>Nombre:
Pertinencia de las actividades de extensión de las dependencias que involucren desarrollo social.</td><td>Nomenclatura:
PAEF</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eje Estratégico: (Este indicador apalanca 2 ejes estratégicos):
Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto.
Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.</td><td>Objetivo Estratégico:
Consolidar y fortalecer la imagen institucional a través de las dependencias.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tipo de Variable:
Indicador</td><td>Periodicidad:
Semestral</td></tr>
<tr><td colspan="3">Intención del indicador:

Identifica la pertinencia de las actividades de extensión realizadas por la dependencia</td></tr>
<tr><td colspan="2">Unidad de captura:
Números enteros</td><td>Unidades almacenamiento:
Porcentaje</td></tr>
<tr><td colspan="2">Forma de obtención:
Calculada</td><td>Fuente:
Fórmula</td></tr>
<tr><td colspan="3">Definición / fórmula del indicador
PAEF = # de proyectos pertinentes con la misión de la dependencia x 100
de proyectos totales realizados por la dependencia

de proyectos pertinentes con la misión de la dependencia : Es el número de proyectos que realiza la dependencia que son pertinentes con la razón de ser de la dependencia, durante un semestre.
de proyectos totales realizados por la dependencia: Es el número total de proyectos de extensión realizados por la dependencia durante un semestre.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Perspectiva:
PROCESOS INTERNOS</td><td>Nombre:
Número de proyectos gestionados y culminados por la dependencia.</td><td>Nomenclatura:
NPGC</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eje Estratégico: Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.</td><td>Objetivo Estratégico:
Gestión integral de las actividades de Extensión.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tipo de Variable:
Indicador</td><td>Periodicidad:
Semestral</td></tr>
<tr><td colspan="3">Intención del indicador:
Diagnóstica el nivel de gestión de la dependencia en materia de extensión.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Unidad de captura:
Números enteros</td><td>Unidades almacenamiento:
Porcentaje</td></tr>
<tr><td colspan="2">Forma de obtención:
Calculada</td><td>Fuente:
Fórmula</td></tr>
<tr><td colspan="3">Definición / fórmula del indicador
NPGC= # actividades de extensión gestionadas y culminadas en el semestre x 100
actividades de extensión gestionadas y culminadas el semestre anterior

actividades de extensión gestionadas y culminadas en el semestre : Son las actividades de extensión que son gestionadas por miembros de la dependencia durante el semestre.
actividades de extensión gestionadas y culminadas el semestre anterior: Son las actividades de extensión que son gestionadas pro miembros de la dependencia durante el semestre anterior.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Perspectiva:
PROCESOS INTERNOS</td><td colspan="2">Nombre:
Número de actividades de difusión y promoción de los servicios de extensión realizadas.</td><td>Nomenclatura:
NADPSE</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eje Estratégico:
Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias.</td><td colspan="2">Objetivo Estratégico:
Gestión integral de las actividades de extensión.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tipo de Variable:
Indicador</td><td colspan="2">Periodicidad: Semestral</td></tr>
<tr><td colspan="4">Intención del indicador: Diagnóstica el nivel de difusión y promoción de las actividades de extensión hecho por la dependencia.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Unidad de captura:
Números enteros</td><td colspan="2">Unidades almacenamiento:
Porcentaje</td></tr>
<tr><td colspan="2">Forma de obtención: Calculada</td><td colspan="2">Fuente: Fórmula</td></tr>
<tr><td colspan="4">Definición / fórmula del indicador
NADPSE=
<u># actividades de difusión y promoción realizadas en la dependencia en el semestre</u> x 100
actividades de difusión y promoción realizadas por la dependencia en el semestre anterior

actividades de difusión y promoción realizadas por la dependencia en el semestre : Son las actividades que realiza la dependencia con el fin de promocionar y difundir sus servicios de extensión en el entorno durante el semestre.
actividades de difusión y promoción realizadas por la dependencia en el semestre anterior: Son las actividades que realiza la dependencia con el fin de promocionar y difundir sus servicios de extensión en el entorno durante el semestre anterior.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Perspectiva:
PROCESOS INTERNOS</td><td>Nombre:
Participación de docentes en otras entidades con el propósito de fortalecer las funciones de docencia, extensión e investigación.</td><td>Nomenclatura:
PDOE</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eje Estratégico:
Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto.
Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.</td><td>Objetivo Estratégico:
Lograr en las dependencias una interacción entre la Extensión, la Investigación y la Docencia.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tipo de Variable:
Indicador</td><td>Periodicidad:
Semestral</td></tr>
<tr><td colspan="3">Intención del indicador:

Diagnóstica el nivel interacción de los docentes de la dependencia con el entorno, para fortalecer las funciones de docencia, investigación y extensión.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Unidad de captura:
Números enteros</td><td>Unidades almacenamiento:
Número entero.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Forma de obtención:
Calculada</td><td>Fuente:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Definición / fórmula del indicador
PDOE = # de docentes participando en otras entidades con propósitos misionales (extensión, investigación y docencia) semestralmente.

de docentes participando en otras entidades con propósitos misionales (extensión, investigación y docencia) semestralmente: Es el número de docentes que durante un semestre participan en otras entidades de tipo educativo o productivo con el fin de obtener mayor conocimiento del entorno.</td></tr>
</table>

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
PROCESOS INTERNOS	Participación de estudiantes en otras entidades con el propósito de fortalecer las funciones de docencia, extensión e investigación.	**PEOE**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto. Aumentar la transferencia tecnológica y de servicios en pro de mejorar las condiciones de vida de la población.	Lograr en las dependencias una interacción entre la Extensión, la Investigación y la Docencia.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Semestral

Intención del indicador:

Diagnóstica el nivel interacción de los estudiantes de las dependencias con el entorno, para fortalecer las funciones de investigación y extensión.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Número entero.
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:**

Definición / fórmula del indicador

PEOE = # de estudiantes participando en otras entidades con propósitos misionales (extensión, investigación) semestralmente.

de estudiantes participando en otras entidades con propósitos misionales (extensión, investigación) semestralmente: Es el número de estudiantes de la dependencia, que durante un semestre participan en otras entidades de tipo educativo o productivo con el fin de obtener mayor conocimiento del entorno.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
PROCESOS INTERNOS	Jornadas de Auto evaluación de la calidad de los servicios de extensión de la dependencia.	**JACSE**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
Gestionar y generar recursos que aseguren la sostenibilidad de las dependencias. Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto.	Fomentar la eficacia y eficiencia en el seguimiento de los procesos y procedimientos.
Tipo de Variable: Indicador	**Periodicidad:** Mensual

Intención del indicador:

Diagnóstica el nivel de auto evaluación de la dependencia en materia de extensión, con el fin de mejorar continuamente en la prestación de sus servicios.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Número
Forma de obtención: Calculada	**Fuente:**

Definición / fórmula del indicador

JACSE = # de jornadas da auto evaluación sobre calidad de las actividades de extensión que presta la dependencia.

de jornadas da auto evaluación sobre la calidad de las actividades de extensión que presta la dependencia: Es el número de jornadas de reflexión acerca de la calidad que se esta ofreciendo a los usuarios de los servicios de extensión, con el fin de construir una cultura de calidad y de mejoramiento continuo en la dependencia.

Perspectiva:	**Nombre:**	**Nomenclatura:**
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Horas de capacitación para la automatización de las actividades de extensión.	**HC**

Eje Estratégico:	**Objetivo Estratégico:**
Lograr una interacción efectiva entre la extensión y la investigación para un desarrollo científico de alto impacto.	Automatizar los servicios de Extensión ofrecidos por las dependencias.
Tipo de Variable:	**Periodicidad:**
Indicador	Mensual

Intención del indicador:

Medir el número de horas invertido en capacitación por el personal laboral participante en las actividades de extensión en capacitación para cada una de las dependencias.

Unidad de captura:	**Unidades almacenamiento:**
Números enteros	Número
Forma de obtención:	**Fuente:**
Calculada	

Definición / fórmula del indicador

HC = # de horas invertido en capacitación por el personal laboral participante en las actividades de extensión en capacitación para cada una de las dependencias***.***