

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN  
DE PUBLICACIONES DE LA UIS BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD**

**WILKINS MOLINA GAMBOA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2010**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN  
DE PUBLICACIONES DE LA UIS BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD**

**WILKINS MOLINA GAMBOA**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Ingeniero Industrial**

**Director  
Sergio Isnardo Muñoz Villarreal  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2010**

*A Dios  
Por darme la salud y vida de estar al lado de mis seres  
Amados y permitirme lograr este primer objetivo en mi Vida;  
A mi Papá por los consejos recibidos, la Fortaleza que me inculco  
Para ser un hombre de bien y su anhelo de verme como un Profesional.  
A mi Mamá que desde el cielo siempre me protege y ve los logros que estoy alcanzando  
A mi Hermano que desde la gracia de Dios padre, me dejó como mejor enseñanza su  
fortaleza de vida, que siempre permanecerá en mi corazón.  
A mi Hermana por su apoyo incondicional y empeño por seguir adelante. No  
desfallezcas nunca que Dios siempre está a nuestro lado.*

*A aquellas personas que creyeron en mis capacidades y  
Fortalezas y no dudaron nunca en tenderme su mano amiga para apoyarme y  
Aportar en mi crecimiento personal y profesional, a Alba, Carmenza y Sergio.*

*A mis Amigos que siempre estaban  
Pendientes de mis dificultades y me brindaron su  
Apoyo en momentos difíciles y siempre estarán ahí presentes*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO</b>	
1.1 OBJETIVOS.....	3
1.1.1 Objetivo General.....	3
1.1.2 Objetivos Específicos .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO .....	5
1.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	6
1.4.1 Recopilación Bibliográfica.....	6
1.4.2 Conformación del Comité de Estrategia .....	6
1.4.3 Análisis Situacional .....	7
1.4.4 Determinación de los Factores Críticos de Éxito .....	7
1.4.5 Diseño de la Estrategia.....	7
1.4.6 Diseño del Cuadro de Mando Integral .....	8
1.4.7 Diseño de la Herramienta de Apoyo del Cuadro de Mando Integral....	8
1.4.8 Elaboración del Plan de Comunicación .....	9
1.5 MARCO CONCEPTUAL .....	9
1.5.1 Antecedentes del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) ...	9
1.5.2 Perspectivas del Balanced Scorecard .....	12
<b>2 PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES UIS.....</b>	<b>15</b>
2.1 GENERALIDADES.....	15
2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES .....	19
2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES.....	21

2.3.1	Gestión Gerencial.....	21
2.3.2	Gestión de atención al cliente.....	21
2.3.3	Planificación de la producción. ....	22
2.3.4	Diseño. ....	23
2.3.5	Pre impresión.....	23
2.3.6	Impresión.....	24
2.3.7	Encuadernación y Acabados. ....	24
2.3.8	Facturación y Entrega.....	25
2.3.9	Compras. ....	25
2.3.10	Gestión del Recurso Humano.....	26
2.3.11	Gestión de la Infraestructura. ....	27
2.3.12	Medición y Mejora.....	27
2.3.13	Control de Documentos y Registros. ....	28
3	MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	29
3.1	MARCO ESTRATÉGICO .....	32
3.1.1	Conformación Comité Estratégico. ....	33
3.1.2	Misión. ....	33
3.1.3	Visión.....	35
3.1.4	Valores Institucionales.....	37
3.2	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	39
3.2.1	Análisis Interno .....	39
3.2.2	Análisis Externo .....	52
3.3	DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	58
4	DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES. ....	68
4.1	MODELO DE GESTIÓN.....	68
4.1.1	Foco del Modelo de Gestión.....	69
4.1.2	Líneas Estratégicas de Impulso.....	70

4.2	DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD PARA LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES .....	73
4.2.1	Perspectiva Financiera .....	74
4.2.2	Perspectiva del Cliente .....	74
4.2.3	Perspectiva de Procesos Internos. ....	75
4.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	76
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	78
4.4	MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES .....	88
4.5	ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA GENERACIÓN DE VALOR.....	91
5	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES .	93
5.1	SISTEMA DE INDICADORES.....	93
5.2	METAS.....	97
5.3	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	97
5.4	MATRIZ ESTRATÉGICA.....	98
5.5	SEMAFORIZACIÓN Y RANGOS DE TOLERANCIA .....	100
6	DESCRIPCIÓN HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO.....	101
7	DISEÑO PLAN DE COMUNICACIÓN .....	104
7.1	AVANCES .....	106
	CONCLUSIONES.....	107
	RECOMENDACIONES.....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	111

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Perspectivas del Balanced Scorecard. ....	14
<i>Figura 2.</i> Mapa de Procesos de la Universidad Industrial de Santander.....	17
<i>Figura 3.</i> Estructura organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS.....	19
<i>Figura 4.</i> Mapa de Procesos División de Publicaciones.....	20
<i>Figura 5.</i> Diagrama de flujo de la metodología establecida para el sistema de gestión estratégica de la división.....	29
<i>Figura 6.</i> El modelo de misión de Ashridge.....	34
<i>Figura 7.</i> Modelo EFQM de Excelencia.....	42
<i>Figura 8.</i> Modelo EFQM, Valoración porcentual por criterio. ....	43
<i>Figura 9.</i> Matriz DOFA de la División de Publicaciones. ....	60
<i>Figura 10.</i> Clasificación de las Variables según su zona. ....	63
<i>Figura 11.</i> Modelo de Gestión División de Publicaciones. ....	70
<i>Figura 12.</i> Estructura del Mapa Estratégico de la División de Publicaciones .....	87
<i>Figura 13.</i> Mapa Estratégico División de Publicaciones .....	90
<i>Figura 14.</i> Rangos de tolerancia y semaforización de los indicadores con relación a las metas establecidas .....	100
<i>Figura 15.</i> Descripción gráfica de la tendencia de los indicadores del Cuadro de Mando. ....	102
<i>Figura 16.</i> Representación gráfica de la herramienta informática.....	103
<i>Figura 17.</i> Guía introducción al Balanced Scorecard.....	107

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Radar de Autoevaluación de la División de Publicaciones.....	45
Gráfica 2. Plano Cartesiano Motricidad – Dependencia.....	65

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Valores de Dependencia y Motricidad factores DOFA. ....	62
TABLA 2. Clasificación de las Variables según su Naturaleza.....	66
TABLA 3. Indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral.....	95
TABLA 4. Cuadro de Mando Integral o Matriz Estratégica de la División de Publicaciones. ....	99

## LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES - CUESTIONARIO AGENTES FACILITADORES .....	115
ANEXO B: CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES - CUESTIONARIO RESULTADOS.....	118
ANEXO C. FUNDAMENTACIÓN VARIABLES MATRIZ DOFA DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES .....	121
ANEXO D. MATRIZ RELACIONAL CON LAS VARIABLES DE LA DOFA. DIVISIÓN DE PUBLICACIONES.....	124
ANEXO E. DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO .....	125
ANEXO F. CARTERA DE CAPITAL HUMANO.....	129
ANEXO G. CARTERA DE CAPITAL DE INFORMACIÓN.....	129
ANEXO H. FICHAS TÉCNICAS SISTEMA DE INDICADORES.....	131
ANEXO I. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	155

## TABLA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

No.	OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO
1	Realizar un análisis, tanto interno como externo de la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, con el fin de identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, que servirán como base para la definición de la estrategia organizacional	Se desarrollo en el Capitulo 3 y se encuentra entre las páginas 39 y 67 del libro
2	Diseñar y representar la estrategia organizacional en mapas estratégicos que permitan visualizar las relaciones causales entre los objetivos de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard en la División.	Se desarrollo en el Capitulo 4 y se encuentra en la páginas 87 del libro
3	Diseñar la Matriz Estratégica después de plantear un conjunto de indicadores de resultado e inductores de actuación, sus metas e iniciativas estratégicas, a partir de los objetivos planteados.	Se desarrollo en el Capitulo 5 y se encuentra en la página 98 del libro
4	Estructurar las fichas técnicas para el sistema de indicadores que permitan apoyar el control y seguimiento de los objetivos planteados.	Se desarrollo en el Capitulo 5 y se encuentra en el Anexo H del libro
5	Configurar una herramienta informática que procese la información necesaria para poder monitorear el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Se desarrollo en el Capitulo 6 y se encuentra en el Anexo H del CD de Anexos.
6	Diseñar un plan de comunicación que fije las bases para la apropiación del Balanced Scorecard, como sistema de gestión, al interior de la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES.	Se desarrollo en el Capitulo 7 y se encuentra entre las páginas 103 y 106 del libro
7	Realizar talleres y reuniones con el grupo de Trabajo de la División, con el fin de introducir el concepto de Balanced Scorecard e informar sobre la realización de un nuevo proyecto sobre dicho concepto al interior de la División	Se muestra en el Capitulo 7 y se encuentra entre las páginas 103 y 106 del libro

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES DE LA UIS. BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD.\*

**Autor:** Wilkins Molina Gamboa\*\*

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

### Descripción

Este proyecto presenta una descripción del diseño de un sistema de gestión estratégica de la División de Publicaciones de la UIS, mediante la metodología del Balanced Scorecard.

El proceso de diseño de dicho sistema, inició con la revisión de la misión, visión y valores misionales de la División. Posteriormente se realizó un análisis interno y externo que permitió identificar las variables para realizar la construcción de una matriz DOFA, y de esta forma realizar la identificación de los factores críticos de éxito, los cuales se utilizaron como base para construir el modelo de gestión y definir cada una de las perspectivas, objetivos estratégicos, el mapa estratégico y la identificación de los activos intangibles de la División.

Lo anterior dio inicio a la construcción de indicadores de resultado y actuación formulándole a cada indicador unas metas y al mismo tiempo se desarrollaron los planes de acción o iniciativas estratégicas, para lograr la obtención de la estrategia.

Por último se configuro en Microsoft Office Excel, una herramienta informática para el apoyo de seguimiento en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. También se describió la metodología para realizar la comunicación del Cuadro de Mando Integral al personal de la División de Publicaciones.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y empresariales. Director: Ingeniero Sergio Isnardo Muñoz Villarreal.

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN OF A STRATEGIC SYSTEM MANAGEMENT FOR THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER PUBLICATIONS DIVISION BASED ON THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY\*

**Author:** Wilkins Molina Gamboa\*\*

### Description

This project shows a description of the design of a strategic system management of the Universidad Industrial de Santander Publications Division based on the Balanced Scorecard methodology.

The design process of this system, it was started by checking the mission, vision and the mission values of the Division. Subsequently, an internal and external analysis was conducted to identify the variables to allow the construction of a DOFA matrix, and thus, carry out the identification of critical success factors which were used as a base to build a management model and define each of the perspectives, strategic objectives, the strategic map and the identification of intangible actives of the Division.

This gave a start to the construction of performance indicators and action by formulating goals to each indicator and simultaneously developing action plans or strategy initiatives in order to obtain the final strategy.

Finally, Microsoft Office Excel was set to work with an informatics tool in order to support the continuation in the strategy objectives achievement. There was also a description of the used methodology to achieve the communication of the Balanced Scorecard to the Publications Division staff.

---

\* *Graduate thesis project*

\*\* *Santander Industrial, University Physical-Mechanics Engineering Faculty – School of Industrials and managerial Studies. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal. Ingeniero Industrial*

## GLOSARIO

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

**BSC (Balanced Scorecard):** sistema de gestión estratégico desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton que se ha convertido en la principal herramienta para traducir la estrategia en términos operativos y darla a conocer en todos los niveles de la organización. Es traducido al idioma español como CMI (Cuadro de Mando Integral).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## INTRODUCCIÓN

Toda organización se está afrontando diariamente a la realidad cambiante del mercado global, y estas variaciones necesitan que las empresas manejen sus procesos internos con altos niveles de capacitación, innovación, flexibilidad, crecimiento y rapidez, buscando siempre un equilibrio entre los indicadores de resultados, los cuales dan a conocer los esfuerzos pasados y los indicadores que impulsan la acción futura de la organización.

Por lo tanto la División de Publicaciones, teniendo como referencia éstos cambios, y dado que con la implementación del Sistema de Calidad que ha dado grandes beneficios para la División, desea desarrollar una herramienta de control y dirección que le permita tomar decisiones precisas en el momento adecuado para de esta forma asegurar los resultados que se esperan.

De esta manera el concepto del Balanced Scorecard ó Cuadro de Mando Integral, como instrumento de información y control de la gestión empresarial, entra a jugar un papel muy importante, ya que permite enriquecer el control de la gestión de todo tipo de organización, permitiendo tener el estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño de la División.

El presente trabajo de grado tiene el propósito esencial de diseñar un sistema de gestión estratégica para la División de Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander basado en la metodología Balanced Scorecard, el cual no solo nos genera una visión de los objetivos y los métodos a seguir para llevarlos a cabo, en realidad nos permite ver la estrategia desde un punto de vista más amplio, identificando plenamente que funciona como un sistema de gestión estratégica.

El Cuadro de Mando Integral cuenta con cuatro categorías o perspectivas como lo son la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización ya que funciona como una fuerte herramienta de comunicación. Al comunicar el sistema de gestión a los miembros de la División, genera un mayor entendimiento de la estrategia, motivando su actuación de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados.

La estructura del presente libro vislumbra el siguiente orden metodológico. En el capítulo uno (1) y dos (2) se describen respectivamente, las especificaciones generales del proyecto y se realiza una descripción de la División de Publicaciones. El capítulo tres (3) presenta el marco estratégico y el análisis interno y externo de la División. En el capítulo cuatro (4) tomando de base el capítulo anterior se definen las líneas estratégicas de impulso de la División, llevando a la construcción del Cuadro de Mando Integral definido en el capítulo cinco (5), por otra parte en el capítulo seis (6) se hace la descripción de la herramienta informática de apoyo, para realizar el seguimiento al sistema de indicadores y en el capítulo siete (7) se hace un diseño del plan de comunicación del Cuadro de Mando Integral de la División.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de grado.

## ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión estratégica para la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES de la UIS, que permita monitorear y verificar el cumplimiento de la estrategia establecida, mediante la metodología Balanced Scorecard<sup>1</sup> y formular el Plan de comunicación.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis, tanto interno como externo de la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, con el fin de identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, que servirán como base para la definición de la estrategia organizacional.
- Diseñar y representar la estrategia organizacional en mapas estratégicos que permitan visualizar las relaciones causales entre los objetivos de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard en la División.

---

<sup>1</sup> Modelo desarrollado por Robert S. Kaplan, profesor de contabilidad en la cátedra Arthur Lowes Dickinson en la escuela de Negocios en Harvard y David P. Norton, presidente de la Sociedad de Soluciones Renacentistas.

- Diseñar la Matriz Estratégica después de plantear un conjunto de indicadores de resultado e inductores de actuación, sus metas e iniciativas estratégicas, a partir de los objetivos planteados.
- Estructurar las fichas técnicas para el sistema de indicadores que permitan apoyar el control y seguimiento de los objetivos planteados.
- Configurar una herramienta informática que procese la información necesaria para poder monitorear el cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Diseñar un plan de comunicación que fije las bases para la apropiación del Balanced Scorecard, como sistema de gestión, al interior de la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES.
- Realizar talleres y reuniones con el grupo de Trabajo de la División, con el fin de introducir el concepto de Balanced Scorecard e informar sobre la realización de un nuevo proyecto sobre dicho concepto al interior de la División.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Universidad Industrial de Santander siempre ha desarrollado proyectos con miras a realizar mejoras en su gestión. Uno de los más importantes desarrollado últimamente fue la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en los procesos de apoyo de la Universidad, y por lo cual hoy se encuentra certificada con la norma ISO 9001:2000.

El mercado globalizado que se desarrolla actualmente, genera cambios que están variando constantemente y esto afecta directamente a todas las organizaciones. Por lo tanto es necesario que las empresas estén actualizando sus sistemas operativos y estrategias, para no estar al margen de los cambios que se generan y promover el crecimiento de la organización.

Estos cambios afectan tanto los mercados empresariales como los mercados académicos, ya que el entorno en que se están desarrollando las organizaciones es inestable y de gran presión competitiva. Es por esta razón que la División de Publicaciones desea implementar herramientas o sistemas metodológicos que le ayuden a enfocar estrategias que la guíen a crecer exitosamente en este mundo globalizado.

Por lo tanto con el fin de realizar un crecimiento en su gestión empresarial, se busca a través de la metodología del Balanced Scorecard utilizar la visión y estrategia de la organización y transformarlas en objetivos e indicadores de estrategia que demarcarán los resultados a futuro de la División de Publicaciones.

### **1.3 ALCANCE DEL PROYECTO**

Diseñar un sistema de gestión estratégica para la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES de la UIS empleando la metodología Balanced Scorecard (BSC), para lo cual es necesario realizar un análisis situacional de la División, diseñar el mapa estratégico, elaborar el cuadro de mando integral, establecer las iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos planteados, elaborar las hojas de vida y fichas técnicas del sistema de indicadores, configurar la herramienta de apoyo del Cuadro de Mando Integral y diseñar el plan de comunicación.

## **1.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

### **1.4.1 Recopilación Bibliográfica.**

En esta etapa del proyecto se tuvo como propósito principal realizar la búsqueda, clasificación y análisis de toda la información conectada con la metodología Balanced Scorecard, diferentes herramientas alternativas de gestión, de diseño informático y de información sobre la División de Publicaciones, que permitió desarrollar un diagnóstico de las circunstancias en las que se hallaba en ese instante la División.

Se realizaron consultas de la diferentes fuentes de información, tanto de tipo primarias como de tipo secundarias; Las fuentes de información primarias hacen referencia a toda la información existente al interior de la División y las secundarias hacen mención a los distintos libros técnicos, tesis de grado y páginas Web.

### **1.4.2 Conformación del Comité de Estrategia**

En el desarrollo de esta etapa se conformo un comité de estrategia con personal perteneciente al proceso de Gestión Gerencial de la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, el cual soporto las actividades necesarias para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Dicho comité participó de manera activa en la formulación de la estrategia, en la construcción de objetivos estratégicos y en el diseño del sistema de indicadores, entre otros, mediante talleres y reuniones de trabajo.

### **1.4.3 Análisis Situacional**

Se realizó un análisis interno basado en el modelo EFQM<sup>2</sup>, que identificó a cabalidad las fortalezas y debilidades presentes en la División de Publicaciones al inicio del proyecto, que hicieron posible definir los puntos fuertes y los aspectos a mejorar en la División. Asimismo, se analizó el entorno externo con el fin de identificar las amenazas y oportunidades presentes, desde el punto de vista de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.

### **1.4.4 Determinación de los Factores Críticos de Éxito**

Una vez realizado el análisis situacional, se dio comienzo al proceso de determinación de los factores críticos de éxito.

Para su determinación se tuvieron en cuenta las variables halladas en el análisis situacional, utilizándose para la construcción de una matriz DOFA, y a continuación se elaboró una correlación de estas variables para determinar su dependencia, y después se efectuó el respectivo análisis, obteniendo el insumo principal para determinar un excelente diseño del modelo de gestión.

### **1.4.5 Diseño de la Estrategia**

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

La definición de la estrategia se llevó a cabo en conjunto con personal clave dentro de la DIVISIÓN DE PUBLICACIONES, ya que ésta es el punto de partida

---

<sup>2</sup> Fundación Europea para la Gestión de Calidad

para el diseño de los otros componentes estratégicos del cuadro de mando integral.

La estrategia se conceptualizó, llevando a cabo la construcción del mapa estratégico, el cual dio a conocer las relaciones causa efecto entre los objetivos y las cuatro (4) perspectivas existentes.

#### **1.4.6 Diseño del Cuadro de Mando Integral**

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

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

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

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

#### **1.4.7 Diseño de la Herramienta de Apoyo del Cuadro de Mando Integral**

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

#### **1.4.8 Elaboración del Plan de Comunicación**

En esta etapa se desarrolló un plan de comunicación para el Cuadro de Mando Integral. Este plan contiene la forma en que los objetivos e indicadores estratégicos van a ser comunicados a todos los miembros de la División de Publicaciones, a través de talleres y capacitaciones que fortalecerán los conceptos estratégicos del personal, y de esta forma vincularlos con las bases de datos y los sistemas de información existentes, para vincularlos completamente con la metodología de trabajo existente.

### **1.5 MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.5.1 Antecedentes del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)<sup>3</sup>**

La visión y la estrategia que se desarrollan en los negocios demarcan un camino hacia el que deben enfocarse los esfuerzos individuales y colectivos de una organización. La definición de estrategias por naturaleza es compleja, pero la implementación de la misma presenta un obstáculo en la mayoría de los casos. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe revisarse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están logrando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

El Balanced Scorecard, es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

---

<sup>3</sup> HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ MÓNICA y MOLINA GAMBOA WILKINS, Plan de proyecto de grado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD".

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis; las siguientes son ventajas que pueden considerarse por la implementación de esta herramienta en la organización:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base en resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Como con cualquier concepto, este presenta sus seguidores y detractores. El predecesor más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros

para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran construirse para apoyar la gestión, solo que las áreas de negocio normalmente eran definidas y fijas. De hecho, estos acercamientos se efectuaban entre compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio las cuales son:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Formación y crecimiento

Estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, formación y crecimiento; también el BSC permite tener el control del estado de la salud corporativa y la forma como están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

### **1.5.2 Perspectivas del Balanced Scorecard<sup>4</sup>**

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten tener un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los incitadores de acción de esos resultados, y entre las medidas objetivas fuertes, y las más suaves y subjetivas; estas perspectivas son las siguientes:

- **Perspectiva Financiera.**

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera, dando a conocer si la estrategia de la organización, la puesta en práctica y su realización están contribuyendo al mejoramiento mínimo aceptable.

---

<sup>4</sup> Plan de proyecto de grado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD”. Elaborado por los estudiantes de Ingeniería Industrial, Mónica Hernández Rodríguez y Wilkins Molina Gamboa.

- **Perspectiva del Cliente**

Se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. “la perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categorías superior” (Kaplan y Norton).

- **Perspectiva de Procesos Internos.**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

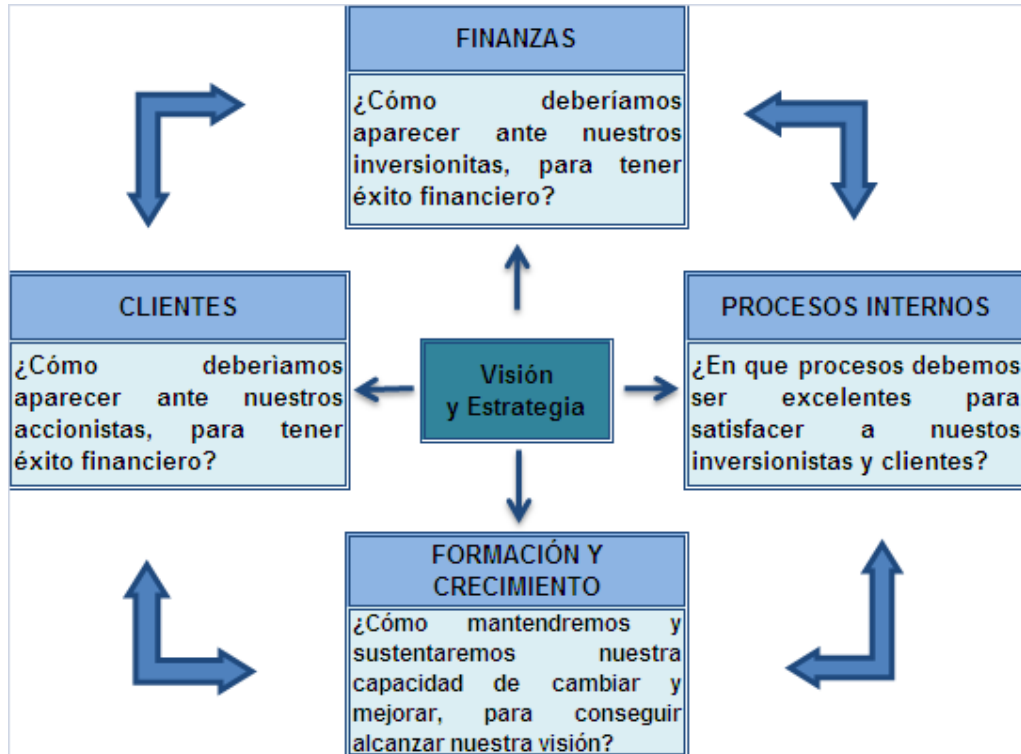
- **Perspectiva de Formación y Crecimiento.**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la estructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres (3) áreas: Personas, Sistemas y Clima Organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, maquinas e instalaciones,

tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

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



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*) Ediciones Gestión 2000 – 2ª Edición, p. 22.

## 2 PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES UIS

### 2.1 GENERALIDADES

La *Universidad Industrial de Santander* (UIS) fue constituida mediante las ordenanzas número 41 de 1940 y 83 de 1944, emanadas desde la Asamblea Departamental de Santander, y las que fueron reglamentadas por la Gobernación de Santander mediante el Decreto 1300 de junio 30 de 1982.

La UIS<sup>5</sup>, es una institución oficial, del orden departamental, la cual está orientada primordialmente a la formación del hombre, por medio de la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

<sup>6</sup>Como institución académica de educación superior enmarca su estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades que conjugan los campos del conocimiento en los que la Universidad adelanta las actividades de docencia, investigación y extensión.

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

---

<sup>5</sup> Organización. 2008 [En línea].

[https://www.uis.edu.co/portal/nuestra\\_uis/organizacion/organizacion.html](https://www.uis.edu.co/portal/nuestra_uis/organizacion/organizacion.html)

<sup>6</sup> Ibídem

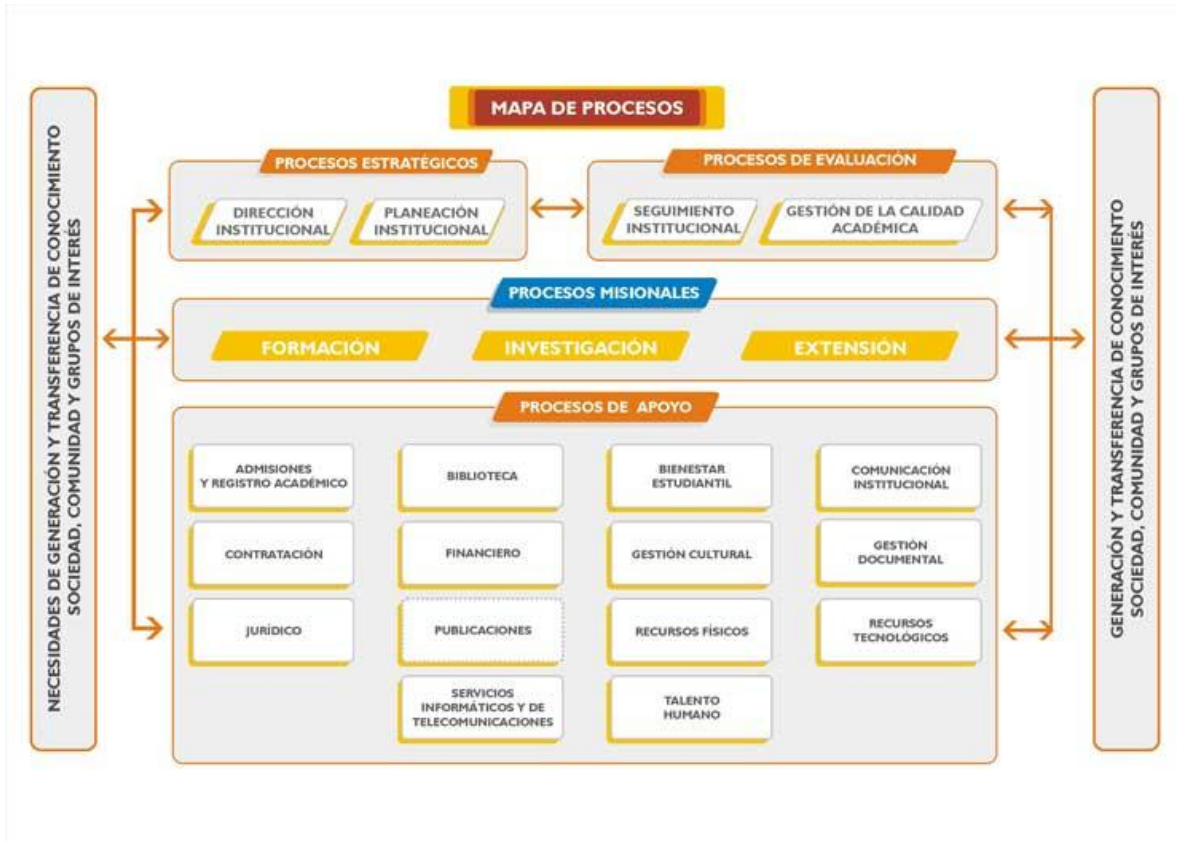
Consejo Académico -máxima autoridad académica-.

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

En el Estatuto General de 1981 se habla por primera vez de que la Universidad tendrá un Vicerrector Administrativo, cuyo nombramiento le correspondería al Rector con la ratificación del Consejo Superior. De esta manera desaparecía el cargo de Rector Asistente.

Actualmente la Universidad Industrial de Santander tiene Implementado el Sistema de Gestión de la Calidad en el marco del cual, y para lograr mayor eficiencia, eficacia, y efectividad de sus procesos administrativos, ha desarrollado el Mapa de Procesos de la UIS, (ver figura 2), para efectuar una descripción de los procesos estratégicos, los procesos de evaluación, los procesos misionales y los procesos de apoyo, que se identifican en el funcionamiento de la Universidad Industrial de Santander

**Figura 2. Mapa de Procesos de la Universidad Industrial de Santander**



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad, <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/index.jsp>

La *Vicerrectoría Administrativa*<sup>7</sup> se concibe como un ente que coordina un equipo de trabajo y, que intenta con base en esa dinámica atender las necesidades programadas y urgentes de todas las UAA de la Universidad.

El Acuerdo No. 057 de septiembre 7 de 1994<sup>8</sup>, por el cual se reforma la Estructura Organizacional de la Universidad Industrial de Santander, establece que:

<sup>7</sup>Vicerrectoría Administrativa. 2008. [En línea].

<https://www.uis.edu.co/portal/administracion/viceadmin/viceadmin.html>

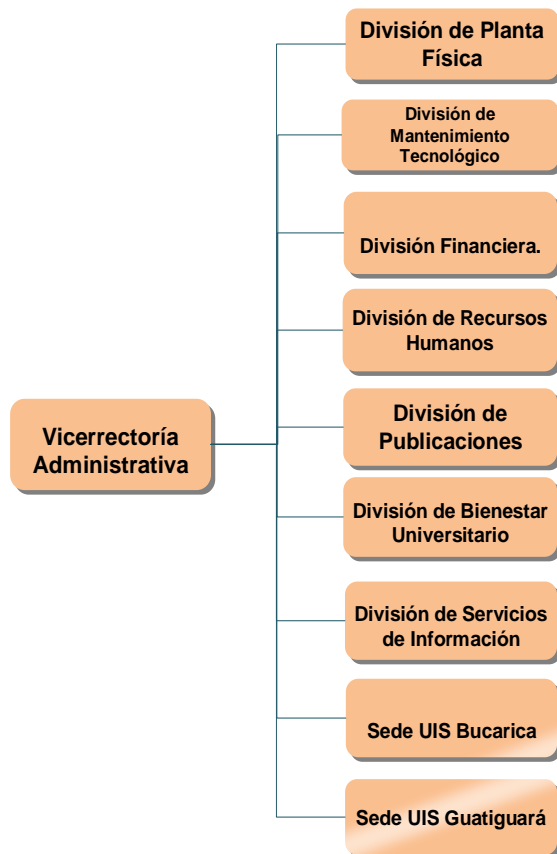
<sup>8</sup>[https://www.uis.edu.co/intranet/publicaciones/publicaciones\\_documento.jsp?docid=4620&doc=57&tabla=8&fecha=1994-09-07](https://www.uis.edu.co/intranet/publicaciones/publicaciones_documento.jsp?docid=4620&doc=57&tabla=8&fecha=1994-09-07)

El Vicerrector Administrativo es quien dirige el funcionamiento y desarrollo de las siguientes divisiones: Financiera, Publicaciones, Planta Física, Mantenimiento Tecnológico, Servicios de Información, Recursos Humanos y Bienestar Universitario (ver figura 3), y coordina los procesos de modernización institucional en apoyo integral a la actividad académica.

El Vicerrector Administrativo será de libre nombramiento y remoción del rector de acuerdo con el Estatuto General.

Adscrito a la Vicerrectoría Administrativa está el programa Estampilla Pro-UIS, quien responde por la gestión ante las autoridades del eficiente recaudo proveniente de la estampilla y por el control operativo y contable de éstos recursos.

**Figura 3. Estructura organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS**



Fuente: Vicerrectoría Administrativa. 2008. [En línea].

<https://www.uis.edu.co/porta/administracion/viceadmin/viceadmin.html>

## **2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES**

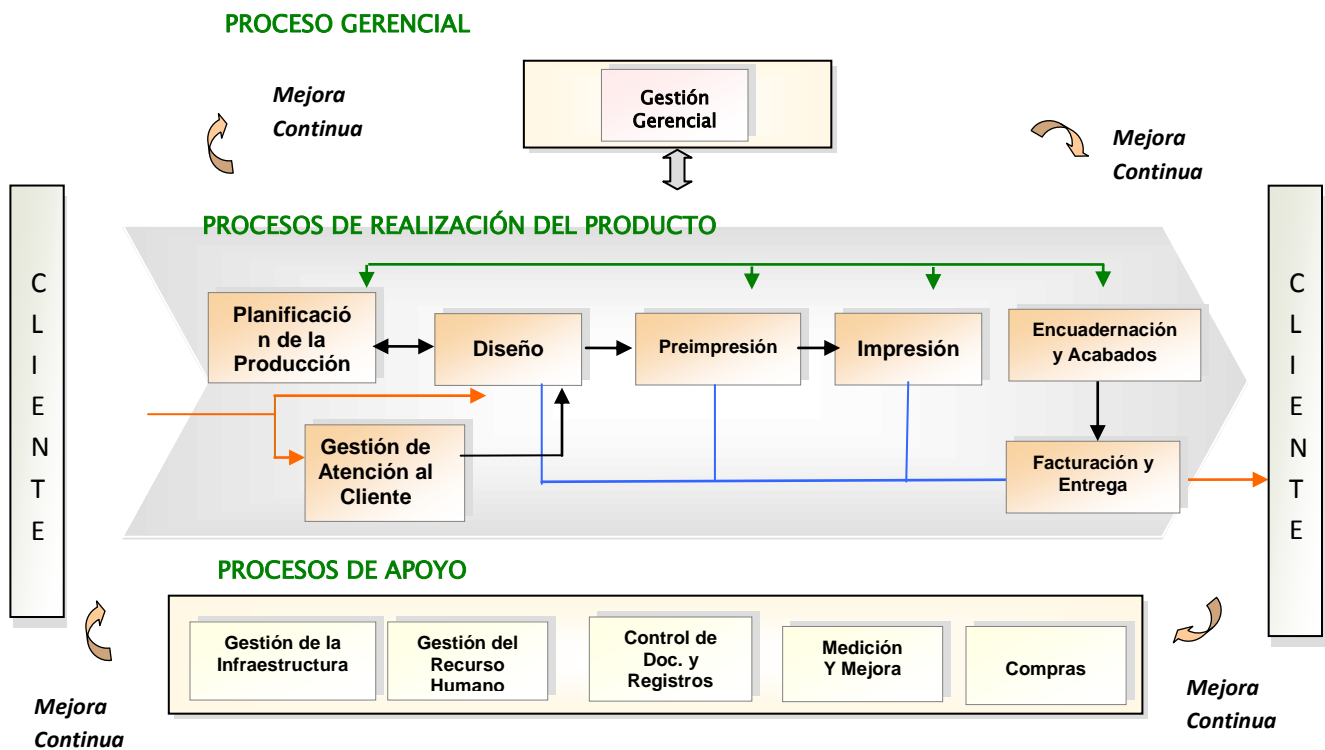
El modelo del Sistema de Gestión de Calidad adoptado por LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES UIS tiene un enfoque que le permite la identificación y control de las interrelaciones de cada proceso con las funciones de la División. Este

conjunto de actividades, que utilizan recursos, transformando elementos de entrada en resultados, constituye el inicio del proceso siguiente.

El mapa de procesos se encuentra dividido en tres categorías; los procesos que en él participan son:

- Proceso Gerencial
- Procesos de Realización: Gestión de Atención al Cliente, Planificación de la Producción, Diseño, Pre impresión, Impresión, Encuadernación y Acabados y Facturación y Entrega.
- Procesos de apoyo: Recurso Humano, Infraestructura, *Compras*, Medición y Mejora, Control de Documentos y Registros.

**Figura 4. Mapa de Procesos División de Publicaciones.**



Fuente: Manual de Calidad División de Publicaciones, p. 10

## **2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES.<sup>9</sup>**

### **2.3.1 Gestión Gerencial.**

Su objetivo principal es el de asegurar la planificación de la Unidad, incluyendo la planificación y revisión del Sistema de Gestión de la Calidad de la División de Publicaciones para su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema incluyendo la Política y Objetivos de Calidad.

- Planificación de la Unidad.
- Planificación del sistema de gestión de calidad
- Establecer el presupuesto anual (Fondo común y Fondo especial)
- Elaborar el plan de gestión
- Realización de revisiones por la dirección.
- Revisión de la planificación de los procesos y definición de responsabilidades y recursos.
- Elaborar el presupuesto anual
- Seguimiento y control de las acciones planteadas.
- Seguimiento al cumplimiento del plan de gestión.
- Seguimiento al presupuesto.

### **2.3.2 Gestión de atención al cliente.**

Este proceso tiene como objetivo identificar los requerimientos del cliente, de modo que se establezca si la División de Publicaciones puede cumplir con los

---

<sup>9</sup> Manual de Calidad de la División de Publicaciones. Caracterizaciones de los Procesos, p. 11

requisitos establecidos, y de esta forma establecer finalmente un acuerdo, Cliente – División.

Las actividades realizadas por el proceso de Gestión de atención al cliente son:

- Identificar cuáles son los requerimientos del cliente.
- Revisar los requisitos del producto.
- Elaborar la cotización siempre, cuando esta aplique.
- Negociar con el cliente con el fin de lograr un acuerdo Cliente - División.
- Manejo exclusivo de la propiedad del cliente. (Derechos de Autor).
- Verificar la conformidad de la cotización, cuando esta aplique.
- Realizar las diferentes modificaciones de los requisitos del producto.
- Aplicar las encuestas de satisfacción a cliente cuando esta aplique.
- Revisión de los requisitos relacionados con el producto, antes de comprometerse a proporcionar el producto al cliente.

### **2.3.3 Planificación de la producción.**

Tiene como prioridad definir los recursos y las responsabilidades que son necesarias para la realización de los productos, de acuerdo con los compromisos adquiridos con los clientes.

Las actividades definidas de este proceso son:

- Planificar la realización del Producto.
- Planificar la producción, definiendo las responsabilidades, los recursos (como Materia prima, máquinas) y los tiempos de entrega a los clientes.
- Registrar la planificación de la producción.
- Elaborar planes de calidad (si es necesario).
- Realizar seguimiento al Cumplimiento de la planificación de la producción.

#### **2.3.4 Diseño.**

El objetivo de este proceso es el de elaborar el diseño del producto de acuerdo con los requisitos del cliente y plasmarlo en las condiciones más cercanas a la realidad, a través de un machote (prototipo).

Las principales actividades que realiza el proceso de Diseños son:

- Planificar el diseño, o diagramación del trabajo de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- Identificar los elementos de entrada y los requisitos adicionales del cliente.
- Revisar la información de entrada del diseño, o diagramación, para elaborarlo de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- Hacer la verificar y validación del diseño, o diagramación elaborados en el proceso de Diseño.
- Realizar de ser necesario los cambios al Diseño, especificado por el cliente y de acuerdo a los parámetros establecidos por la División.

#### **2.3.5 Pre impresión.**

Este proceso se encarga de elaborar las películas, másteres o planchas del diseño para su reproducción, cumpliendo con las especificaciones del cliente.

Sus actividades principales son:

- Preparar los equipos de pre prensa.
- Coordinar la elaboración de planchas.
- Elaborar másteres o enviar archivos al RIP, el cual es el computador que se encarga de realizar la impresión de las planchas de acuerdo a las muestras del Diseño.

- Elaborar las planchas.
- Revisión de la plancha con respecto a la muestra impresa.

### **2.3.6 Impresión.**

Su objetivo es obtener resultados impresos que cumplan con las características establecidas en el diseño y en la diagramación, manteniendo los requisitos especificados por el cliente externo.

Son actividades principales del proceso de Impresión:

- Revisar la orden de producción.
- Solicitar, recibir y revisar los insumos.
- Imprimir.
- Identificar la actividad posterior a realizar al producto.
- Verificar la cantidad y el estado del trabajo realizado.
- Entregar el material impreso.

### **2.3.7 Encuadernación y Acabados.**

El objetivo de este proceso es el de realizar las actividades necesarias para lograr la terminación adecuada del material de trabajo, de acuerdo con las especificaciones entregadas por el cliente.

Las actividades principales que realiza este proceso son:

- Delinear guías de corte, refilar y cortar el material.
- Identificar la actividad a realizarle al producto.

- Compaginar, plegar, plastificar, encuadernar y empaçar, el material a utilizar en el proceso de encuadernación y acabados.
- Revisar la orden de producción.
- Solicitar los insumos.
- Verificar la calidad y cantidad del trabajo.

### **2.3.8 Facturación y Entrega.**

Este proceso como objetivo tiene el de garantizar la conformidad de la entrega del producto terminado en la División, directamente al cliente, y así de esta forma efectuar correctamente la elaboración de la factura.

Las principales actividades a realizar por el proceso de Facturación y Entrega son:

- Organizar el material y productos terminados.
- Hacer la Entrega tanto del Producto terminado al cliente, como del material que sea propiedad de este.
- Atender las inquietudes relativas al producto terminado.
- Elaborar la factura.
- Gestionar el cobro.
- Verificar las cantidades entregadas del producto.
- Verificar en el Sistema presupuestal los pagos.

### **2.3.9 Compras.**

Su objetivo es el de asegurar que los productos y servicios adquiridos por la División de Publicaciones, cumplan con los requisitos y especificaciones establecidos para la compra, especialmente aquellos productos que tienen un mayor impacto al momento de la realización de los diferentes productos

ofrecidos por la División.

Las actividades principales que realiza el proceso de Compras son:

- Realizar la planeación de las compras basados en el Listado de los proveedores seleccionados por la División.
- Hacer una revisión periódica de las existencias en almacén y la identificación de las necesidades de los productos.
- Realizar la selección e identificación de los proveedores de la División.
- Hacer la solicitud de cotizaciones de los productos a adquirir, a los proveedores seleccionados.
- Elaborar las órdenes de compras o de prestación de servicios, y hacer las solicitudes internas de servicios.
- Hacer la verificación de los productos o servicios adquiridos por la División de Publicaciones.
- Realizar una evaluación periódica a los proveedores de la División.
- Realizar el adecuado almacenamiento de los productos, con el fin de mantener en óptimas condiciones los productos adquiridos.

#### **2.3.10 Gestión del Recurso Humano.**

Tiene como objetivo garantizar la disponibilidad del personal con educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para llevar a cabo de manera competente aquellos trabajos que afectan la calidad del producto.

Su actividad principal es:

- Establecer requisitos en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia.
- Planificar las capacitaciones.

- Seleccionar el personal de acuerdo al cumplimiento del perfil requerido.
- Contratar al personal.
- Hacer inducción al personal.
- Ejecutar el programa de capacitaciones.
- Evaluar la eficacia de la formación.

### **2.3.11 Gestión de la Infraestructura.**

El objetivo de este proceso es el de proporcionar y mantener la infraestructura necesaria en la División y asegurar su acondicionamiento de forma tal que permitan la elaboración de productos conformes con los requisitos del cliente.

Este proceso tiene como actividades principales lo siguiente:

- Establecer una programación anual de mantenimiento y metrología a los equipos que se encuentran en la División.
- Desarrollar e implementar métodos de mantenimiento, con el fin de hacer más eficiente su ejecución.
- Ejecutar actividades de mantenimiento y metrología.
- Verificar y revisar el cumplimiento del Programa Anual de Mantenimiento y metrología.

### **2.3.12 Medición y Mejora**

El objetivo principal es el de establecer los procesos de seguimiento, análisis, medición y mejora del SGC de la División con el propósito de asegurar la conformidad del producto, del sistema y el mejoramiento continuo de los procesos.

Sus principales actividades son:

- Programar las auditorías internas de calidad.
- Definir indicadores de medición para los diferentes procesos.
- Identificar los productos no conformes o las no conformidades del SGC.
- Identificar y ejecutar acciones correctivas y preventivas.
- Evaluar la percepción y satisfacción de los clientes.
- Manejo de quejas.
- Medición de los procesos.
- Verificación de la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

### **2.3.13 Control de Documentos y Registros.**

Este proceso está encargado de gestionar los documentos y registros que conforman el Sistema de Gestión de Calidad.

Las siguientes actividades están encargadas del proceso de Control de Documentos y Registros:

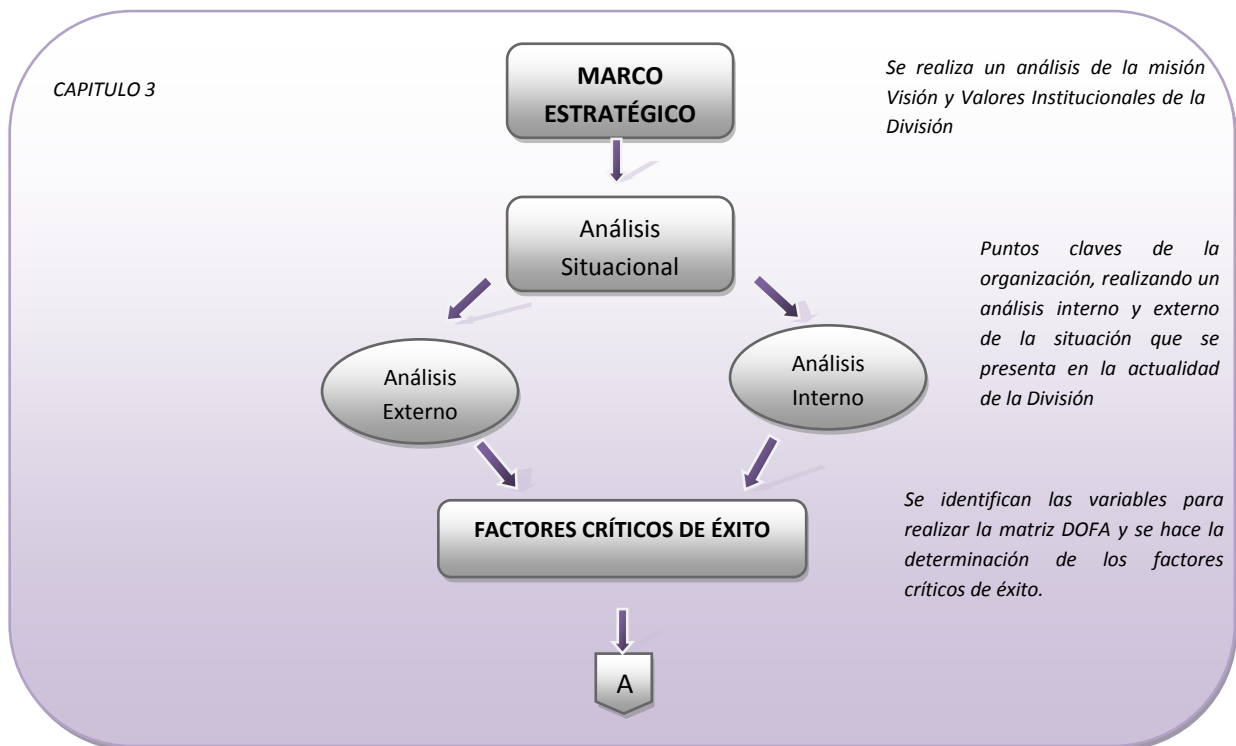
- Administrar y controlar los documentos y registros.
  - Aprobar documentos.
  - Identificar los documentos y registros.
  - Revisar y actualizar los documentos (cambios y obsolescencia).
  - Preservar y proteger documentos y registros.
  - Distribuir los documentos.
  - Almacenar y recuperar registros.
- Disposición final de registros.

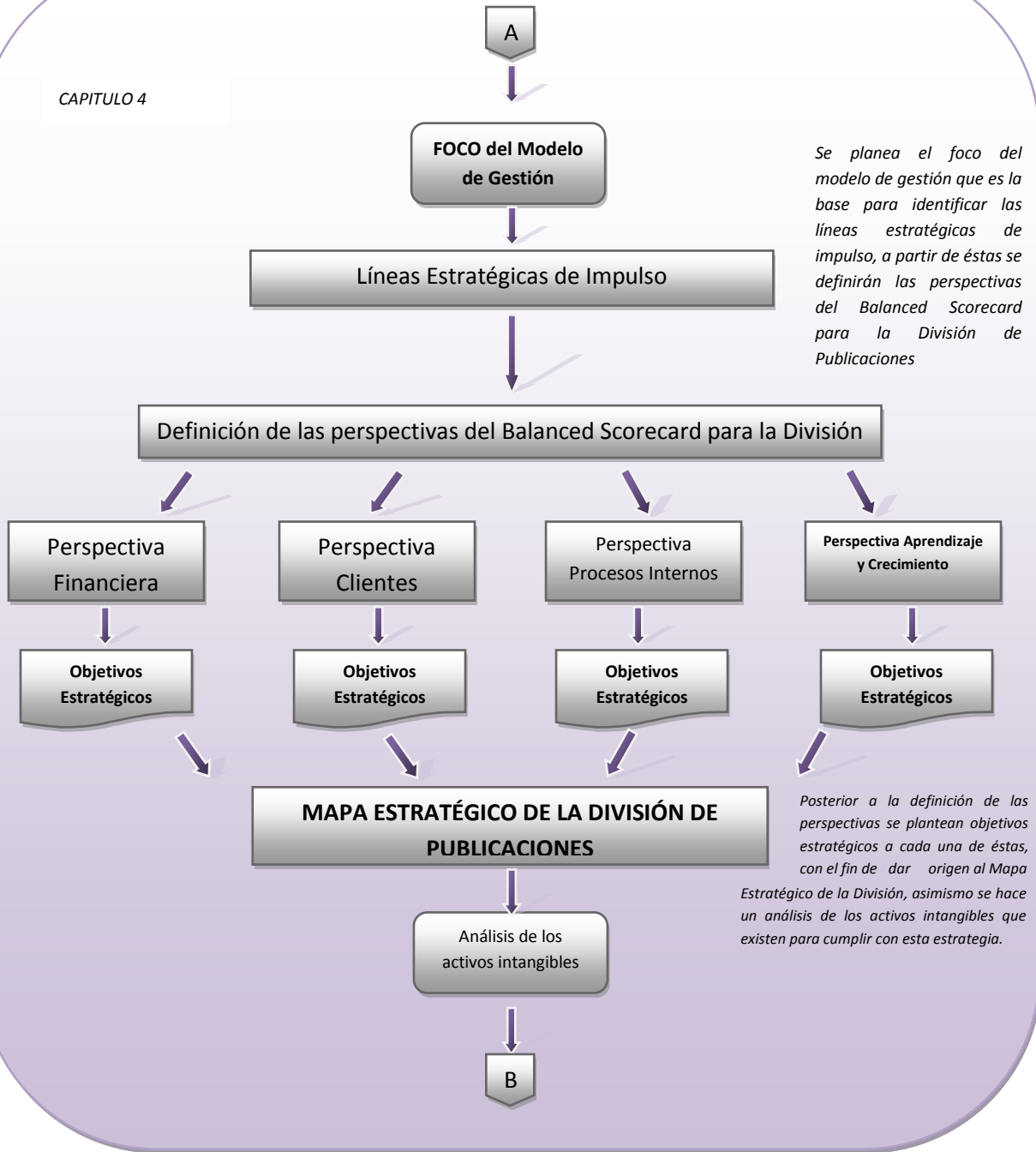
### 3 MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

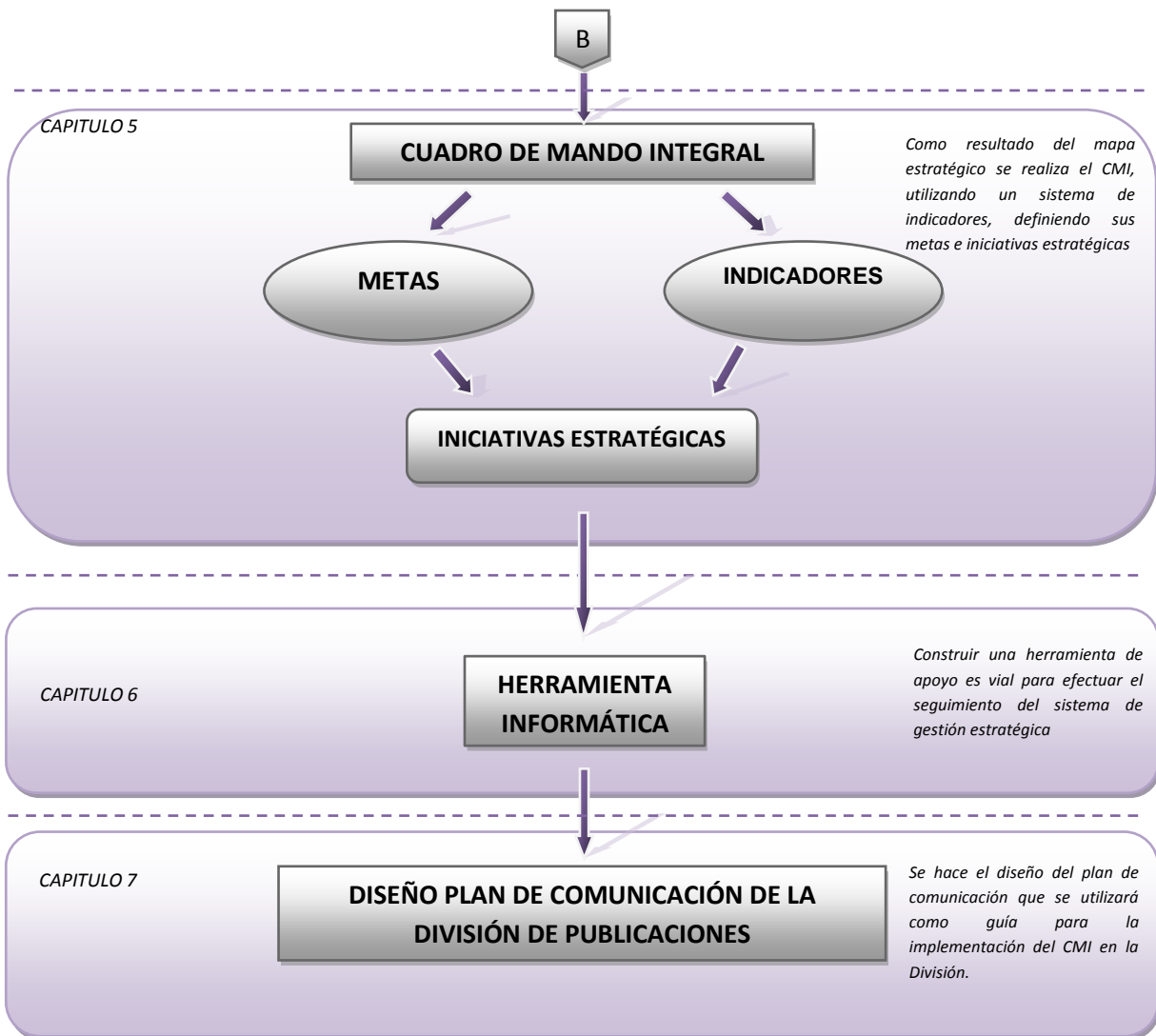
El Cuadro de Mando Integral -CMI-, hace énfasis en indicadores Financieros y no Financieros, los cuales se adoptan como un sistema de gestión estratégica que forma parte del sistema de información para los empleados de toda organización, como lo es la División de Publicaciones.

En la siguiente figura se presenta un diagrama de flujo de la metodología empleada en el presente capítulo y la línea de seguimiento que se desarrollará en las siguientes fases del diseño del sistema de gestión estratégica para la División.

**Figura 5.** Diagrama de flujo de la metodología establecida para el sistema de gestión estratégica de la división







Fuente: Figura elaborada por el autor

Inicialmente se realiza un enfoque estratégico donde se debe realizar una revisión, de la Misión, Visión y Valores Institucionales, o su definición en caso de no existir en la organización, porque éstos son la base de su estructura empresarial y de su marco estratégico, donde encontraremos completamente cuales son las capacidades a explotar que posee la organización, teniendo

siempre a la mano la participación y el compromiso de los miembros que conforman la organización. Siendo necesaria la creación de un equipo que conforme el comité estratégico, para que soporten las principales actividades con el fin de lograr la construcción de un exitoso CMI.

En este capítulo se contempla inicialmente el marco estratégico, donde se define el comité estratégico de la División de Publicaciones y la revisión de su misión y visión. A continuación, el diagnóstico organizacional, donde se divide en un diagnóstico interno, en el cual se evalúa la División de Publicaciones, su funcionamiento desde distintos puntos de vista; y el diagnóstico externo, que considera el marco legal, tecnológico, económico y social, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Para finalizar se hace una matriz DOFA, la cual se construye en base de las variables identificadas en el diagnóstico organizacional, que permite dar a conocer las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en la División de Publicaciones.

### **3.1 MARCO ESTRATÉGICO**

El diseño de la estrategia en toda organización presenta siempre uno de los mayores retos, sobre todo al momento de hacer la declaración de la misión y de la visión, su definición es utilizada como una herramienta esencial para la construcción de la cultura y dirección organizacional, siendo indispensable para obtener grandes beneficios, ya que se pueden fortalecer la motivación, comunicación y valores al personal, siendo éstos principios que demarcan el éxito de cualquier organización.

Además de éstos principios existen aspectos importantes en toda organización como son el compromiso y su disposición para ésta, de aquí es donde el direccionamiento estratégico conforma el Comité Estratégico, el cual se logro de esa responsabilidad para la mejora continua de la División de Publicaciones.

### **3.1.1 Conformación Comité Estratégico.**

El comité estratégico se conformó por el personal clave en la División de Publicaciones, participando de forma activa y continua en la formulación de la estrategia y en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, apoyando plenamente su construcción.

Este comité está conformado por:

- Ingeniero, Óscar Roberto Gómez Molina, Jefe de la División de Publicaciones.
- Ingeniera, Elidía Esther Galviz Muñoz, Profesional de la División de Publicaciones
- Estudiante de Ingeniería Industrial, Wilkins Molina Gamboa, Asesor de apoyo del comité estratégico.

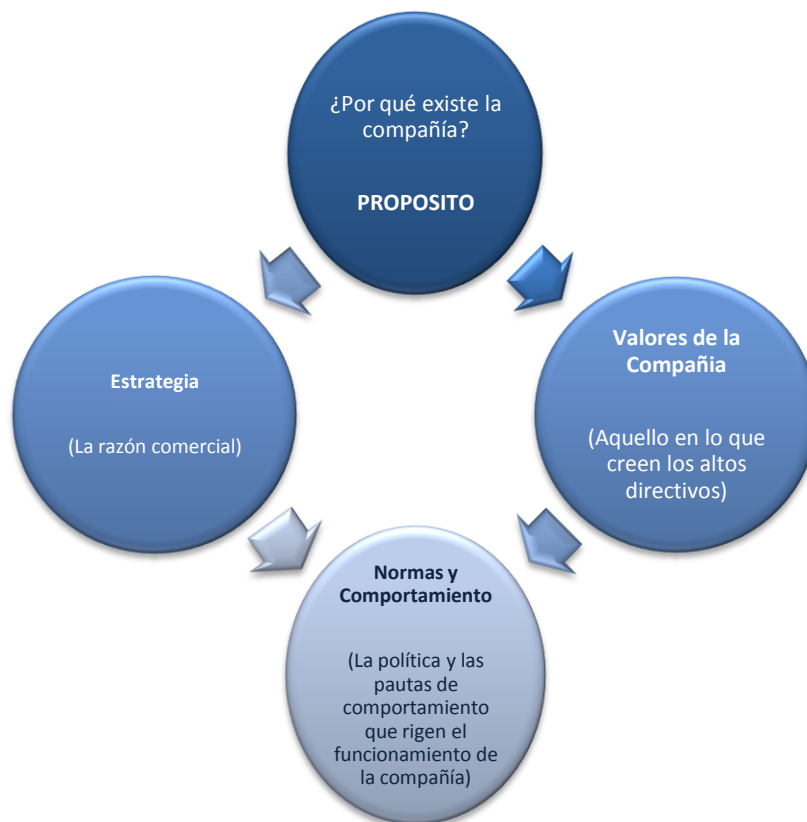
### **3.1.2 Misión.**

La definición de la misión está dada de acuerdo a la clase de trabajo que se desarrolla en cualquier organización, siendo parte importante del marco estratégico y de su planeación.

“El propósito es la parte más filosófica de la misión. Da una explicación del por qué de la existencia de la organización; o, dicho de otra manera en beneficio de quién se hace todo el esfuerzo”<sup>10</sup>

A continuación se muestra la figura cinco (5) respecto al modelo de misión de los negocios de CAMPBELL y TAWADEY, llamado modelo de misión de Ashridge:

**Figura 6. El modelo de misión de Ashridge.**



Fuente: ANDREW CAMPBELL, KIRAN TAWADEY, Diagrama de la definición de misión, LA MISIÓN DE LOS NEGOCIOS: cómo conseguir el compromiso de los empleados. 1992 – Business & Economics.

<sup>10</sup> ANDREW CAMPBELL, KIRAN TAWADEY, La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados. 1992 - Business & Economics

La División de Publicaciones cuenta con la declaración de su misión mencionada en el Acuerdo número 008 de 2001 del Consejo Académico; en Enero de 2005 obtiene la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000, certificación otorgada por Icontec, en donde hace su declaración de una Misión que caracteriza su razón de ser, por la tanto la Misión de la División de Publicaciones 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”.***

Si la misión es comunicada a toda la organización y reconocida por la misma, sus empleados sabrán cual es la función de ésta y trabajaran en consolidar sus valores.

### **3.1.3 Visión.**

La definición de visión en una organización ayuda a definir el camino que ésta desea seguir, enfatizándose en los logros que desea adquirir y los objetivos que quiere cumplir, describiendo cómo se quiere ver en un futuro a nuestra organización.

Si queremos que la Visión demarque el futuro de la organización, sea aceptada por nuestro personal, encajando en su cultura empresarial con ética y valores institucionales, debe ser dirigida y puesta en práctica por los líderes de la organización quienes son los encargados de dar el ejemplo a todo el personal, además se debe tener en cuenta que la Visión debe ser breve, fácil de aprender y que sea foco de atención de todos los miembros de la organización.

Para la creación de la Visión de la División de Publicaciones, se realizó por parte de los directivos de la organización, un análisis, debates y declaraciones redactadas que al final lograron una definición en común, siendo la declaración de la visión la siguiente:

***En el año 2018, la División de Publicaciones de la UIS, prestará servicios pertinentes de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión, acordes con las necesidades, principalmente, de la comunidad universitaria, operando con procesos eficientes y con una cultura de calidad consolidada. Ello será posible gracias a la atención permanente de los avances tecnológicos en la Industria Editorial.***

***La División se convertirá en un referente para las demás Editoriales Universitarias, apoyando y ampliando la prestación de sus servicios a las mismas. Además, con el objeto de fomentar el desarrollo de la Industria Gráfica en la Región, estrechará vínculos con las entidades correspondientes.***

Esta declaración de la Visión de la División de Publicaciones se utilizará como punto de partida para definir el foco del modelo de gestión, para efectuar el análisis y la definición de las líneas estratégicas de impulso que se emplearán

para llevar a cabo la estrategia planteada de la División.

#### **3.1.4 Valores Institucionales.**

Los valores son aquella escala moral y ética que posee cada persona en el momento de desenvolverse como ser humano, esa vinculada directamente con la educación que le fue impartida a cada ser humano desde su infancia, y por ende aprendemos a identificar lo bueno de lo malo; estas concepciones unidas a un entorno organizacional, son la base de un ambiente laboral óptimo, que influye en la toma de decisiones de cualquier empresa.

Dado que la División de Publicaciones forma parte de la Universidad Industrial de Santander, no tiene definidos valores distintos a los descritos en el Proyecto Institucional de la Universidad donde ***“Se trata de construir la identidad y sentido de pertenencia a la UIS, basados en la constitución de un compromiso colectivo de asimilación y cumplimiento de los propósitos definidos en la misión de la Institución”<sup>11</sup>***

Por lo tanto al hacer parte de una comunidad universitaria, los valores institucionales deben construirse dejando atrás toda forma individualista que conlleve a intereses privados de desintegración y elaborar entre todos una identidad universitaria entre estudiantes, egresados, profesores, administradores, empleados y trabajadores, una comunidad social real donde se consoliden los valores que han de identificarla como una comunidad universitaria única, como lo son:

Solidaridad: Valor a través del cual las personas se sienten y reconocen unidas y

---

<sup>11</sup> <https://www.uis.edu.co/webUIS/inicio/acercaUIS/reglamentos/proyectoinstitutional>.

compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales y conformando además uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la ética moderna.

**Compromiso con el trabajo:** Trabajar en pos de la consecución de los objetivos de la organización en la cual se desempeñan laboralmente.

**Responsabilidad:** Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer las consecuencias de un hecho que realizó con libertad. Por lo tanto, una persona responsable es aquella que ocasiona en forma consciente un hecho.

**Ética:** Es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido en lo referente a una acción o a una decisión. Por lo tanto, cuando alguien aplica una sentencia ética sobre una persona, está realizando un juicio moral.

**Creatividad:** Facultad de crear o la capacidad de creación. Consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito.

**Tolerancia:** Es el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

**Cuidado del medio ambiente:** Mantener adecuadamente el entorno en el cual opera una organización, que incluye el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, y su interrelación.

## **3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL**

En este diagnóstico se deben conocer los puntos clave de la organización, teniendo en cuenta tanto los factores internos, como el entorno externo de la División de Publicaciones, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y oportunidades, con el fin de realizar la formulación de una o varias estrategias en la organización.

### **3.2.1 Análisis Interno**

El modelo EFQM de excelencia es un modelo de trabajo manejable, el cual puede ser aplicado a diferentes tipos de organizaciones, sean grandes o pequeñas, del sector público o privado, sin ánimo de lucro, educativas o financieras, con el fin de poder utilizar este modelo y su proceso de autoevaluación para aumentar su rendimiento y progreso hacia la excelencia organizacional.

El modelo EFQM tiene como base nueve criterios que son utilizados para verificar el progreso de una organización hacia la excelencia, estableciendo que esta excelencia se puede obtener mediante distintos enfoques, sosteniéndose siempre en los resultados que pueda lograr la organización. Estos criterios se agrupan en dos importantes grupos: Agentes Facilitadores y Resultados.

Los Agentes Facilitadores son aspectos del sistema de gestión de la organización y revelan cual es el enfoque que la organización le da a cada uno de los elementos de la gestión. El Liderazgo, las Personas, la Política y Estrategia, las Alianzas y Recursos y los Procesos, son los criterios que

pertencen a los Agentes Facilitadores.

Los Resultados representan lo que la organización ha obtenido y está logrando para cada uno de sus actores: los Resultados en las Personas, en los Clientes, en la Sociedad y los Resultados Clave.

A continuación se definen los criterios del modelo EFQM.<sup>12</sup>

- **El Liderazgo:** Este criterio se refiere a la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo de la organización, los lleva a la práctica mediante acciones y comportamientos adecuados y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.
- **Personas:** Este criterio evalúa la forma en la cual la organización gestiona, desarrolla e integra los conocimientos de las personas que la constituyen, tanto en el ámbito individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Asimismo se otorga el reconocimiento al personal de la organización de tal forma que continúen motivadas e incrementen su compromiso,
- **Política y Estrategia:** Este criterio evalúa la forma en que se materializa en una Organización Excelente la misión, visión y valores institucionales,

---

<sup>12</sup> Fundación Europea para La Gestión de la Calidad, EFQM (2003). Introducción a la excelencia, SIERRA MEJÍA, Astrid Liliana. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007.

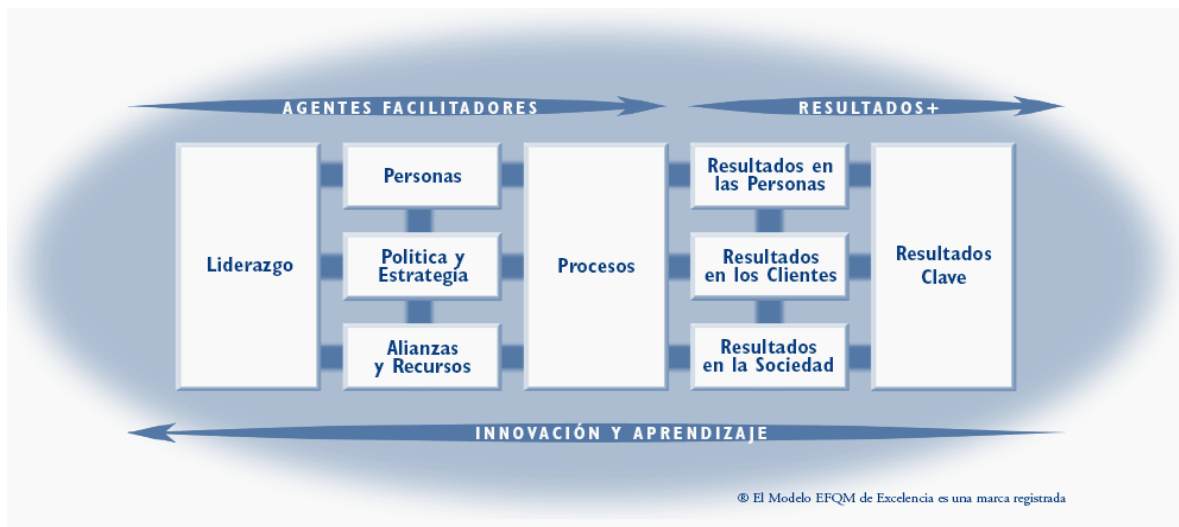
mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y soportada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes, teniendo en cuenta el sector y mercado donde opera la organización

- **Alianzas y Recursos:** En este criterio se evalúa la forma en la cual la organización planifica y gestiona tanto sus alianzas externas como sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos. Establecen un equilibrio entre las necesidades presentes y futuras del medio ambiente, la comunidad y la organización.
- **Procesos:** Este criterio analiza cómo las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para apoyar tanto su política y estrategia como para satisfacer plenamente a sus clientes y a otros grupos de interés, con el fin último de generar cada vez mayor valor para la organización.
- **Resultados en las Personas:** En este criterio se evalúa qué logros está alcanzando la organización en relación con el personal que la integran, miden de forma exhaustiva y alcanzan unos excelentes logros con respecto a las personas que integran la organización, fomentando siempre la participación de todos.
- **Resultados en los Clientes:** En este criterio se evalúa qué logros está alcanzando la organización en relación con sus beneficiarios o clientes, miden exhaustivamente y logran resultados sobresalientes con respecto a éstos, La organizaciones excelentes saben que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y servicio, enfocando sus esfuerzos hacia las expectativas de sus clientes.

- **Resultados en la Sociedad:** En este criterio se evalúa qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la organización al nivel que resulte pertinente.
- **Resultados Clave:** En este criterio se debe evaluar qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los usuarios e interesados de cada unidad y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de la política y estrategia de la organización.

A continuación se muestra la Figura seis (6) donde se hace la representación de los criterios del modelo EFQM.

**Figura 7. Modelo EFQM de Excelencia.**



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad. EFQM. Introducción a la Excelencia, 2003, p.5

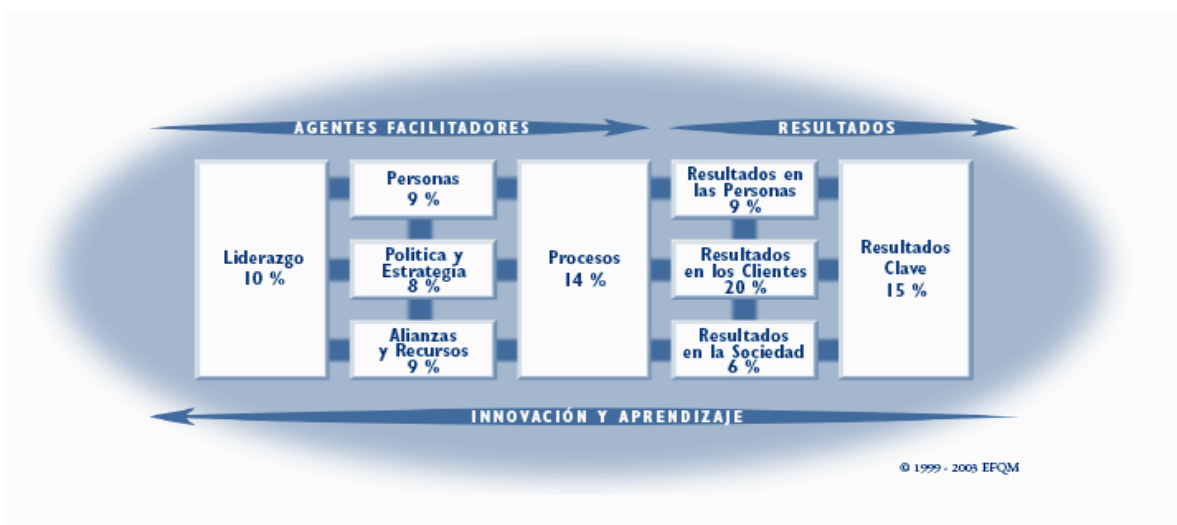
El Modelo EFQM, según la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, es recomendado acoger este proceso de autoevaluación como una estrategia para

optimizar el rendimiento de toda organización que aplique este modelo.

El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de la organización de acuerdo al planteado por el modelo EFQM de Excelencia, se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

Se utilizó el modelo EFQM de Excelencia para efectuar un diagnóstico interno de la División de Publicaciones. Teniendo como base el Modelo se desarrolló un cuestionario, con el fin de evaluar, las fortalezas, debilidades y mejoras que se encontraban en la División, (Ver Anexos A, B). Se explicó el propósito del cuestionario, autoevaluación a los miembros del comité, su forma de diligenciamiento con el fin de realizar un panorama de la División.

**Figura 8. Modelo EFQM, Valoración porcentual por criterio.**



Fuente: Fundación Europea Gestión de Calidad, EFQM. Intr. A la Excelencia, 2003. P 12.

Evaluado cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, por los miembros del comité estratégico, se prosiguió a su revisión, análisis, evaluación y tabulación de los resultados obtenidos a través de las encuestas, continuando así con la asignación recomendada por el Modelo EFQM de Excelencia descrito en la figura siete (7), para cada uno de los criterios establecidos en el modelo.

Para efectuar el análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas por los miembros del comité, su percepción de acuerdo a los criterios establecidos por el modelo, se empleo Microsoft Excel Office para realizar el análisis de los resultados obtenidos, generando una gráfica en forma de radar, para visualizar la situación obtenida de la División de Publicaciones, en una escala de cero (0) a cien (100).

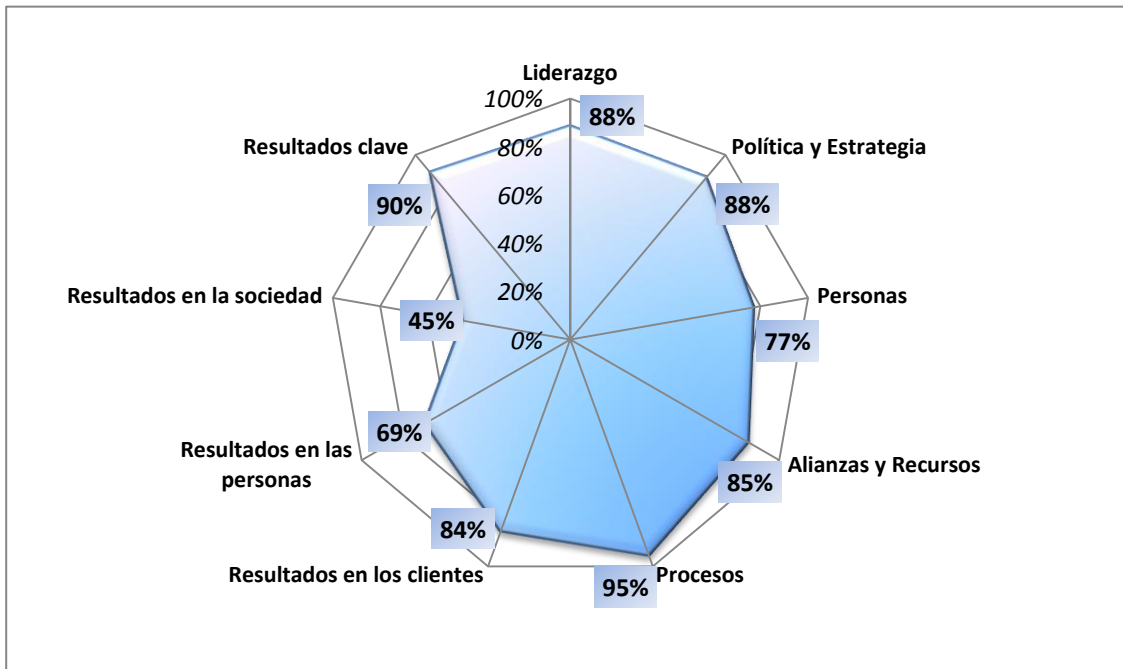
Teniendo en cuenta la evaluación y análisis de los resultados se generó una escala de calificación:

- Sobresaliente: 100% - 90%
- Bueno : 89% - 70%
- Aceptable: 69% - 60%
- Bajo: 59% - 0%

Como se encuentra descrito en la siguiente gráfica, se observa que la División de Publicaciones presenta en la mayoría de criterios, buenos resultados, esto debido principalmente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que se realiza continuamente en la División de Publicaciones, pero no obstante se requiere continuar trabajando en éstos criterios para mantener éstos buenos resultados. Asimismo, es necesario fortalecer los Criterios de Resultados en la Sociedad y Resultados en las Personas, ya que obtuvieron una calificación baja y aceptable respectivamente, con el fin de mejorar dichos aspectos al interior de

la División.

**Gráfica 1. Radar de Autoevaluación de la División de Publicaciones**



Fuente: Datos procesados por el Autor.

Obtenidos los resultados se efectuó una reunión con los miembros del comité estratégico para establecer un análisis detallado de los valores obtenidos en cada una de las puntuaciones dadas, con el fin de identificar las fortalezas, los puntos a mejorar, y las acciones que se están llevando a cabo para cada criterio en la División. A continuación se dan a conocer aspectos que se revelan en cada uno de los criterios evaluados, a partir de las encuestas desarrolladas por los miembros del comité estratégico.

## **LIDERAZGO**

- La División de Publicaciones tiene un Sistema de Gestión de calidad que

implementa con el fin de mantener un seguimiento en cada uno de los procesos de la División, generando una mejora continua a través de unos objetivos cuantificables, teniendo en cuenta la estrategia establecida y mejorando siempre los resultados globales.

- La División por ser pionera en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad al interior de la Universidad, cuenta con una declaración de la Misión, a servicio constante de la comunidad, pero al interior de la División algunos miembros del personal no la conocen, y es por este motivo que se trabaja continuamente en la socialización y así se involucren personalmente, se comprometan, y favorezcan la mejora continua del sistema.
- El Jefe de la División y los líderes del Sistema apoyan constantemente a los empleados, realizando reuniones entre los miembros de los procesos para afrontar temas que les ayude a complementar sus objetivos, revisando continuamente la planeación de las actividades a desarrollar.
- Actualmente la División cuenta con un sistema de comunicación fluida y bidireccional con la mayoría del personal, por tal razón se trabaja en mecanismos que garanticen un comunicación global con todo el personal de la División, realizando reuniones y solución de las sugerencias dadas por el personal, y de esta forma garantizar que la información llegue a todos los empleados oportunamente.

## PERSONAS

- Existe una revisión constante con el personal que hace parte del Sistema de Gestión de Calidad, verificando constantemente deficiencias y sugerencias por parte del personal de cada proceso, verificando el cumplimiento de las metas establecidas en cada uno de los periodos de ejecución.

- Los planes de capacitación y formación se realizan constantemente al interior de la División de Publicaciones, ofreciendo capacitaciones necesarias para el mejoramiento continuo de las tareas a desarrollarse en la División, incrementando las capacidades y habilidades del personal.
- La comunicación existente con los empleados de la División en su mayoría es eficaz, pero es necesario continuar con el mejoramiento en los canales de diálogo con el persona, para evitar errores de producción, ya que en ocasiones se presentan inconvenientes en la impartición de las ordenes de trabajo,

#### **↗ POLÍTICA Y ESTRATEGIA.**

- El Plan de Gestión anual se encuentra alineado con el Sistema de Gestión de Calidad que se implementa en la División, teniendo en cuenta los indicadores de cada proceso, las sugerencias y expectativas de sus clientes, para realizar un mejoramiento continuo del plan de actividades de la División.
- El Plan de Gestión se revisa periódicamente mínimo dos (2) veces por año. Esto se lleva a cabo durante las reuniones con el personal perteneciente al Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo una actualización de la situación al interior de la División en caso de ser necesaria.
- Los procesos que son claves en la estrategia de la División de Publicaciones se despliegan y comunican en un plan de actividades a todos sus empleados, de acuerdo al tipo de proceso al que este adscrito.

## ALIANZAS Y RECURSOS

- La División de Publicaciones está comprometida en la capacitación del personal de la División, y por esta razón mantiene Alianzas con instituciones de enseñanza, para realizar capacitaciones continuas al personal para que constantemente se mejore la calidad de los procesos realizados y el desempeño de cada uno de los empleados y para el manejo y mantenimiento preventivo de los equipos tecnológicos.
- La División de Publicaciones, realiza el manejo de sus recursos financieros de acuerdo a los aprobados y asignados para el funcionamiento anual de sus actividades por la Universidad.
- El manejo de Recursos tecnológicos y Equipos presenta un continuo mantenimiento, asegurando su conservación y funcionamiento adecuado para garantizar el correcto desarrollo de las tareas a efectuar. Sin embargo la División ha presentado dificultades en la adquisición de equipos tecnológicos por los diferentes trámites de reglamentación de contratación que existen al interior de la Universidad, y que generan demoras o impiden la compra de equipos que fortalecerían la Misión de la División de Publicaciones.
- Las herramientas tecnológicas o software que actualmente se están desarrollando en la División de Publicaciones son el Software cotización de productos y el Software inventarios y seguimiento de proveedores. Asimismo, se ha planeado en el desarrollo de dos software como son el Software de seguimiento a planificación de producción y el Software Librería.

## **↗ PROCESOS**

- La División de Publicaciones durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, identificó y diseñó los procesos que requiere y son vitales para el desarrollo y desempeño de sus labores en la comunidad universitaria y general; diseñando y documentando cada uno de sus trece (13) procesos mencionados anteriormente.
- Estos procesos se encuentran plenamente identificados en el Sistema de Gestión de Calidad, asignándose la respectiva medición a cada uno por medio de sus indicadores de gestión, con el fin de realizar una continúa evaluación del sistema.
- Se efectúa una revisión constante de los procesos por medio de los diferentes indicadores de gestión, para mantener un mejoramiento continuo de la División y poder satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas.
- Las encuestas de Satisfacción son el método utilizado para recopilar la información a los clientes de la División, donde se verifica la buena prestación del servicio, asimismo solicitando una evaluación del mismo, aspectos a mejorar, si los hubo, y sugerencias a efectuar para mejorar el servicio prestado.

## **↗ RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

- La División de Publicaciones tiene la encuesta de satisfacción del cliente, con el fin de evaluar la prestación de servicios, y así determinar la imagen general que proyecta la División a todos sus clientes, observando cuáles son

los aspectos que más tienen en cuenta los clientes y los aspectos más significativos que existen en los procesos de la División de Publicaciones.

- La División posee indicadores de satisfacción del cliente, los cuales periódicamente reflejan sus resultados, y de los cuáles son utilizados para evaluar los procesos que actualmente se prestan a los clientes, y a su vez se observan alternativas nuevas, de ser estas necesarias para mejorar el servicio a los clientes.
- En la División el grado de satisfacción de los clientes, no puede ser comparado con otras Unidades Académico Administrativas (UAA), ya que es la única unidad que realiza este tipo de labor en la Universidad. A su vez no se ha realizado un comparativo de rendimiento, con otras entidades que presten el mismo servicio.
- La División de Publicaciones realizó la identificación de los procesos donde se relacionan los aspectos más significativos para sus clientes, estando sus indicadores periódicamente evaluados.

## RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- La División de Publicaciones trabaja en la elaboración de una encuesta para los empleados, con el fin de identificar claramente los aspectos más significativos que los afectan, para identificar rotundamente estos aspectos.
- La División realiza comparación de las mediciones de satisfacción de los empleados con otras U.A.A. de la Universidad, con el fin de buscar un mejoramiento continuo en el clima organizacional.

- Aunque la División de Publicaciones cuenta con una misión, visión, políticas y estrategias definidas, no se tiene por parte de todos los empleados conocimiento de aspectos significativos de la organización por lo tanto se trabajará en una retroalimentación para tener en cuenta el impacto en sus competencias laborales y personales.
- La División de Publicaciones cuenta con indicadores que le permiten verificar la efectividad de los programas de desarrollo de personal o capacitaciones, y sobre como éstos, les ayuda a sus empleados a mejorar considerablemente sus competencias laborales y personales.

## RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

- La División de Publicaciones tiene definida por medio de indicadores la satisfacción de sus clientes. Diligenciando encuestas de satisfacción a través de sus clientes, identificando su opinión respecto a los procesos en los que ellos se ven involucrados y que se llevan a cabo al interior de la organización.
- No se plantean metas u objetivos que involucren a la comunidad con la División, éstos se plantean netamente para la organización, asimismo no se realizan actividades que involucren a la comunidad para difundir información relevante.
- Con la implementación del Plan de Gestión Integral de Residuos (PGIR) en la Universidad, se ha adoptado completamente el reciclaje de papel, ya que es materia prima esencial en la labor de la División, además se realiza un control de consumo de energía con el fin de proteger el medio ambiente. Se trabaja continuamente en encontrar otras medidas que ayuden con el tema

del cuidado ambiental.

## **➤ RESULTADOS CLAVE**

- La División de Publicaciones define sus objetivos, y periódicamente realiza medición de sus procesos, midiendo eficiente y eficazmente los resultados logrados en comparación con las metas establecidas a cumplir.
- En caso que los objetivos planteados no sean los esperados, se realiza la verificación de posibles causas, mediante evaluaciones internas con el fin de establecer acciones de mejora y continuar con una exigencia superior en busca de una continuidad en los resultados positivos en la División.
- Los resultados obtenidos de la División no se comparan completamente con otras empresas, se realiza la comparación a nivel de las U.A.A. de la Universidad, pero falta complementar con entidades con similitudes laborales para tener en cuenta mejores prácticas empresariales.

Estos resultados obtenidos mediante el cuestionario desarrollado por parte de los miembros del comité estratégico de la División de Publicaciones, da a conocer una radiografía actual en la que se encuentra la División, sin embargo esta apreciación esta infundada en los puntos de vista subjetivo de los miembros del comité.

### **3.2.2 Análisis Externo**

En el análisis externo de la División de Publicaciones se consideraron factores puntuales que directamente se ven involucrados en el desarrollo de sus

actividades institucionales. Los factores que se consideraron para este Análisis son políticos, económicos, socioculturales y Tecnológicos, ya que éstos están involucrados directamente en la planificación de las estrategias de la División.

## **POLÍTICO**

### **Legislación Interna.**

- Actualmente la División de Publicaciones con el propósito de lograr un ordenamiento acorde con las necesidades de la Universidad en los diferentes servicios que se ofrecen a través de la División, tiene establecido el Manual de Ediciones, el cual fue aprobado según Acuerdo número 008 de 2001 del Consejo Académico, el cual le permite la coordinación, la racionalización y el uso adecuado de los beneficios relacionados con la elaboración de los productos editoriales y los procedimientos requeridos para la edición de libros y revistas, elaboración de guías, manuales, publicaciones varias y otros materiales publicitarios, me dios con que cuenta la Universidad para llegar a la comunidad y mecanismo formal que le permite, a pare de generar y desarrollar conocimientos, proyectarlos a la sociedad, con la responsabilidad y calidad que determinan la presencia de la UIS en el procesos de construcción del liderazgo qué se ha propuesto.<sup>13</sup>

Las políticas establecidas en el Manual de Ediciones son las siguientes:<sup>14</sup>

#### **Política de construcción de la comunidad.**

- Contribuir al fomento de la cultura de la publicación dentro de la comunidad universitaria, de modo que se distinga la producción

---

<sup>13</sup> Manual de Ediciones Universidad Industrial de Santander, p. 10

<sup>14</sup> Manual de Ediciones Universidad Industrial de Santander p. 12

intelectual de la UIS por su excelencia científica y pedagógica.

- Concebir todos los aspectos de la editorial desde el punto de vista de la calidad para contribuir a la buena imagen de la comunidad UIS.
- Mantener la coherencia de las áreas a las que se enfoca la editorial, con la misión, objetivos y necesidades de la universidad.

### **Política de responsabilidad social**

- Divulgación de la producción intelectual de la comunidad académica y de los actores intelectuales de la región, que sea significativa para el mejoramiento del nivel cultural de la comunidad regional y nacional.
- Calidad e innovación en los contenidos y las formas de los productos editoriales.

### **Política de institucionalización de la cultura de la investigación**

- Investigación continua en el mejoramiento de los procesos de edición, como parte de la investigación propia de la División.
- Apoyo a la cultura de la investigación en la comunidad universitaria, mediante la divulgación del conocimiento generado a partir de procesos de investigación de excelencia y que responden a las necesidades culturales y socioeconómicas.

### **Política de acción integral**

- Publicación y divulgación de los resultados derivados de los proyectos de investigación y extensión social, que contribuyan a participar en el proceso de cambio por un mejor nivel de vida de la sociedad.
- Apoyo editorial a los profesores que investiguen para que puedan llevar

sus resultados a una obra con características que la hagan accesible a la sociedad.

### **Política de mejoramiento de la calidad y de la pertinencia de los programas académicos**

- Considerar una amplia cobertura de temas y productos editoriales que mantengan al lector en contacto con las últimas tendencias de la sociedad, de forma que éste logre poseer una visión clara del estado actual del tema que le interese.

### **Política de internacionalización**

- Extensión o divulgación nacional e internacional, de las publicaciones de los autores de la UIS, mediante la participación en ferias, exposiciones y eventos académicos.

### **Política pedagógica**

- Estimular y coordinar la producción de material de apoyo a los procesos de aprendizaje de los programas de educación superior.

### **Política de eficiencia y eficacia de las acciones**

- Planificación y control periódico de los resultados de la gestión editorial.
- Mejoramiento continuo de la editorial.
- Cultura del pensamiento en el cliente.
- Comprometer a todos en la búsqueda de resultados.
- Gerencia del servicio.

### **Política de crecimiento**

- Ampliar la gama de servicios y temas paralelamente con el crecimiento de la universidad.
- Búsqueda de aumento de la capacidad.

### **Política de modernización institucional**

- Búsqueda del conocimiento sobre las nuevas tecnologías y tendencias editoriales.
- Modernización según el avance de la División

### **Legislación Externa**

- El Manual de Ediciones, que rige a la División de Publicaciones adopta la reglamentación vigente en materia de derechos de autor y de propiedad intelectual, de acuerdo a la **Ley del libro**: Ley 98 de diciembre de 1993: "Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano"<sup>15</sup>.

### **ECONÓMICO**

Los caracteres inflacionarios, las políticas monetarias, el crecimiento económico,

---

<sup>15</sup> Ley 98 de 1993, República de Colombia; encontrado en CERLALC, Centro Regional para el fomento del libro en América Latina y el Caribe, [http://www.cerlalc.org/secciones/otros\\_servicios/leyes.htm](http://www.cerlalc.org/secciones/otros_servicios/leyes.htm)

entre otros, no influyen directamente en el funcionamiento de la División de publicaciones, ya que se contempla directamente el presupuesto anual que le es otorgado a la División por parte de la Universidad.

Además la garantía de mantener un estable segmento de clientes internos establecido según la **Resolución número 1035 de 2003**, por la cual se establece un mecanismo tendiente a que las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad, utilicen los servicios que presta la División de Publicaciones<sup>16</sup>, garantiza un ingreso financiero estable para el funcionamiento de la División.

## **SOCIOCULTURAL**

- Las manifestaciones realizadas al interior de la Universidad, sean llevadas a cabo por los grupos de estudiantes disidentes de la administración universitaria o por la asociación sindical, concluyen en su mayoría en el cierre de la Universidad, ocasionando interrupción en el desarrollo normal de las actividades programadas al interior de la División de Publicaciones, situación que genera retraso en la producción, en el plan de actividades, y demoras en la entrega de los productos o servicios a los clientes.

## **TECNOLÓGICO**

- La implementación del software propio, desarrollado por la Universidad le ha otorgado a la División de Publicaciones el sistema de información de publicaciones. Al mismo tiempo la División en busca de estar a la vanguardia en los avances tecnológicos, está desarrollando software bajo la modalidad de estudiantes practicantes a través de sus proyectos de grado con el propósito de dar un mejor acompañamiento a cada proceso. Esto se

---

<sup>16</sup> Intranet Resolución N° 1035 de 2003.

debe a que constantemente se generan innovaciones por estar en una sociedad de crecimiento tecnológico de grandes proporciones.

La introducción de nuevas tecnologías, genera un compromiso de adaptabilidad a cambios, inversión de recursos para mantenimiento oportuno, cursos de actualización y capacitación al personal.

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

Los factores críticos de éxito tratan definitivamente de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento o resultado satisfactorio es vital y permitirán la implantación de una estrategia determinada, para el éxito de toda organización. Para su identificación deben considerarse factores internos y externos de la organización, y para esto se realizó una matriz DOFA, y así posterior a esta identificación proceder a un análisis de los factores encontrados en esa matriz.

La matriz DOFA es una herramienta generalmente empleada como método de análisis empresarial en el espacio de la planeación estratégica, donde se identifican acciones viables mediante el cruce de variables, y de esta forma obtener un diagnóstico organizacional de acuerdo a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, encontradas en la organización y a partir de ahí formular la estrategia<sup>17</sup>.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce o combinaciones de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles basadas

---

<sup>17</sup> FRANCÉS ANTONIO, Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006 p. 180.

en los factores críticos de éxito previamente identificados, y que su factibilidad debe ser una realidad del sistema. Su finalidad es la planeación estratégica, que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el mejoramiento continuo de las fortalezas y el aprovechamiento total de las oportunidades, llevando siempre un trabajo en conjunto para que así todas las actividades y compromisos de la empresa se complementen y vayan en un solo sentido.

A continuación se da a conocer la matriz DOFA establecida para la División de Publicaciones, donde se tuvieron en cuenta los aspectos de mayor importancia encontrados en el análisis situacional de la División. Esta Matriz DOFA está compuesta por dieciocho (18) variables las cuales se establece su definición y fundamentación en el ANEXO E.

**Figura 9. Matriz DOFA de la División de Publicaciones.**

**MATRIZ DOFA DIVISIÓN PUBLICACIONES**

		POSITIVOS	NEGATIVOS	
<b>ENTORNO INTERNO</b>	<b><u>FORTALEZAS</u></b>		<b><u>DEBILIDADES</u></b>	
	1	Encuestas Satisfacción del Cliente	1	Fallas de Comunicación
	2	Programación de la producción	2	Retroalimentación Personal con los Objetivos de la División
	3	Recursos Económicos	3	Rotación de Personal
	4	Sistema de Gestión de Calidad	4	Adquisición de Maquinarias y Equipos
	5	Infraestructura y Sistema Tecnológico		
	6	Capacitación Personal		
<b>ENTORNO EXTERNO</b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>		<b><u>AMENAZAS</u></b>	
	1	Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2018	1	Alteración Orden al interior de la Universidad
	2	Atención permanente de avances Tecnológicos	2	Implementación de Tecnologías
	3	Conocimiento Necesidades del Cliente	3	Política Gubernamental o Interna, de contratar externamente las actividades no misionales de la Universidad.
	4	Ampliación Mercado		
	5	Posibilidad de Alianzas con otras organizaciones		

Fuente: Datos Procesados por el Autor.

Realizada la Matriz DOFA, se emplea un análisis estructural con el fin de visualizar el campo de acción que desarrollan cada uno de los factores identificados en esta matriz. El análisis estructural permite una descripción exacta de un sistema contando con la ayuda de una matriz que relaciona todos éstos elementos, adoptando una visión global y sistemática, teniendo siempre en

cuenta los factores cualitativos descritos en las variables identificadas con el fin de encontrar una integración entre éstas.

Teniendo en cuenta el análisis estructural, se realiza una Matriz Relacional a partir de las variables descritas en la Matriz DOFA, en donde se relacionan en una doble entrada de forma ordenada de acuerdo a: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Este análisis genera una matriz correspondiente a una estructura binaria, donde cada elemento se identifica por su fila y su columna según corresponda visualizando la relación que existe entre cada una de las variables identificadas por la Matriz DOFA (Ver ANEXO D), si entre las variables se presenta una relación directa se observa una relación de uno (1), y en caso que no exista relación entre ellas se relacionará como cero (0).

Completa la matriz, se estableció la motricidad y la dependencia de cada una de las variables. La causa que una variable despliega sobre las restantes se describe como motricidad y se obtiene realizando una sumatoria de las filas. A su vez, el impacto que las diferentes variables ejercen sobre una en particular se denomina dependencia y se obtiene realizando una sumatoria de las columnas. Posteriormente la sumatoria de cada fila y columna se dividió por la sumatoria global de las filas y columnas, para dar a conocer su resultado porcentual, entre más alto es su valor porcentual es más dependiente la variable, a continuación la Tabla 1 da a conocer los valores porcentuales de motricidad y dependencia de cada variable.

La identificación de las variables clave o esenciales del sistema se realiza a través del plano cartesiano de motricidad-dependencia. En este plano la motricidad corresponde a la ordenada y la dependencia a la abscisa. Para la representación gráfica se utilizan los resultados obtenidos en la matriz, dado que cada variable conlleva un indicador de motricidad y un indicador de dependencia.

De esta manera se pueden diseñar planos de motricidad-dependencia directa, indirecta, actual y potencial. Dichos planos se pueden dividir en cuatro zonas, cada una de las cuales pueden identificar en la figura nueve (9).

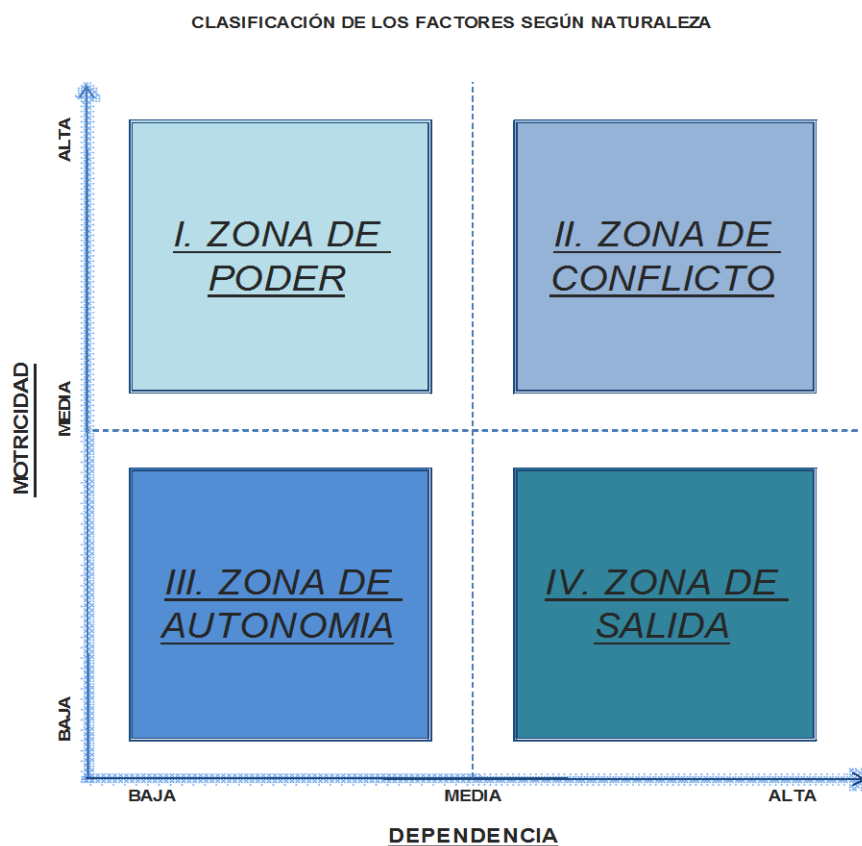
**TABLA 1. Valores de Dependencia y Motricidad factores DOFA.**

**VALORES DE DEPENDENCIA Y MOTRICIDAD FACTORES DOFA**

	Nº	VARIABLE	DEPENDENCIA		MOTRICIDAD	
			PUNTOS	(%)	PUNTOS	(%)
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2018	6	4%	11	7%
	2	Atención permanente de avances Tecnológicos	6	4%	11	7%
	3	Conocimiento Necesidades del Cliente	8	5%	9	6%
	4	Ampliación Mercado	9	6%	8	5%
	5	Posibilidad de Alianzas con otras organizaciones	9	6%	8	5%
<b>AMENAZAS</b>	6	Alteración Orden al interior de la Universidad	8	5%	9	6%
	7	Implementación de Tecnologías	12	8%	5	3%
	8	Contratación Externa de Actividades no misionales	7	5%	10	7%
<b>FORTALEZAS</b>	9	Encuestas Satisfacción del Cliente	6	4%	11	7%
	10	Programación de la producción	8	5%	9	6%
	11	Recursos Económicos	12	8%	5	3%
	12	Sistema de Gestión de Calidad	5	3%	12	8%
	13	Infraestructura y Sistema Tecnológico	14	9%	3	2%
	14	Capacitación Personal	13	8%	4	3%
<b>DEBILIDADES</b>	15	Fallas de Comunicación	5	3%	12	8%
	16	Retroalimentación Personal con los Objetivos de la División	7	5%	10	7%
	17	Rotación de Personal	6	4%	11	7%
	18	Adquisición de Maquinarias y Equipos	12	8%	5	3%

Fuente: Datos procesados por el Autor.

**Figura 10. Clasificación de las Variables según su zona.**



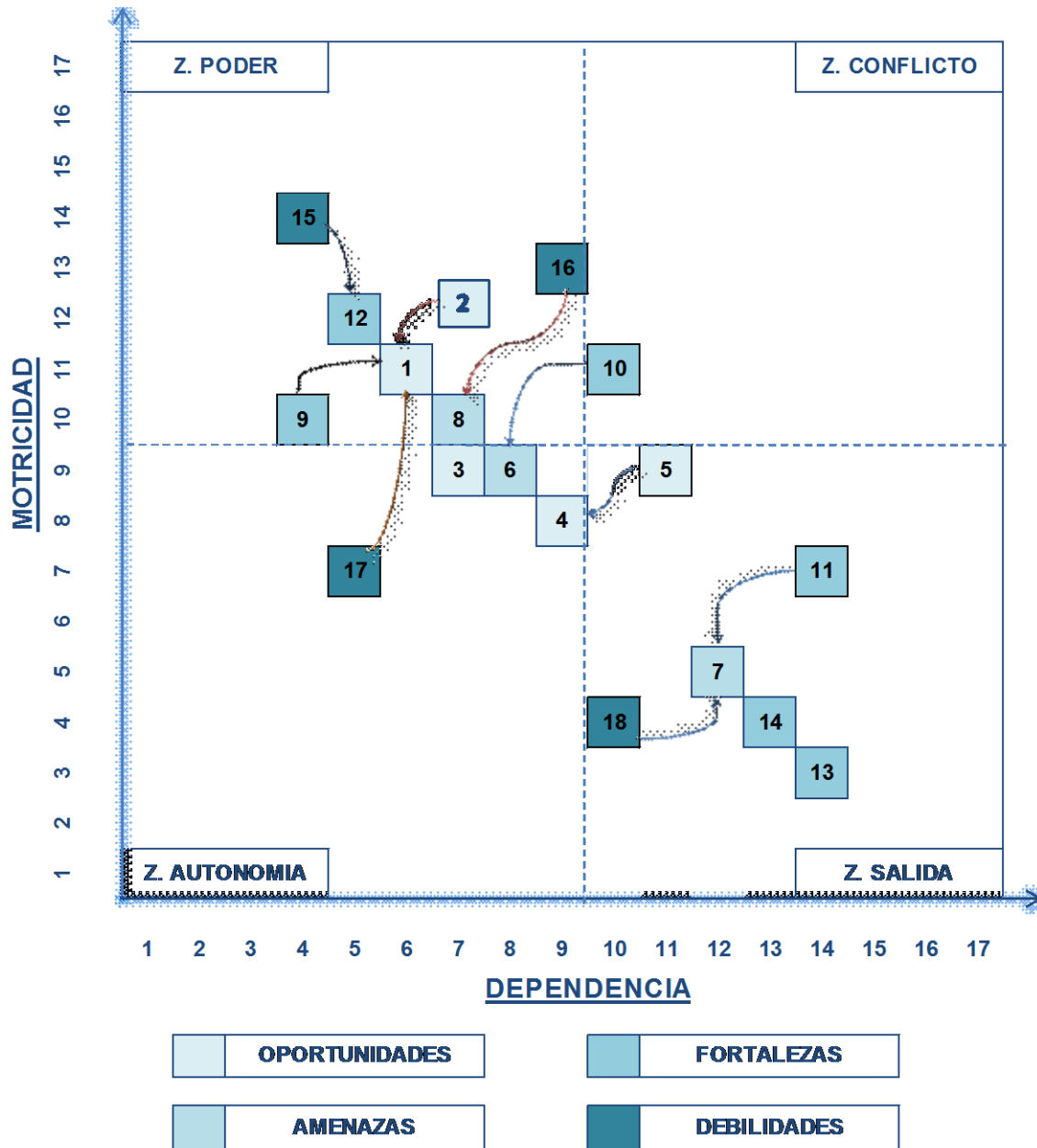
Fuente: LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Por Michel Godet y la participación de Prospektiker en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, Cuaderno N° 5, Cuarta edición actualizada Abril de 2000, p 83. Figura elaborada por el Autor.

En la zona de poder se encuentra las variables condicionantes, ya que poseen una gran influencia sobre las restantes y no están casi subordinadas a ellas, por esto es necesario adoptar acciones directas e inmediatas sobre ellas. En la zona de conflicto las variables son muy motrices y, al mismo tiempo, muy dependientes, por esta última condición se consideran gobernables y en

consecuencia, sobre ellas deben diseñar las estrategias para solucionar los problemas del sistema aunque sin perder de vista las estrategias.

En la Zona de autonomía se encuentran las variables de baja motricidad y baja dependencia, dada la dificultad que implica identificar su comportamiento, se debe realizar un seguimiento continuo sobre ellas para no ser sorprendidos por sus tendencias. En la zona de salida se encuentran variables de baja motricidad y alta dependencia; son resultado o consecuencia de la influencia de las variables estratégicas y gobernables. A continuación se da a conocer en un plano cartesiano con las diferentes variables encontradas en la matriz DOFA, de acuerdo a su motricidad y dependencias se ubican en la zona respectiva, (zona de Poder, de Conflicto, de Autonomía y de Salida).

**Gráfica 2. Plano Cartesiano Motricidad – Dependencia**



Fuente: Datos procesados por el Autor.

A continuación se presenta una tabla con la clasificación de las variables de acuerdo a su naturaleza.

**TABLA 2. Clasificación de las Variables según su Naturaleza.**

<b>Nº</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>ZONA</b>	<b>DOFA</b>
3	Conocimiento Necesidades del Cliente	AUTONOMIA	O
4	Ampliación Mercado		O
5	Posibilidad de Alianzas con otras organizaciones		O
6	Alteración Orden al interior de la Universidad		A
10	Programación de la producción		F
1	Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2018	PODER	O
2	Atención permanente de avances Tecnológicos		O
8	Contratación Externa de Actividades no misionales		A
9	Encuestas Satisfacción del Cliente		F
12	Sistema de Gestión de Calidad		F
15	Fallas de Comunicación		D
16	Retroalimentación Personal con los Objetivos de la División		D
17	Rotación de Personal	D	
7	Implementación de Tecnologías	SALIDA	A
11	Recursos Económicos		F
13	Infraestructura y Sistema Tecnológico		F
14	Capacitación Personal		F
18	Adquisición de Maquinarias y Equipos		D

Fuente: Datos procesados por el Autor.

Las “variables estratégicas”, también llamadas “variables clave de éxito”, se hallan en primer lugar en la zona de poder y en segundo lugar en la zona de conflicto, dado que el resultado de la Matriz de relación no generó ninguna variable de la matriz DOFA en la zona de conflicto, quiere decir que no hay variables gobernables o muy dependientes, en consecuencia se utilizaron los factores más importantes para realizar la construcción de la estrategia de la División de Publicaciones.

Por lo tanto los factores críticos de éxito son sus variables establecidas en la Matriz DOFA, exceptuando la variable “Alteración Orden al interior de la Universidad” debido a que por ser una variable establecida como Amenaza, no está relacionada directamente en la intervención del desarrollo de la estrategia que se establecerá en la División de Publicaciones y por ende no puede considerarse como un factor crítico de éxito.

## **4 DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES.**

Para llevar a cabo la elaboración del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es fundamental establecer unos principios estratégicos que deben definir visiblemente el tipo de criterio que regirá en la División de Publicaciones y la cual debe mantener una comprensión total con el fin de obtener una base sólida para la construcción del Cuadro de Mando Integral.

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta ésta crear valor para sí misma y para sus clientes. La estrategia se basa en un conjunto de líneas estratégicas de impulso que dan a conocer el camino a seguir de una organización, para conseguir desarrollar su misión, visión y objetivos, en un horizonte de tiempo máximo de cuatro (4) años, tiempo en el que se deberán efectuar éstos objetivos.

Este capítulo tiene la finalidad de crear los principios estratégicos, el modelo de gestión, la definición de las perspectivas estratégicas, los objetivos estratégicos y la elaboración del mapa estratégico para la División de Publicaciones.

### **4.1 MODELO DE GESTIÓN**

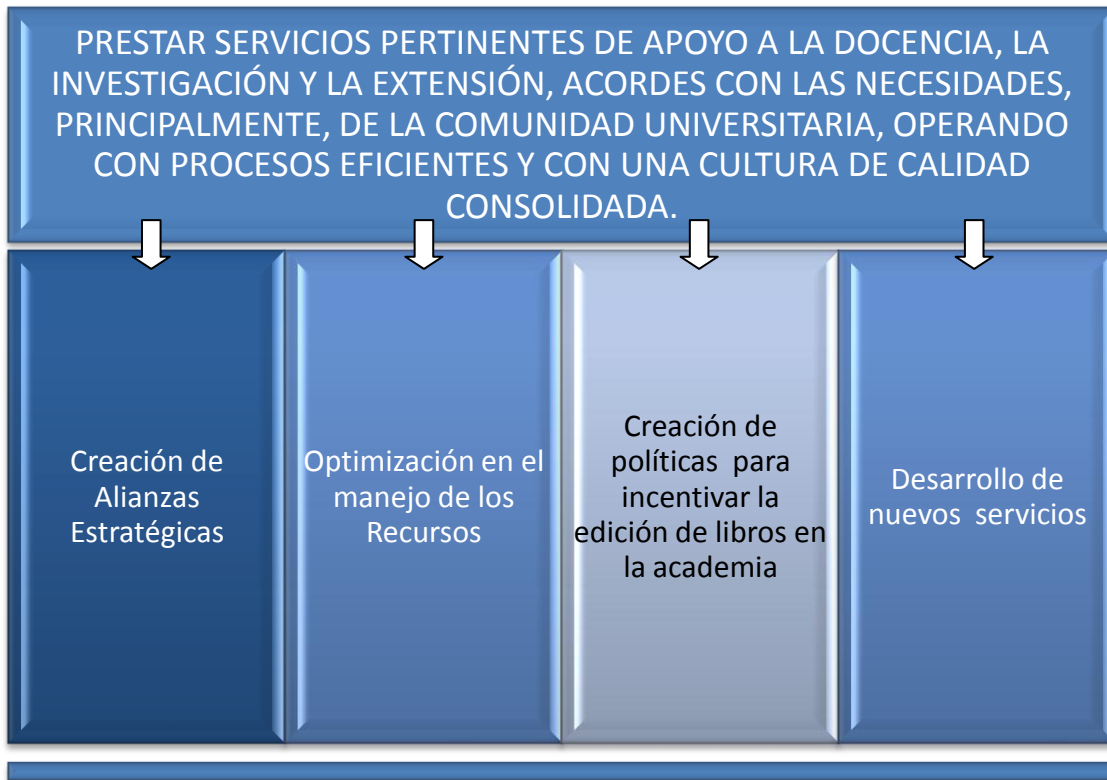
Permite dar a conocer las líneas estratégicas de impulso que se deben implementar en una organización con el fin de lograr en el tiempo determinado las estrategias definidas para la organización.

En la División de Publicaciones se instauró como metodología para el desarrollo del modelo de gestión la Matriz DOFA y las Variables críticas de éxito definidas en el capítulo anterior, los cuales sirvieron como base para establecer las líneas estratégicas de impulso, con el fin de enfocarlas hacia el cumplimiento de la Visión de la División, que será el Foco del modelo de Gestión.

#### **4.1.1 Foco del Modelo de Gestión**

PRESTAR SERVICIOS PERTINENTES DE APOYO A LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN, ACORDES CON LAS NECESIDADES, PRINCIPALMENTE, DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA, OPERANDO CON PROCESOS EFICIENTES Y CON UNA CULTURA DE CALIDAD CONSOLIDADA. A través de éste enfoque de la División de Publicaciones se busca generar un apoyo garantizado y óptimo a todas las U.A.A. de la Universidad y a sus clientes en general.

**Figura 11. Modelo de Gestión División de Publicaciones.**



Fuente: Figura elaborada por el Autor.

#### **4.1.2 Líneas Estratégicas de Impulso**

Las líneas estratégicas de impulso son la base fundamental en la implementación de los objetivos y el desarrollo futuro de la organización, enfocándose y desarrollándose con la ayuda del Cuadro de Mando Integral, a fin de obtener el éxito en el desarrollo del foco del modelo de gestión.

El planteamiento de estas líneas estratégicas de impulso de la División de Publicaciones se presenta en el ANEXO E, donde se describe su definición, argumentación, activador de la ejecución y los objetivos vinculados.

## **↗ CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**

Busca desarrollar convenios o alianzas, con otras unidades académicas administrativas de la UIS, con otras Universidades, ó con entidades de la industria gráfica en la región, que contribuyan al fomento y desarrollo de esta industria, con el fin de mejorar los servicios que se ofrecen actualmente, y la implementación de nuevas tecnologías para obtener un fortalecimiento de la División.

Los factores contemplados para esta línea estratégica son:

- Ampliación del mercado (O).
- Posibilidad de Alianzas con otras organizaciones (O).
- Atención permanente de Avances Tecnológicos (O).
- Infraestructura y Sistemas Tecnológicos (F).
- Adquisición Maquinarias y Equipos (D).

## **↗ OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS**

La correcta planificación del presupuesto dado por la Universidad y de los recursos recibidos por la venta de los servicios a otras Unidades Académicas Administrativas o clientes en general, permiten generar una optimización de los recursos financieros, infraestructura, y maquinaria y equipos, que están asignados a la División para garantizar un funcionamiento e incremento pleno de su productividad.

Los factores contemplados para esta línea estratégica son:

- Programación de la producción (F).
- Sistema de Gestión de Calidad (F).
- Fallas de Comunicación (D).
- Retroalimentación personal con los objetivos de la División (D).
- Recursos Económicos (F).

### **↗ CREACIÓN DE POLÍTICAS PARA INCENTIVAR LA EDICIÓN DE LIBROS EN LA ACADEMIA.**

Busca motivar a los docentes para que incrementen el número de Publicaciones anuales. Desde el Comité Editorial se logre impulsar una política que incentive a los docentes de la Universidad y de autores regionales a escribir y además les permita generar producción editorial, con el fin de desarrollar estos proyectos en beneficio de la comunidad universitaria.

Los factores contemplados para esta línea estratégica son:

- Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2018 (O).
- Contratación Externa de Actividades no misionales (A).

### **↗ DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS**

Buscar desarrollar políticas de mercadeo con el fin de ampliar los servicios de acuerdo con las necesidades institucionales y de los clientes en general, de la misma forma desarrollar nuevos servicios, aprovechando la tecnología de punta para estar a la vanguardia en la preservación del medio ambiente.

Los factores contemplados para esta línea estratégica son:

- Conocimiento necesidades del Cliente (O).
- Encuesta Satisfacción del cliente (F).
- Rotación del Personal (D).
- Capacitación del Personal (F).
- Implementación de Tecnologías (A).

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

Las perspectivas del Balanced Scorecard, permiten un equilibrio entre sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, y están vinculadas directamente a la razón de ser de la organización, siendo la base para la construcción del cuadro de Mando Integral, el cuál transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores.

La función de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es fijar, ya antes del proceso para la determinación de la estrategia, un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada. Es en ese sentido que las perspectivas representan a los bloques relevantes de los temas con respecto a los cuales la estrategia del área correspondiente debe realizar sus declaraciones.<sup>18</sup>

Se presenta a continuación la definición de las perspectivas financiera, del

---

<sup>18</sup> Horvath & Partners, Management Consultants Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2003 p. 54

cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, para la División de Publicaciones.

#### **4.2.1 Perspectiva Financiera**

La División de Publicaciones está enfocada a la optimización de sus recursos para continuar prestando sus servicios a la comunidad universitaria y en general, por lo tanto debe centrarse hacia la eficiencia y efectividad de los recursos disponibles para su funcionamiento de acuerdo al presupuesto otorgado por la Universidad y de los recursos que captan por la venta de servicios a sus clientes internos y externos.

#### **4.2.2 Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, la organización identifica los segmentos del cliente en que han elegido competir. Esa elección de segmentos es la fuente que suministrara a la División un mecanismo de ingresos de los objetivos financieros. A su vez permite que la organización equipare sus indicadores sobre los clientes, midiendo bienestar, lealtad, retención, de acuerdo al segmento seleccionado.

Por lo tanto la División de Publicaciones ha establecido dos tipos de segmentos de clientes los cuales son:

- **Segmento de Clientes Internos:** Este segmento de clientes involucra a las U.A.A. de la comunidad universitaria ya que es un segmento de clientes

existentes y que siempre va a realizar sus solicitudes de trabajo publicitario y editorial, de acuerdo a la Resolución Rectoral 1135 del año 2003 mencionada anteriormente, garantizando un mercado estable con un alto grado de fidelidad.

- **Segmento de Clientes Externos:** El segundo segmento de clientes hace referencia a los clientes que están fuera de la comunidad universitaria y llegan a realizar solicitudes de trabajo a la División de Publicaciones por el buen nombre que tiene la prestación de su servicio.

#### **4.2.3 Perspectiva de Procesos Internos.**

En la perspectiva del proceso interno se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de la organización y de los clientes, teniendo como base la definición o formulación de las líneas estratégicas debido a la importancia a la contribución del logro de la estrategia.

Por lo tanto, las líneas estratégicas mencionadas en el modelo de gestión que se ha establecido para la División de Publicaciones, pueden utilizarse para realizar un enfoque en el cumplimiento de las expectativas de los clientes y proseguir con la mejora continua de la División. A continuación se describen las líneas estratégicas en el desarrollo de la estrategia de la División:

- Creación de alianzas estratégicas.
- Optimización en el manejo de los recursos.
- Creación de políticas para incentivar la edición de libros en la academia.
- Desarrollo de nuevos servicios.

#### **4.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es donde se identifica la estructura necesaria para crear valor a largo plazo, haciendo mejora continua de los activos intangibles en la organización. Hay que lograr formación y crecimiento en tres (3) áreas: Personas, Sistemas y Clima organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

A continuación se hace una descripción de éstos tres sistemas, que conforman los activos intangibles según Kaplan y Norton.

- **Capital Humano**

El capital humano hace referencia a las competencias estratégicas, donde se tienen la disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por el personal de la organización para poner en marcha la estrategia, se debe establecer cuáles son las competencias y capacidades reales que posee el personal de la División de Publicaciones, para generar un crecimiento en éstas, con el fin de asegurar un desarrollo efectivo en el talento del personal y así obtener las competencias y habilidades necesarias para lograr los resultados estratégicos establecidos.

- **Capital de Información**

El capital de información hace referencia a la información estratégica, a la disponibilidad de los sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estrategia, por lo tanto la División de Publicaciones analizará los sistemas tecnológicos y de información que actualmente posee, y observar si éstos son suficientes para desarrollar la estrategia, y en caso contrario, identificar las necesidades requeridas para que sus procesos puedan desarrollarse eficazmente en el futuro.

- **Capital Organizacional**

Según Norton y Kaplan el capital organizacional está conformado por cuatro (4) activos intangibles, que ayudan a encaminar la organización en una sola dirección, descritas de la siguiente manera<sup>19</sup>:

- Cultura: Conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.
- Liderazgo: La disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a las organizaciones hacia sus estrategias.
- Alineación: Alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización.
- Trabajo en equipo: Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

---

<sup>19</sup> Kaplan Robert S., Norton David P., Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultado tangibles. P. 244

### 4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La base del Cuadro de Mando Integral son los objetivos estratégicos, la correcta definición y acopio de éstos objetivos con cada una de las perspectivas de la organización, generan el desarrollo de los indicadores y elementos estructurales del Cuadro de Mando Integral. Estos objetivos estratégicos deben estar enfocados en describir completamente la estrategia a seguir de la organización. Una correcta definición de los objetivos estratégicos genera una construcción de calidad en el Cuadro de Mando Integral.

Según la definición dada de las perspectivas de la División de Publicaciones y sus líneas estratégicas de impulso se generaron diecisiete (17) objetivos estratégicos. A continuación se realiza su descripción, conformados de acuerdo con las perspectivas del Balanced Scorecard,

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

- **Objetivo 1: Optimizar y planear la inversión de los recursos de la División de Publicaciones.**

La optimización de los recursos es esencial en toda organización para garantizar su correcto funcionamiento y lograr el desarrollo estratégico programado.

Este objetivo se enfoca en garantizar el desarrollo de una planeación de los recursos, teniendo en cuenta los proyectos a realizar, de acuerdo al presupuesto asignado y los recursos recibidos por la venta de servicios. En

esta planeación, la División de Publicaciones deberá abarcar cada uno de los proyectos planteados, para lograr cumplir su estrategia y mantener la estabilidad financiera de la División.

Al mismo tiempo si se cumplen los objetivos planteados en las líneas estratégicas de impulso establecidos en los procesos internos, generará a la División de Publicaciones un aumento de los recursos financieros, los cuales garantizarán un incremento en la inversión de los proyectos y la sostenibilidad financiera de la misma.

## **PERSPECTIVAS DEL CLIENTE**

- **Objetivo 1: Asegurar una prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad.**

Este objetivo busca asegurar una prestación de servicios oportuna y de calidad a todos los clientes de la División de publicaciones, logrando asesorar de forma ágil, cordial, amable y respetuosamente a cada uno de los usuarios y a su vez realizar la entrega a tiempo de los servicios o productos que hayan sido contratados por los clientes con la División.

- **Objetivo 2: Proporcionar productos que satisfagan las necesidades y aplicaciones de los clientes.**

Se trata de realizar un asesoramiento a los usuarios del tipo de producto o servicio que desean efectuar con la División de Publicaciones, buscando siempre que el cliente encuentre en los productos ofrecidos el cumplimiento de sus especificaciones y necesidades, realizando mejoras considerables del

concepto que el cliente quiere acerca del producto.

- **Objetivo 3: Incrementar el nivel de Satisfacción de los Clientes**

Si se cumplen los anteriores objetivos establecidos, de asegurar una prestación de servicios oportuna y de alta calidad, y se proporcionan productos que satisfagan las necesidades y aplicaciones de los clientes, se cumple con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

- **Objetivo 4: Desarrollar programas de mercadeo y publicidad**

El desarrollo de políticas de mercadeo y publicidad, generarán proporcionalmente un incremento en el número de clientes externos a la División de Publicaciones. Actualmente la División cuenta con un número considerable de clientes externos pero esto se debe solo al buen nombre que posee la División. Por lo tanto se ha considerado desarrollar políticas estratégicas que cumplan con este objetivo, y garantizar el incremento de recursos financieros a la División por la venta de sus servicios.

## **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

**Línea estratégica de impulso: Creación de Alianzas Estratégicas.**

- **Objetivo 1: Desarrollar alianzas estratégicas.**

Este objetivo busca desarrollar alianzas estratégicas con otras divisiones o entidades de la industria grafica, para lograr fortalecer la prestación actual de los servicios ofrecidos y el desarrollo de nuevos productos, al mismo tiempo

ofrecerá una fuente de fortalecimiento, competitividad y crecimiento en el mercado al que pertenece la División logrando proporcionalmente una modernización tecnológica de la infraestructura actual.

- **Objetivo 2: Incrementar las alianzas con entidades de educación.**

Este objetivo busca establecer alianzas con entidades de educación con el fin de establecer vínculos directos con las editoriales universitarias, para establecer apoyos con los procesos editoriales que existen de parte y parte.

De otro lado, se busca también establecer alianzas con entidades de educación para llevar a cabo las capacitaciones requeridas para los empleados de la División, con el fin de incrementar sus capacidades y competencias y de esta manera fortalecer los procesos de la División y garantizar el cumplimiento de las estrategias.

### **Línea estratégica de impulso: Optimización en el manejo de Recursos.**

- **Objetivo 1: Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.**

La División de Publicaciones actualmente cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual garantiza una cultura de una cultura de excelencia en el servicio, el desarrollo constante de nuestra gente y la atención permanente de los avances tecnológicos. Este proceso se encuentra en un continuo mejoramiento siendo de vital importancia en las actuales organizaciones, por lo tanto este objetivo busca asegurar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.

- **Objetivo 2: Garantizar la producción y entrega de los productos según especificaciones del cliente.**

Al realizar el asesoramiento a los clientes sobre el tipo de producto o servicio que requieren, se busca por medio de este objetivo, garantizar la producción y entrega de este producto de acuerdo a las especificaciones del cliente, cumpliendo en los tiempos de entrega y detalles del producto o servicios establecidos al momento de la venta del mismo, generando finalmente una satisfacción en el cliente.

- **Objetivo 3: Implementar en los sistemas de producción políticas de preservación ambiental.**

Este objetivo busca establecer en los procesos de la División de Publicaciones políticas sobre la protección del medio ambiente, implementando de esta forma metodologías en cada uno de los procesos que lleven a cumplir con el objetivo de preservación ambiental.

Al mismo tiempo se buscará establecer convenios con entidades encargadas de enseñar soluciones ambientales para implementar en la División y cumplir con este objetivo.

**Línea estratégica de impulso: Creación de políticas para incentivar la edición de libros en la academia.**

- **Objetivo 1: Implementar políticas que garanticen la edición de libros en la comunidad académica.**

Este objetivo busca incentivar a los docentes de la universidad a escribir y

además, permita generar producción editorial que llegue a la comunidad universitaria, a través de las herramientas que se poseen en la División de Publicaciones. Estas políticas se generarán desde el Comité Editorial con el fin de continuar con el progreso académico en la Universidad.

### **Línea estratégica de impulso: Desarrollo de nuevos servicios.**

- **Objetivo 1: Incrementar los servicios de acuerdo a las necesidades institucionales y de los clientes en general.**

Este objetivo busca incrementar el tipo de servicios ofrecidos por la División de Publicaciones a sus clientes en general, teniendo siempre en cuenta el enfoque académico. Esto se debe a los avances tecnológicos que se llevan a cabo en el mundo gráfico y editorial, y a los nuevos requerimientos de publicaciones por parte de las distintas U.A.A. de la Universidad, como lo son publicidad virtual, servicio de plotter, libro electrónico, entre otros.

- **Objetivo 2: Investigar los avances tecnológicos en los procesos editoriales.**

Este objetivo busca identificar los distintos recursos como máquinas, capacitación, mano de obra, entre otros, que pueden ser necesarios para la ampliación de los servicios solicitados por los clientes en general e incluirlos en el plan de gestión y/o plan de modernización de la infraestructura de la División de Publicaciones, para su adquisición.

- **Objetivo 3: Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en la preservación del medio ambiente.**

La preservación ambiental es sin duda el reto de toda organización en la actualidad, por lo tanto este objetivo tiene como fin desarrollar nuevos productos y/o servicios con materiales y/o equipos que estén a la vanguardia de la preservación del medio ambiente, sea en el uso de tintas y aceites biodegradables, papel reciclable, y equipos o elementos que sean utilizados para el ahorro de energía eléctrica, garantizando siempre la prestación del servicio de forma oportuna y de alta calidad.

## **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

### **Capital Humano**

- **Objetivo 1: Desarrollar las competencias del personal de la División de Publicaciones.**

Este objetivo busca alinear en el personal de la División de Publicaciones las capacidades, competencias, conocimientos, habilidades y actitudes, requeridas y necesarias para desarrollar los objetivos establecidos en las diferentes perspectivas, con el fin de tener éxito en la realización de la estrategia.

### **Capital de Información**

- **Objetivo 1: Asegurar el flujo constante de información, a través de los canales de información de la División de Publicaciones.**

Los canales de información son de vital importancia, deben ser proyectados y vigilados para que la información a través de éstos sea difundida oportunamente a todas las dependencias de la División de Publicaciones, según la información que requieran, para facilitar el logro de los objetivos en los tiempos establecidos y así cumplir en el desarrollo de las estrategias. Por lo tanto este objetivo es para garantizar la infraestructura informática que poseen los canales de información y de esta forma que se asegure el flujo constante de la información.

### **Capital Organizacional**

- **Objetivo 1: Mejorar el Clima organizacional de la División de Publicaciones.**

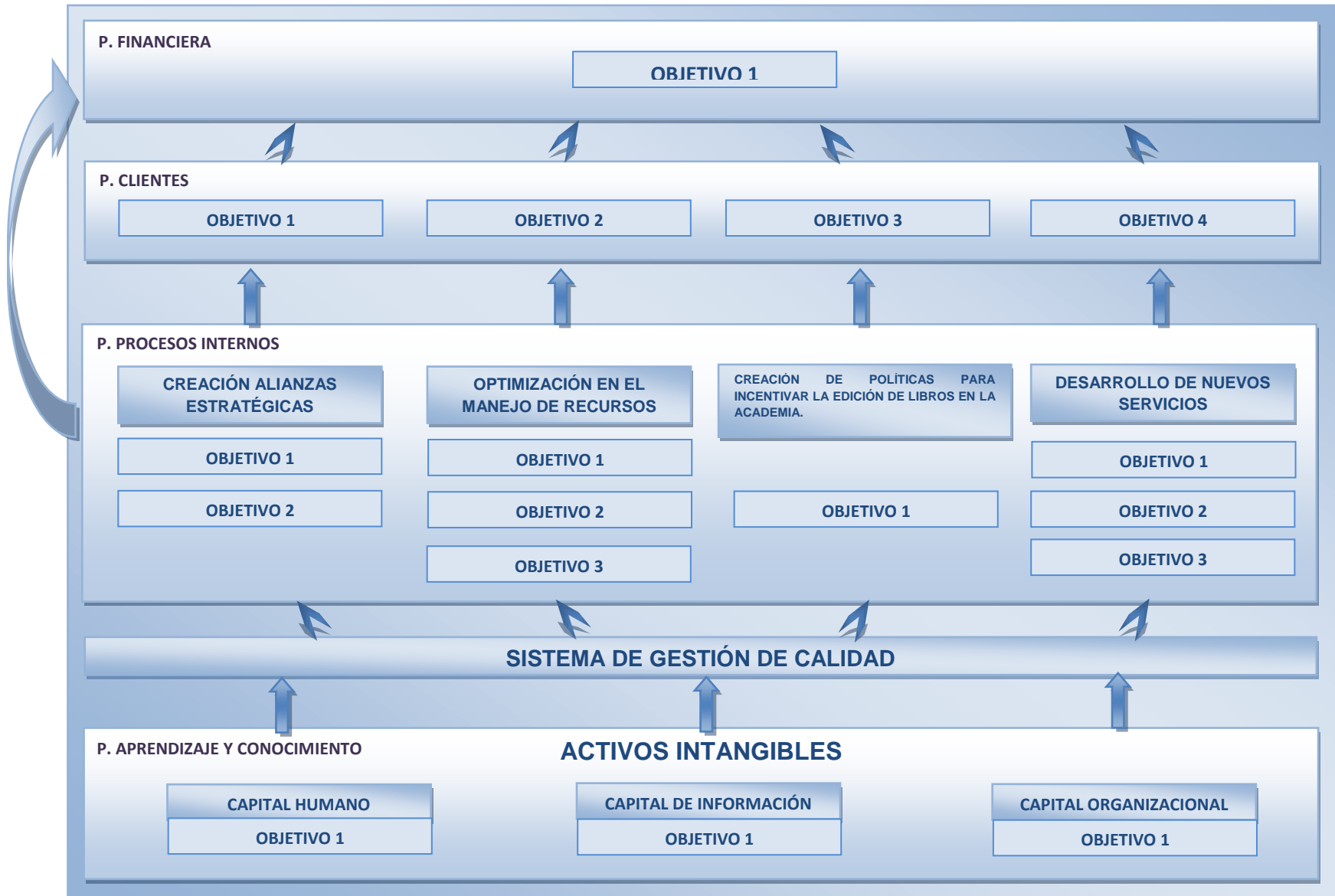
Es primordial dar a conocer la misión, visión y valores institucionales al personal de toda organización y de esta manera darles a conocer las herramientas que poseen para lograr el cumplimiento de las estrategias planteadas. Este objetivo busca que el personal realmente entienda y comprenda la estrategia, la ponga en práctica en el diario vivir laboral, con el fin de trabajar todos por el bien común de la División de Publicaciones.

Esta iniciativa debe ser impartida desde la dirección de la División, buscando guiar al grupo de trabajo, para orientarse en este proceso de la estrategia y el logro de sus resultados.

La anterior definición de las líneas estratégicas de impulso establecidas para la División de Publicaciones, sus perspectivas y sus respectivos objetivos

programados, sirven de base para establecer la estructura del Mapa estratégico de la División representado en la figura doce (12).

**Figura 12. Estructura del Mapa Estratégico de la División de Publicaciones**



Fuente: Figura elaborada por el Autor.

#### 4.4 MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES

El mapa estratégico proporciona un marco donde describe la visión y proporciona un marco para ilustrar la manera en que la estrategia vincula los activos intangibles con los distintos procesos de generación de valor, establecidos en las cuatro perspectivas definidas previamente, siendo posible su visualización y comprensión de la estrategia de la División.

El mapa estratégico nos da a conocer visualmente<sup>20</sup>:

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

En general el mapa estratégico de la División de Publicaciones proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la División en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard, que al lograr que se cumplan los objetivos planteados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Desarrollar las competencias del personal, asegurar el flujo constante de información y mejorar el clima organizacional de la División, fortalecerá junto al Sistema de Gestión de Calidad los procesos de Desarrollo de nuevos servicios, creación de políticas

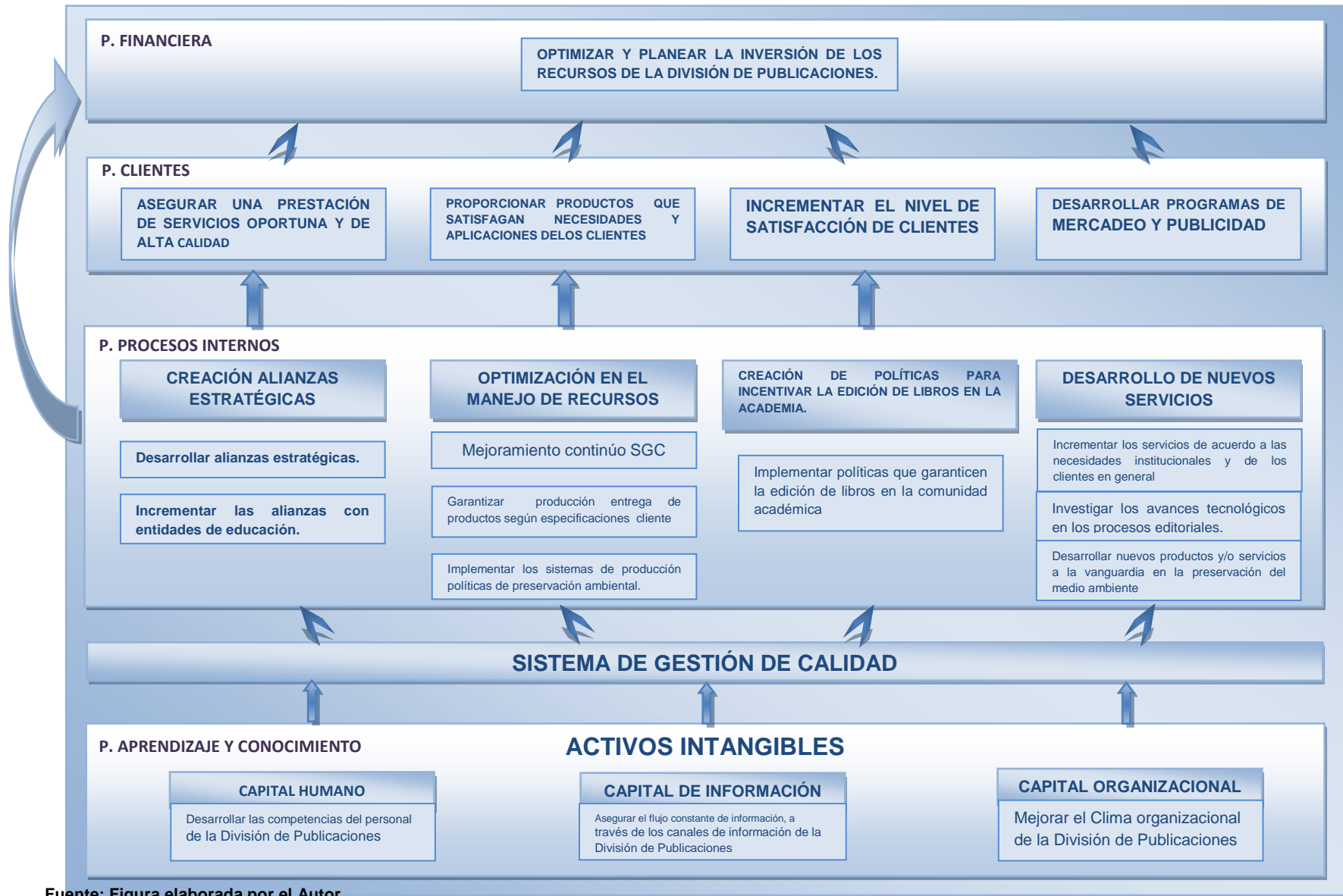
---

<sup>20</sup> Kaplan Robert S., Norton David P., Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, p. 58.

para la incentivar de productividad académica, la optimización de los recursos de la División y la creación de alianzas estratégicas que llevarán a un crecimiento en la satisfacción de los clientes, desarrollo de programas de mercadeo y a un aseguramiento en una prestación de servicios oportuna y de alta calidad que llevarán a la optimización de los recursos financieros recibidos y a planificar la inversión de éstos para el beneficio y solvencia económica de la División de Publicaciones

La figura trece (13) representa el Mapa Estratégico de la División.

**Figura 13. Mapa Estratégico División de Publicaciones**



Fuente: Figura elaborada por el Autor.

#### **4.5 ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA GENERACIÓN DE VALOR**

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es la encargada de realizar la descripción de los activos intangibles de la organización y los compromisos y funciones. Los activos intangibles se clasifican como se mencionó anteriormente en tres categorías: Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional.

La alineación e integración de estas tres categorías, generan éxito en la estrategia y valor agregado en la organización. A continuación se hace una descripción de los activos intangibles, medición y disponibilidad, con el propósito de mejorarlos y lograr los objetivos estratégicos.

- **Capital Humano**

El Capital Humano debe estar alineado con la estrategia para obtener valor de las competencias de sus empleados. En el mapa estratégico se identifican cuáles son los procesos internos claves que generan diferenciación para la estrategia y determinan cuales son las familias de los puestos estratégicos que permiten a los procesos internos claves que se realicen con éxito (Ver ANEXO F).

- **Capital de Información**

El Capital de Información consta de dos componentes los cuales son la infraestructura tecnológica y las aplicaciones del capital de información. La infraestructura tecnológica incluye a la tecnología como la experiencia en la gestión de la misma requeridas para permitir la entrega y utilización de las aplicaciones del capital de información efectivamente. Las aplicaciones del capital de información que son combinaciones de información conocimientos y tecnología, basados en la infraestructura tecnológica, respaldan los procesos internos claves de la organización.

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

- **Capital Organizacional**

El capital organizacional proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles de capital humano y de información, así como los físicos y financieros tangibles, no solo estén alineados con la estrategia, sino también integrados y en funcionamiento conjunto con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización<sup>21</sup>.

Para lograr una transformación organizacional la División de Publicaciones cuenta con los siguientes elementos:

- **FORMACIÓN ESTRATÉGICA:** Conocimiento de la misión, visión y valores institucionales, necesarios para llevar a cabo la estrategia.
- **LIDERAZGO EJECUTIVO:** Es la disponibilidad de líderes calificados para dinamizar la División hacia el logro estratégico.
- **COMPROMISO DE EQUIPO:** Trabajo en equipo y conocimiento compartido para generar, organizar, desarrollar y distribuir conocimiento a toda la organización.

Estos elementos descritos junto a la ejecución del plan de comunicación mencionado en el capítulo siete (7), desarrollarán un camino organizacional óptimo para así llevar a cabo la estrategia planteada para la División de Publicaciones.

---

<sup>21</sup> Kaplan, Robert S y Norton, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. P. 323

## **5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES**

El Cuadro de Mando Integral, se encarga de transformar la visión y estrategia de la organización en objetivos estratégicos. Para realizar esta transformación se tienen en cuenta elementos que hacen parte de la composición de la matriz estratégica como son los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas.

El desarrollo mediante planes de acción y la implementación de estos elementos, acompañados del trabajo en equipo, la coordinación y colaboración de los miembros de la organización, garantizan la obtención y ejecución de los objetivos estratégicos.

La construcción de la matriz estratégica de la División de Publicaciones requirió de un sistema de indicadores que puede modificarse dependiendo de los cambios estratégicos que se estén realizando sea por cambios de la organización o por ampliación de la estrategia. Así mismo se plantearon metas para cada uno de estos indicadores, se diseñaron iniciativas estratégicas que buscan trabajar en consecución de los objetivos establecidos en la estrategia de la División.

### **5.1 SISTEMA DE INDICADORES**

Los sistemas de medición facilitan un orden en las empresas, para que todos sus miembros trabajen en busca de la estrategia planteada en la organización. Si se ejecuta el Cuadro de Mando Integral exitosamente es porque se realizó una comunicación transparente y efectiva de la estrategia, por lo tanto se consiguió comunicar los objetivos y las metas, así como la traducción del sistema de

indicadores, lo que accede a organizar y enfocar todos los recursos y energías al éxito de éstos.

El Cuadro de Mando Integral debe tener un equilibrio óptimo de indicadores de resultado e inductores de actuación. Los indicadores de resultado se encargan de reflejar el pasado de la organización y los inductores de actuación reflejan el desempeño a corto plazo. Sin el complemento de éstos indicadores no se da a conocer a los miembros de la organización cómo se obtendrán los resultados y por ende no se detectara si la estrategia se está poniendo en práctica eficientemente.

El Sistema de indicadores de la División de Publicaciones tiene como resultado un total de 24 indicadores de los cuales 14 indicadores son de resultado y 10 indicadores de actuación. La tabla tres (3) presenta el listado de los indicadores de resultado y de los inductores de actuación de la División, con su respectiva perspectiva y código.

Este código está conformado por tres letras y un número, la primera letra representa la División de Publicaciones simbolizada por la letra P; la segunda letra representa la perspectiva del indicador, sea la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; la tercera letra indica el tipo de indicador, si es un indicador de resultado está simbolizado con la letra R y si es un inductor está simbolizado con la letra I. A continuación se da un ejemplo para identificar la nomenclatura de la codificación.

- P-FR-1: Indicador de resultado número 1, de la perspectiva Financiera de la División de Publicaciones.
- P-CI-1: Indicador de actuación número 1, de la perspectiva Cliente de la División de Publicaciones.

Algunos de los indicadores se utilizaron para más de un objetivo, pero con la salvedad que se utilizan aplicados de acuerdo al tema de seguimiento que tiene cada uno de los objetivos estratégicos.

**TABLA 3. Indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>TIPO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
P- FR-1	Resultado	PORCENTAJE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE SERVICIOS
P- FR-2	Resultado	PORCENTAJE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>		
P-CR-1	Resultado	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA OPORTUNA DE LAS COTIZACIONES
P-CR-2	Resultado	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA OPORTUNA DEL PRODUCTO
P-CI-1	Inductor	NIVEL DE CONFORMIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO
P-CI-2	Inductor	OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO
P-CI-3	Inductor	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA ASESORÍA AL CLIENTE RESPECTO A LA COTIZACIÓN
P-CI-4	Inductor	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA ASESORÍA AL CLIENTE RESPECTO AL DISEÑO
P-CR-3	Resultado	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
P-CR-4	Resultado	CLIENTES NUEVOS VERSUS CLIENTES RETIRADOS

<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>		
P-PR-1	Resultado	NÚMERO DE ALIANZAS REALIZADAS
P-PR-2	Resultado	EFICACIA DE LOS PROCESOS DE PUBLICACIONES
P-PI-1	Inductor	MEJORAMIENTO EN PROCEDIMIENTOS
P-PI-2	Inductor	CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA
P-PR-3	Resultado	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
P-PI-3	Inductor	IMPLEMENTACIÓN DE INSUMOS DE PRESERVACIÓN AMBIENTAL
P-PR-4	Resultado	PRODUCTOS ELABORADOS SEGÚN ESPECIFICACIONES
P-PR-5	Resultado	PORCENTAJE DE EDICIÓN DE LIBROS
P-PI-4	Inductor	NÚMERO DE SERVICIOS NUEVOS
P-PI-5	Inductor	NÚMERO PROYECTOS TECNOLÓGICOS EJECUTADOS
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
P-PR-3	Resultado	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
P-ACR-1	Resultado	NIVEL COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS
P-ACR-2	Resultado	DISPONIBILIDAD CAPITAL DE INFORMACIÓN
P-ACI-2	Inductor	COMPROMISO DE EQUIPO
P-ACR-3	Resultado	FORMACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Datos procesados por el autor

A cada uno de los indicadores establecidos se le realizó su ficha técnica, en donde se encuentra toda la información del indicador. (Ver ANEXO H).

## 5.2 METAS

La fijación de Metas nos sirve como un punto de comparación para permitirnos establecer la calidad de los resultados conseguidos; al no existir metas, no hay un punto de comparación y sería imposible identificar de qué forma están afectando los resultados la estrategia de la organización, ya que éstos pierden el carácter de control impidiendo asemejar si los indicadores son positivos o no.

La fijación de las metas debe tener un óptimo nivel de exigencia, ya que estas tienen que ser ambiciosas y exigentes pero a los mismos tiempos creíbles y alcanzables, pues si están desfasadas de la realidad de la organización no motivan al personal.

Las metas establecidas para cada uno de los indicadores se han determinado en las fichas técnicas de los indicadores y en la matriz estratégica de la División de Publicaciones.

## 5.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las organizaciones que implementan el Cuadro de Mando Integral basado en la metodología **Balanced Scorecard**, centran su atención solo en la primera fase, y por lo tanto no logran cumplir con sus objetivos planteados. Para que esto no suceda una vez se ha traducido la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, deben establecerse planes de acción para que lleven a término la ejecución de la estrategia, permitiendo así lograr resultados tangibles para la empresa.

Las iniciativas estratégicas o planes de acción permitirán a la División alinear los esfuerzos de todo el personal en la consecución de los objetivos estratégicos, ya que éstos son ejecutados a través de la gestión y seguimiento de los proyectos planteados.

Para la División de Publicaciones se establecieron cuatro planes de acción o iniciativas estratégicas.

- Plan de Formación semestral.
- Programa de Capacitaciones estratégicas al personal.
- Ajuste a las Tecnologías de Información.
- Plan de comunicación de gestión estratégica.

Estas estrategias mencionadas anteriormente se describen en su ficha técnica en detalle en el ANEXO I.

#### **5.4 MATRIZ ESTRATÉGICA**

La matriz estratégica puede ser concebida como una tabla donde se presentan los objetivos estratégicos, los indicadores de resultado, los indicadores o inductores de actuación, las metas y las iniciativas estratégicas establecidas para la organización.

La matriz estratégica o Cuadro de Mando Integral para la División de Publicaciones se describe a continuación en la tabla cuatro (4).

**TABLA 4. Cuadro de Mando Integral o Matriz Estratégica de la División de Publicaciones.**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES RESULTADO	META	INDICADORES INDUCTORES	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	O-1. Optimizar y planear la inversión de los recursos de la División de Publicaciones	P-FR-1 PORCENTAJE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE SERVICIOS	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año anterior)*(1+IPC%)				
		P-FR-2 PORCENTAJE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Evitar desavastecimiento del rubro				
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	O-2 Asegurar una prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad	P-CR-1 CUMPLIMIENTO DE ENTREGA OPORTUNA DE LAS COTIZACIONES	90%	P-CI-1 NIVEL DE CONFORMIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO	90		
		P-CR-2 CUMPLIMIENTO DE ENTREGA OPORTUNA DEL PRODUCTO	6%	P-CI-2 OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	85%		
	O-3 Proporcionar productos que satisfagan las necesidades y aplicaciones de los clientes				P-CI-3 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA ASESORÍA AL CLIENTE RESPECTO A LA COTIZACIÓN	90	
					P-CI-4 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA ASESORÍA AL CLIENTE RESPECTO AL DISEÑO	90	
	O-4 Incrementar el nivel de Satisfacción de los Clientes	P-CR-3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	90				
	O-5 Desarrollar programas de mercadeo y publicidad	P-CR-4 CLIENTES NUEVOS VERSUS CLIENTES RETIRADOS	Retirados < Nuevos				
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	O-6 Desarrollar alianzas estratégicas.	P-PR-1 NÚMERO DE ALIANZAS REALIZADAS	1				
	O-7 Incrementar las alianzas con entidades de educación.						
	O-8 Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.	P-PR-2 EFICACIA DE LOS PROCESOS DE PUBLICACIONES	80%	P-PI-1 MEJORAMIENTO EN PROCEDIMIENTOS	10%		
		P-PR-3 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	90%	P-PI-2 CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA	2	P-IEP-1 PLAN FORMACIÓN SEMESTRAL	
	O-9 Incrementar la cultura de mejora continua en la División de Publicaciones	P-PR-4 PRODUCTOS ELABORADOS SEGÚN ESPECIFICACIONES	90%				
	O-10 Implementar en los sistemas de producción políticas de preservación ambiental.			P-PI-3 IMPLEMENTACIÓN DE INSUMOS DE PRESERVACIÓN AMBIENTAL	3%		
	O-11. Implementar políticas que garanticen la edición de libros en la comunidad académica.	P-PR-5 PORCENTAJE DE EDICIÓN DE LIBROS	10%				
	O-12 Incrementar los servicios de acuerdo a las necesidades institucionales y de los clientes en general.			P-PI-4 NÚMERO DE SERVICIOS NUEVOS	Realizar 2 nuevos productos cada cinco años		
	O-13 Investigar los avances tecnológicos en los procesos editoriales.			P-PI-5 NÚMERO PROYECTOS TECNOLÓGICOS EJECUTADOS	90%		
	O-14 Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en la preservación del medio ambiente.			P-PI-4 NÚMERO DE SERVICIOS NUEVOS	Realizar 2 nuevos productos cada cinco años		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE CRECIMIENTO	O-15 Desarrollar las competencias del personal de la División de Publicaciones	P-ACR-1 NIVEL COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	75%				
		P-PR-3 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	90%			P-IEAC-1 PROGRAMA CAPACITACIONES ESTRATÉGICAS AL PERSONAL	
	O-16 Asegurar el flujo constante de información, a través de los canales de información de la División de Publicaciones.	P-ACR-2 DISPONIBILIDAD CAPITAL DE INFORMACIÓN	70%			P-IEAC-2 AJUSTE A LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
	O-17 Mejorar el Clima organizacional de la División de Publicaciones.	P-ACR-3 FORMACIÓN ESTRATÉGICA	50%	P-ACI-1 COMPROMISO DE EQUIPO	4	P-IEAC-3 PLAN DE COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	

Fuente: Datos procesados por el autor

## 5.5 SEMAFORIZACIÓN Y RANGOS DE TOLERANCIA

La semaforización y rangos de tolerancia permiten establecer un seguimiento y control sobre el sistema de indicadores, teniendo en cuenta los rangos en que se pueden clasificar los resultados generados por cada uno de los indicadores, teniendo siempre presente el grado de consecución de sus metas. Estos intervalos cuentan con colores que le brindan una visión rápida del desempeño de los indicadores de la organización.

La siguiente figura muestra los rangos de tolerancia y su semaforización de alerta para la División de Publicaciones:

**Figura 14. Rangos de tolerancia y semaforización de los indicadores con relación a las metas establecidas**



Fuente: Figura elaborada por el autor

## 6 DESCRIPCIÓN HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO

Para hacer el seguimiento y mantenimiento del sistema de gestión estratégica como el descrito en este proyecto en la División de Publicaciones, es necesario primordialmente de una herramienta informática para que realice este seguimiento y sea factor clave en la detección a tiempo de cambios y dificultades que se deben soportar.

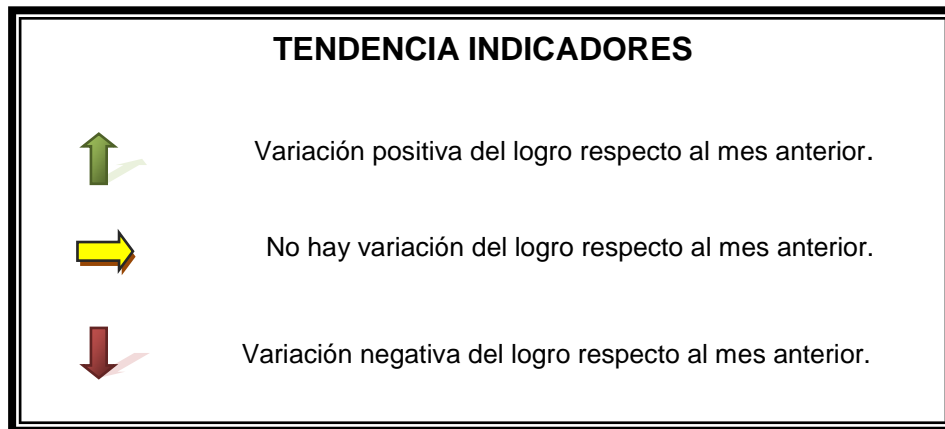
De esta forma se utilizó Microsoft office Excel, para establecer una herramienta informática que se utilizará como apoyo al sistema y se sustentará de forma manual, para realizar un monitoreo permanente y específico sobre la información registrada y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, detectando a tiempo variaciones o cambios que interfieran en el logro de la estrategia planteada, facilitando su pronta solución, y actuación eficiente para ajustarse nuevamente a la estrategia de la División de Publicaciones.

Esta herramienta es de fácil uso, clara, precisa y permite visualizar la información de los cuatro (4) años establecidos para el cumplimiento del plan estratégico. Está conformado por el cuadro de mando para cada año, con sus correspondientes objetivos e indicadores, al mismo tiempo se muestran sus metas, logros y tendencias, dando una visión del cumplimiento de los objetivos. Al mismo tiempo la tendencia de los indicadores se puede visualizar gráficamente de acuerdo a los rangos establecidos.

En el cuadro de mando de cada año se puede acceder al reporte gráfico y a la hoja de vida de cada indicador, donde se muestra la evolución que éstos tendrán.

La hoja de cálculo se encuentra disponible en el CD de anexos ubicada en el Anexo H.

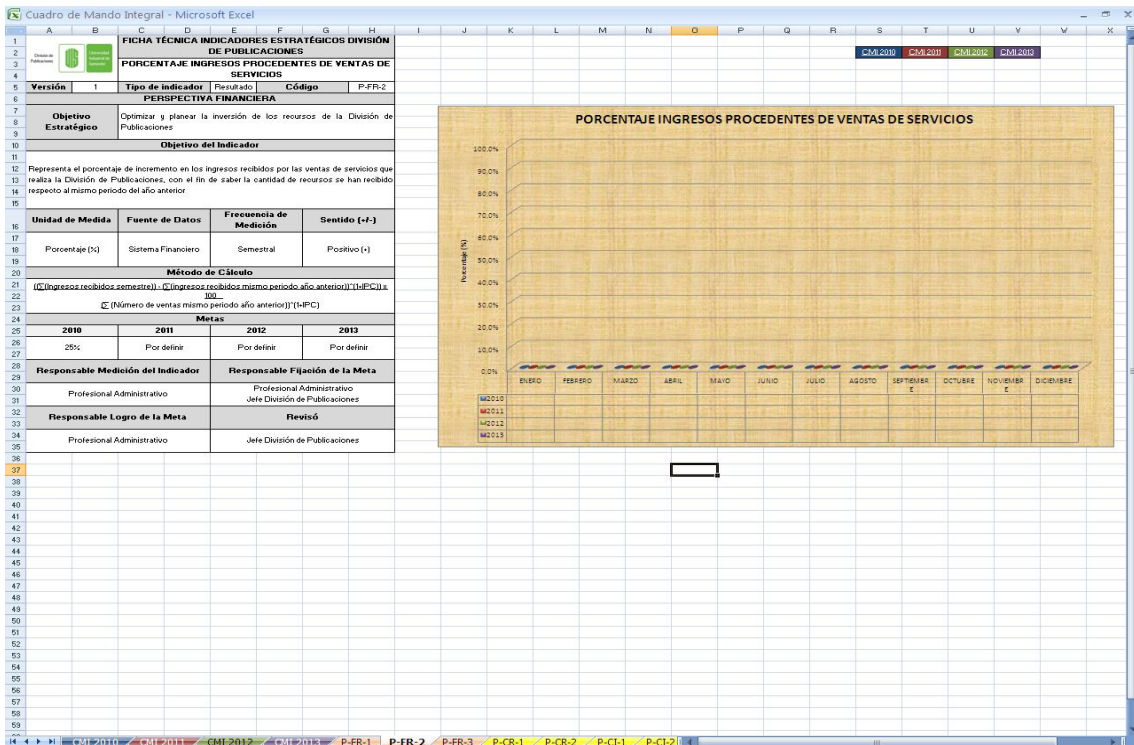
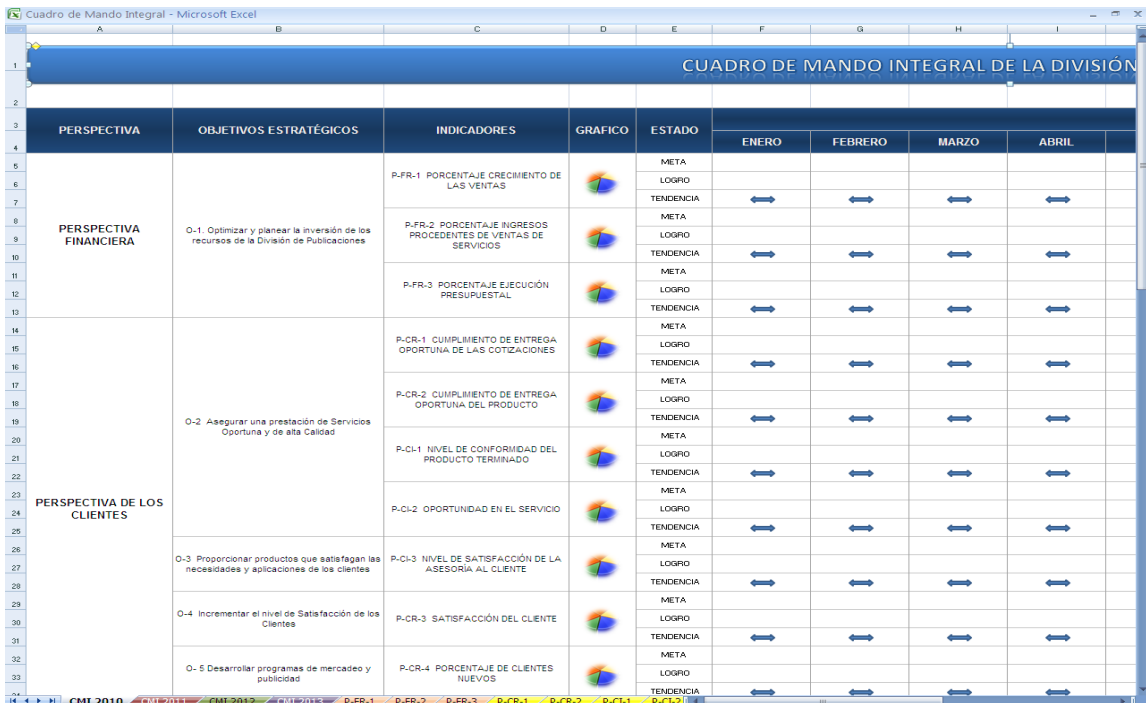
**Figura 15. Descripción gráfica de la tendencia de los indicadores del Cuadro de Mando.**



Fuente: Figura elaborada por el autor.

A continuación la Figura dieciséis (16) muestra gráficamente el contenido de ésta herramienta informática descrita anteriormente.

**Figura 16. Representación gráfica de la herramienta informática**



Fuente: Herramienta informática de apoyo

## 7 DISEÑO PLAN DE COMUNICACIÓN

Cada organización es única y puede establecer cual camino desea seguir de forma independiente, sin embargo, estableciendo un desarrollo completo del Balanced Scorecard como sistema de gestión de la División de Publicaciones, se estableció un plan de comunicación que le permite dar a conocer a todos los miembros de la División, la estrategia, el aporte que desde sus puestos de trabajo generan para el logro de la estrategia.

En la División de Publicaciones existen diversos mecanismos de difusión de la información donde se pueden utilizar para hacer la integración del Balanced Scorecard. Pero al mismo tiempo es importante que esta comunicación del sistema de gestión sea periódica y concreta sobre los indicadores, iniciativas, avances, metas y resultados adquiridos, y así generar una formación de los componentes de la estrategia al personal.

Por lo tanto se describen a continuación mecanismos y actividades posibles para realizar la comunicación efectiva del Cuadro de Mando Integral de la División de Publicaciones.

- **Introducción a la metodología Balanced Scorecard**

Familiarizar a todo el personal de la División es prioritario para que logre una completa comprensión de la terminología, elementos, conceptos del Balanced Scorecard, y de esta forma lograr una comunicación integral para el sistema de gestión estratégica de la División. Esta introducción se puede llevar a cabo con el programa de capacitaciones estratégicas al personal.

- **Reuniones con el Comité Estratégico.**

Estas reuniones tienen como finalidad realizar un monitoreo constante al Cuadro de Mando Integral, a la revisión de la formulación de la estrategia, al seguimiento del mapa estratégico, entre otros, y de ser necesario la fijación de nuevas metas; al mismo tiempo el comité estratégico está encargado de notificar estos acontecimientos realizados al CMI a todos los miembros de la División de Publicaciones.

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

Estos son los elementos que conforman la estrategia y por ende son los principios de toda organización, como son el punto de partida de la organización para establecer la estrategia, es de vital importancia la participación de los miembros de la División, para generar conocimiento y comprensión en estos tres elementos, la comunicación puede hacerse por medio de reuniones o través de pancartas o afiches al interior de la División de Publicaciones.

- **Socialización de los Indicadores y del Mapa Estratégico**

Estas reuniones son con el fin de lograr una comprensión y dar conocer las relaciones causales del mapa estratégico, objetivos, indicadores de resultado, inductores, iniciativas estratégicas, metas, logros y tendencias; explicando detalladamente el plan estratégico de la División de Publicaciones a todo el personal de la División.

- **Socialización herramienta informática de apoyo**

La socialización de la herramienta informática permite efectuar un constante monitoreo del Cuadro de Mando Integral de la División. El comité estratégico es el encargado de socializar con el personal idóneo que se encargará de registrar los datos en esta herramienta, transmitir sus funciones y el modo de uso adecuado de la herramienta informática.

- **Capacitaciones**

Para ayudar a tener una comprensión más exacta y mejorar el enfoque de trabajo del personal con respecto al Balanced Scorecard, se realizarán capacitaciones, ya sean realizadas por el comité estratégico o por personal de apoyo contratado por la División, para solucionar interrogantes que puedan presentarse, analizar el impacto de esta metodología en la División, identificar los ítems que son necesarios para completar la metodología, realizar talleres de liderazgo ejecutivo, capacitación estratégica y compromiso de equipo.

## **7.1 AVANCES**

En el alcance de ese proyecto no se contemplaba realizar la ejecución del plan de comunicación, pero aún así se pudo transmitir algunos de los conceptos establecidos en las distintas etapas demarcadas del proyecto, pero eso no quiere decir que se cumplió cabalmente con el plan de comunicación y por eso es de gran importancia en continuar aplicándolo y de esta forma garantizar la puesta en marcha del sistema de gestión estratégico desarrollado para la División de Publicaciones.

- **Introducción a la metodología Balanced Scorecard**

En una reunión efectuada con el comité estratégico se expuso a fondo la metodología donde se dieron a conocer los conceptos y se explicó a gran detalle el objetivo que tenía el proyecto y cuál era la importancia del comité. A su vez se realizó una exposición con la temática, describiendo las perspectivas que conforman el Balanced Scorecard y las distintas estrategias que se utilizan para la elaboración del cuadro de mando integral.

A continuación se muestra una grafica de la guía que se le entregó al Comité Estratégico.

**Figura 17. Guía introducción al Balanced Scorecard.**



Fuente: Elaborado por el autor

## CONCLUSIONES

- El sistema de gestión estratégica diseñado es fundamental para el proceso de planificación estratégica, su representación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral, le permite mantener la orientación hacia la estrategia planteada, ya que cuenta con un foco de orientación presente el cual describe el objetivo que la División pretenda alcanzar por medio de los objetivos planteados.
- El análisis situacional de la División de Publicaciones, representó una herramienta clave para identificar plenamente el entorno externo y el ambiente interno que se vive en la División de publicaciones, mostrando los factores a favor y encontrar de su situación actual, para así de esa forma desarrollar una definición y ejecución de la estrategia.
- Al identificar la situación actual de la División de Publicaciones, se desarrolló el modelo de gestión estratégico que ayudó a identificar el foco de la División y plantear las líneas estratégicas de impulso que debe desarrollar para cumplir con su foco estratégico.
- El mapa estratégico de la División de Publicaciones, le permite obtener una mirada global de sus objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, la forma en que estas perspectivas trabajan en conjunto permiten encaminar los activos intangibles o planes de acción existentes en la División como son las personas, la tecnología y el clima organización para lograr un óptimo desarrollo estratégico.

- El sistema de indicadores desarrollado le permite estar al tanto de cualquier cambio o transformación de los objetivos estratégicos ya que es posible realizar un seguimiento periódico de éstos y observar su efectividad en las iniciativas, este método de trabajo permite un mejoramiento continuo que facilitaría la toma de decisiones que lleven al cumplimiento de la estrategia.
- La herramienta informática desarrollada para soportar el sistema de gestión estratégico, permite una visión general de forma permanente y detallada, para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de los reportes gráficos de los indicadores de resultado y de actuación planteados. Con esta herramienta de apoyo el Jefe de la División tendrá una visión exacta y real del funcionamiento de la División.
- La educación, formación y capacitación de las personas pertenecientes a la División de Publicaciones, en la estrategia a seguir, son el comienzo de la implantación del CMI Además el plan de comunicación, informado correctamente permite en forma general al personal, fomentar un crecimiento en los conocimientos de la estrategia y formalizar su ejecución forjando una visión clara de la organización, con la finalidad de comprender el impacto del la División y se comprometan con el cumplimiento de las metas establecidas.

## RECOMENDACIONES

- Es importante que el comité estratégico continúe con la responsabilidad de convertir el Cuadro de mando integral en un sistema efectivo y eficaz. Para esto es necesario mantener una constante retroalimentación estratégica, ya que estas no son estáticas debido al entorno cambiante y globalizado en que se vive en la actualidad. Es necesario validar frecuentemente las líneas estratégicas y los objetivos estratégicos, para verificar si continúan siendo vitales para el logro de la estrategia de la División.
- Es importante realizar reuniones periódicamente para comparar la actuación de los indicadores y verificar si éstos están logrando llegar a las metas establecidas, con el fin de realizar ajustes en los procesos de ser necesarios para lograr las metas planteadas.
- Es necesario verificar si la estrategia de la División de Publicaciones está funcionando, por lo tanto es necesario realizar reuniones trimestrales o semestrales para verificar las tendencias de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.
- El Modelo EFQM empleado en el análisis interno de la División de Publicaciones da inicio a un proceso de autoevaluación, el cual permite observar los puntos débiles y fuertes que existen en los distintos criterios de evaluación; por lo tanto para seguir en esta línea de mejoramiento continuo, es necesario permitir conocer e identificar esta evolución de la División periódicamente.

- Es necesario traducir la estrategia a los niveles operativos de la División, para que de esta manera cada proceso pueda traducir la estrategia global de la División en estrategias de cumplimiento de acuerdo a los modelos de trabajo que tienen cada uno, permitiendo una claridad organizacional y una alineación de sus estrategias con la estrategia principal de la División de Publicaciones.
- Es importante mantener la continuidad del CMI, ya que al finalizar los cuatro años planteados para el cumplimiento de la estrategia planteada actualmente, el comité estratégico deberá desarrollar una nueva planeación estratégica a seguir, o actualizar el existente para continuar con la mejora continua del sistema de gestión.
- Es necesario realizar un seguimiento del análisis externo de la División de Publicaciones teniendo siempre presente las editoriales universitarias que tengan similitudes con la División, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de visualizar la implementación de nuevas metodologías a implementar y que sean de aporte significativo para el mejoramiento de los procesos de la División.

## BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.
- Horvath y Partners, Management Consultants. Dominar el cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.
- SIERRA MEJÍA, Astrid Liliana. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007.
- CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. ACUERDO No. 057 de Septiembre 7 de 1994, por el cual se reforma la estructura organizacional de la Universidad Industrial de Santander.
- CONSEJO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. ACUERDO No. 008 de febrero 27 de 2001, por el cual se aprueba el manual de Ediciones de la Universidad Industrial de Santander.
- RESOLUCIÓN DE RECTORÍA No. 1035 de diciembre 22 de 2003, por el

cual se establece un mecanismo mediante el cual las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad, utilicen los servicios que presta la División de Publicaciones.

- Manual de Ediciones de la Universidad Industrial de Santander.
- ANDREW CAMPBELL, KIRAN TAWADEY, La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados. 1992 - Business & Economics.
- LEY DEL LIBRO: Ley 98 de diciembre de 1993: "Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano".
- GODET MICHEL y la participación de Prospektiker en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Cuaderno N° 5, Cuarta edición actualizada Abril de 2000.
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ MÓNICA y MOLINA GAMBOA WILKINS, Plan de proyecto de grado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD".

# **ANEXOS**

**ANEXO A: CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES - CUESTIONARIO AGENTES FACILITADORES**

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

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

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

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad. EFQM. Introducción a la Excelencia, Cuestionario desarrollado por el autor.

**ANEXO B: CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES - CUESTIONARIO RESULTADOS**

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

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

9e	¿Compara la División los resultados obtenidos con otras UAA o empresas y con base en ello adopta mejores prácticas para ser más eficiente y eficaz?	
----	---	--

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad. EFQM. Introducción a la Excelencia, Cuestionario desarrollado por el autor.

## ANEXO C. FUNDAMENTACIÓN VARIABLES MATRIZ DOFA DE LA DIVISIÓN DE PUBLICACIONES

### OPORTUNIDADES

Nº	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
1	Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2018	Permite un enfoque práctico en la planeación anual presupuestal de la División, asignando adecuadamente la distribución de los recursos, y de la programación de la gestión coherente con los objetivos planteados, estableciendo lineamientos estratégicos que organicen y asignen adecuadamente los recursos.
2	Atención permanente de avances Tecnológicos	Se debe mantener informada de los desarrollos técnicos y tecnológicos existentes, para mirar la viabilidad de implementación y aporte a la mejora continua de los procesos de la División.
3	Conocimiento Necesidades del Cliente	Se obtiene de las diferentes encuestas de satisfacción, donde se reciben las sugerencias y expectativas de nuestros clientes y pueden ser implementadas para responder adecuadamente a las mismas.
4	Ampliación Mercado	El mercado existente, proporciona una viabilidad de aumentar los clientes, debido a que el buen nombre y el buen trabajo que desarrolla la División con sus clientes externos, permite incursionar en la captación de nuevos proyectos. A su vez entrar en el Desarrollo de nuevos procesos, realizando profundizaciones en el campo digital.
5	Posibilidad de Alianzas con otras organizaciones	Se generarían alianzas con organizaciones, con el fin de realizar capacitaciones al personal en los distintos procesos de la División, entre otros beneficios para las partes.

Fuente: Datos procesados por el Autor.

## AMENAZAS

Nº	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
1	Alteración Orden al interior de la Universidad	Los cierres que puedan presentarse en la Universidad causarían una suspensión de las labores al interior de la División generando posibles retrasos en las entregas de los trabajos a sus clientes e incremento en la carga laboral de los empleados para responder con las solicitudes. A su vez, la posibilidad de tener daños en su infraestructura por las diferentes alteraciones.
2	Implementación de Tecnologías	Al mismo tiempo que es una oportunidad para la División, se convierte en una amenaza si no se realizan las adquisiciones tecnológicas necesarias para estar a la vanguardia de los desarrollos que puedan contribuir a las mejoras de los procesos.
3	Política Gubernamental o Interna, de contratar externamente las actividades no misionales de la Universidad.	Dado caso que se genere una política que asuma la contratación de los procesos no misionales que se realizan en la universidad, con la contratación de las actividades externamente.

Fuente: Datos procesados por el Autor.

## DEBILIDADES

Nº	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
1	Fallas de Comunicación	Se presenta en ocasiones problemas de comunicación al interior de la División en la elaboración de las órdenes de trabajo, ya que no se toman de manera adecuada para evitar errores en la producción.
2	Retroalimentación Personal con los Objetivos de la División	La falta de medición en el impacto que tienen los valores, la misión, visión, políticas y estrategias en sus empleados, genera un desconocimiento por parte de ellos del direccionamiento de la División.
3	Rotación de Personal	Debido a los pocos cursos de capacitación existentes en las entidades capacitadoras, en la región no hay suficiente personal con conocimientos de manejo de equipos, haciendo la rotación del personal interno limitada. Además el mercado laboral externo, complica la contratación de personal, ya que el tipo de vinculación laboral de la División es diferente al que ese personal tiene acostumbrado.
4	Adquisición de Maquinarias y Equipos	Por los trámites que se desarrollan en el sector público de acuerdo a las compras de maquinarias y equipos, se presentan inconvenientes en la División, debido al trámite prolongado para la adquisición de equipos.

Fuente: Datos procesados por el Autor.

## FORTALEZAS

Nº	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
1	Encuestas Satisfacción del Cliente	La División cuenta con este componente con el fin de recolectar la información suministrada por los clientes de los diferentes procesos, siendo utilizado para evaluar y tomar las respectivas acciones con el fin de mantener una mejora continua del servicio prestado.
2	Programación de la producción	En cada proceso de la División se efectúa una programación de las actividades, dependiendo de los solicitudes de los clientes para dar a conocer las diferentes órdenes de producción a cada uno de los procesos y cumplir con las expectativas de los clientes.
3	Recursos Económicos	La División tiene la posibilidad de generar ingresos extras dada la prestación de servicios a personas naturales y clientes externos a la Universidad, siendo un soporte económico para el desarrollo y mejora de estructura física y tecnológica.
4	Sistema de Gestión de Calidad	La implementación del Sistema de Gestión de Calidad, mantiene una constante evaluación de las acciones realizadas en cada uno de los procesos de la División y así continuar con la mejora de los mismos.
5	Infraestructura y Sistema Tecnológico	Se proporciona y mantiene la infraestructura necesaria con el fin de asegurar su acondicionamiento de forma tal que se permita una elaboración de los productos de acuerdo con las solicitudes del cliente, desarrollando programaciones y métodos de mantenimiento.
6	Capacitación Personal	La División efectúa periódicamente capacitaciones para que constantemente se mejore la calidad de los procesos realizados y el desempeño de cada uno de los empleados.


Fuente: Datos procesados por el Autor.

## ANEXO D. MATRIZ RELACIONAL CON LAS VARIABLES DE LA DOFA. DIVISIÓN DE PUBLICACIONES.


FACTOR		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				FORTALEZAS				DEBILIDADES				MOTRICIDAD			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			17	18
OPORTUNIDADES	1	Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2018	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	11	7%
	2	Atención permanente de avances Tecnológicos	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	11	7%
	3	Conocimiento Necesidades del Cliente	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	9	6%
	4	Ampliación Mercado	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	8	5%
	5	Posibilidad de Alianzas con otras organizaciones	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	8	5%
AMENAZAS	6	Alteración Orden al interior de la Universidad	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	9	6%
	7	Implementación de Tecnologías	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	5	3%
	8	Contratación Externa de Actividades no misionales	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	10	7%
FORTALEZAS	9	Encuestas Satisfacción del Cliente	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	11	7%	
	10	Programación de la producción	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	9	6%	
	11	Recursos Económicos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	5	3%	
	12	Sistema de Gestión de Calidad	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	12	8%	
	13	Infraestructura y Sistema Tecnológico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3	2%	
	14	Capacitación Personal	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4	3%	
DEBILIDADES	15	Fallas de Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	12	8%	
	16	Retroalimentación Personal con los Objetivos de la División	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	10	7%	
	17	Rotación de Personal	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	11	7%	
	18	Adquisición de Maquinarias y Equipos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5	3%	
<b>DEPENDENCIA</b>		6	6	8	9	9	8	12	7	6	8	12	5	14	13	5	7	6	12	153	
		4%	4%	5%	6%	6%	5%	8%	5%	4%	5%	8%	3%	9%	8%	3%	5%	4%	8%		

Fuente: Datos Procesados por el Autor.


## ANEXO E. DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO

	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO</b>	
	<b>CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	
	<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD
<b>DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Busca desarrollar convenios o alianzas, con otras unidades académicas administrativas de la universidad y con entidades de la industria gráfica en la región, que contribuyan al fomento y desarrollo de esta industria, con el fin de mejorar los servicios que se ofrecen actualmente, y la implementación de nuevas tecnologías para obtener un fortalecimiento de la División.</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear alianzas estratégicas con otras Divisiones o entidades gráficas, para presentar proyectos que contribuyan a la prestación de nuevos servicios.</li> <li>* Desarrollar y fortalecer los recursos necesarios para efectuar la modernización de la infraestructura de la División</li> </ul>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Las alianzas estratégicas son un elemento clave que puede favorecer a toda organización, al ser estratégicamente diseñadas y programadas pueden ser una fuente de fortalecimiento, competitividad y crecimiento en el mercado al que pertenece, ya que este es cada vez mas globalizado, dinámico y de mejoramiento tecnológico constante.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
<p>Subproceso de Gestión Gerencial.</p>		


Fuente: Datos Procesados por el Autor.

	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO</b>	
	<b>OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS</b>	
	<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD
<b>DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>La correcta planificación del presupuesto dado por la Universidad y de los recursos recibidos por la venta de los servicios a otras Unidades Académicas Administrativas o clientes en general, permiten generar una optimización de los recursos financieros, infraestructura, y maquinaria y equipos, que están asignados a la División para garantizar un funcionamiento e incremento pleno de su productividad.</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<p>*Realizar un mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad, para continuar con el óptimo funcionamiento productivo.          *Optimizar los recursos financieros existentes y garantizar el ingreso de recursos externos a la División de Publicaciones.</p>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Dado el presupuesto asignado anualmente para el funcionamiento de la División de Publicaciones, se debe generar acciones que garanticen una optimización de los recursos financieros y a su vez continuar con la generación de clientes que permitan mayores ingresos para continuar incrementando la productividad y optar por la modernización de la infraestructura de la División.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
Subproceso de Gestión Gerencial y de Medición y Mejora		

Fuente: Datos Procesados por el Autor.

	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO</b>	
	<b>CREACIÓN DE POLÍTICAS PARA INCENTIVAR LA EDICIÓN DE LIBROS EN LA ACADEMIA</b>	
	<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>	ESTRATEGIA INTENSIVA
<b>DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Busca motivar a los docentes para que incrementen el número de Publicaciones anuales. Desde el Comité Editorial se logre impulsar una política que incentive a los docentes de la Universidad y de autores regionales, a escribir y además les permita generar producción editorial, con el fin de desarrollar estos proyectos en beneficio de la comunidad universitaria.</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<p>*Crear Políticas que incentiven a los docentes a escribir y además, permita generar un incremento de la producción editorial, como iniciativa de la División.          *Asesorar al Docente o Autor regional al diseño de su producción editorial, para que contribuya al desarrollo científico, técnico, cultural y social de la comunidad.          *Generar el reconocimiento en los docentes de la importancia que existe por realizar producción editorial y su beneficio a la comunidad académica.</p>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Dado el incremento de la población universitaria, es importante darle a conocer los conocimientos y experiencias que los docentes han venido desarrollando en su labor académica, esto tiene como fin, fortalecer los conceptos e incentivar al alumnado a continuar en la búsqueda del conocimiento a través de la investigación y la práctica.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
<p>Subproceso de Gestión Gerencial - Comité Editorial.</p>		

Fuente: Datos Procesados por el Autor.

	<b>DOCUMENTACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO</b>	
	<b>DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS</b>	
	<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD
<b>DEFINICIÓN LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Buscar desarrollar políticas de mercadeo con el fin de ampliar los servicios de acuerdo con las necesidades institucionales y de los clientes en general, asimismo desarrollar nuevos servicios, aprovechando la tecnología de punta para estar a la vanguardia en la preservación del medio ambiente</p>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA</b>		
<p>*Identificar los recursos necesarios par la ampliación de servicios solicitados por los clientes e incluirlos en el plan de gestión y/o modernización de la infraestructura de la División para su adquisición</p> <p>*Estudiar la viabilidad de incluir tecnologías TIC en el portafolio de servicios de la División y la implementación de publicidad virtual en la Universidad.</p>		
<b>ARGUMENTACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO</b>		
<p>Los avances tecnológicos generan un mayor aprovechamiento de los recursos, evitando así una mayor contaminación del ambiente y disminuyendo los costos de materia prima por optimización de la misma; al mismo tiempo incrementaría el portafolio de servicios aumentando el nicho de mercado que actualmente posee la División de Publicaciones.</p>		
<b>ACTIVADOR DE LA EJECUCIÓN</b>		
<p>Subproceso de Gestión Gerencial.</p>		

Fuente: Datos Procesados por el Autor.

## ANEXO F. CARTERA DE CAPITAL HUMANO

	CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS		OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DE RECURSOS			CREACIÓN DE POLÍTICAS PARA INCENTIVAR LA EDICIÓN DE LIBROS EN LA ACADEMIA	DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS		
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Desarrollar alianzas estratégicas	Incrementar las alianzas con entidades de educación	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.	Creación de políticas para incentivar la Edición de Libros.	Implementar en los sistemas de producción políticas de preservación ambiental.	Implementar políticas que garanticen la producción intelectual en la comunidad académica.	Incrementar los servicios de acuerdo a las necesidades institucionales y de los clientes en general.	Investigar los avances tecnológicos en los procesos editoriales	Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en la preservación del medio ambiente.
FAMILIA DE PUESTOS ESTRATÉGICOS	Líder Gestión Gerencial		Jefe División - Todos los procesos			Comité Editorial - Proceso Gestión Gerencial	Jefe División - Proceso Gestión Gerencial - Proceso gestión de la infraestructura		
COMPETENCIAS LABORALES	Toma de Decisiones.  Experticia Profesional.  Líder Estratega. Manejo de comunicación oral y escrita. Capacidad de orientación a las metas comunes.  Capacidad de negociación  Manejo de relación interpersonales.		Habilidades en el uso de herramientas ofimáticas  Conocimiento sobre los sistemas de gestión  Manejo de relaciones interpersonales  Manejo de comunicación oral y escrita.  Capacidad de identificar, planear y resolver problemas   Trabajo en equipo			Conocimiento sobre normatividad del Manual de Ediciones  Manejo de comunicación oral y escrita.  Toma de decisiones  Capacidad de orientación a las metas comunes.  Compromiso ético	Habilidades en búsqueda de la información  Habilidad de observación y Diálogo  Trabajo en equipo  Destreza en el manejo de equipos e infraestructura  Capacidad de identificar, planear y resolver problemas  Manejo de comunicación oral y escrita.		
PUNTUACIÓN									
PUNTUACIÓN	4. OK	3. Se requieren mejoras leves		2. Capacitaciones en curso		1. Se requiere capacitación			

Fuente: Datos procesados por el autor

## ANEXO G. CARTERA DE CAPITAL DE INFORMACIÓN


### CARTERA CAPITAL INFORMACIÓN

	CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS		OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DE RECURSOS			CREACIÓN DE POLÍTICAS PARA INCENTIVAR LA EDICIÓN DE LIBROS EN LA ACADEMIA	DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS		
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Desarrollar alianzas estratégicas	Incrementar las alianzas con entidades de educación	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.	Creación de políticas para incentivar la Edición de Libros.	Implementar en los sistemas de producción políticas de preservación ambiental.	Implementar políticas que garanticen la producción intelectual en la comunidad académica.	Incrementar los servicios de acuerdo a las necesidades institucionales y de los clientes en general.	Investigar los avances tecnológicos en los procesos editoriales	Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en la preservación del medio ambiente.
FAMILIA DE PUESTOS ESTRATÉGICOS	Líder Gestión Gerencial		Jefe División - Todos los procesos			Comité Editorial - Proceso Gestión Gerencial	Jefe División - Proceso Gestión Gerencial - Proceso gestión de la infraestructura		
APLICACIONES ANALÍTICAS	Análisis y seguimiento de las alianzas a establecer		Análisis información de la percepción del cliente  Mecanismos de sugerencias y reclamos  Análisis auditorías internas y externas			Análisis de la percepción de los docentes frente a las políticas de incentivo de propiedad intelectual	Análisis de la información tecnológica recopilada  Seguimiento y análisis de la inversión tecnológica		
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	Sistema de información para el manejo de las alianzas		Actualización del sistema de información de publicaciones			Infraestructura existente	Gestionar Mejoras tecnológicas en la infraestructura de la División de Publicaciones		
PUNTUACIÓN									


PUNTUACIÓN	5. OK	4. Se requieren mejoras leves	3. Nuevos desarrollos en camino	2. Desarrollo en proceso	1. Se requiere Aplicación
------------	-------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------------	---------------------------

Fuente: Datos procesados por el autor


## ANEXO H. FICHAS TÉCNICAS SISTEMA DE INDICADORES

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
		<b>PORCENTAJE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE SERVICIOS</b>			
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-FR-1
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar y planear la inversión de los recursos de la División de Publicaciones				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Representa el porcentaje de incremento en los ingresos recibidos por las ventas de servicios que realiza la División de Publicaciones, con el fin de saber la cantidad de recursos se han recibido respecto al mismo periodo del año anterior					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Sistema Financiero	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{((\sum(\text{Ingresos recibidos semestre})) - (\sum(\text{ingresos recibidos mismo periodo año anterior}))^{(1+IPC)})}{(\sum(\text{Número de ingresos mismo periodo año anterior}))^{(1+IPC)}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año anterior)*(1+IPC%)	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año anterior)*(1+IPC%)	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año anterior)*(1+IPC%)	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año anterior)*(1+IPC%)		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>PORCENTAJE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-FR-2
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar y planear la inversión de los recursos de la División de Publicaciones				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador medirá la capacidad de ejecución de los recursos asignados en el presupuesto anual, para los proyectos a realizar en la División de Publicaciones					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Reporte actividades ejecutadas	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Presupuesto total ejecutado en el fondo común en los rubros de interés de la División}}{\text{Presupuesto total asignado en el fondo común en los rubros de interés de la División}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
Evitar desabastecimiento del rubro	Evitar desabastecimiento del rubro	Evitar desabastecimiento del rubro	Evitar desabastecimiento del rubro		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>CUMPLIMIENTO DE ENTREGA OPORTUNA DE LAS COTIZACIONES</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-CR-1
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar una prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este objetivo se encarga de medir el porcentaje de cumplimiento en la entrega de las cotizaciones realizadas a los clientes, esto es con el fin de hacerles llegar en el menor tiempo posible al cliente el costo de producción del producto o servicio solicitado y de esta forma generar en el menor tiempo posible la oportunidad de venta de los servicios ofrecidos por la División de Publicaciones					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Formato de Solicitud cotización y cotizaciones	Mensual	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Número total de cotizaciones entregadas máx. 1 día hábil después de solicitada} \times 100}{\text{Número total de cotizaciones realizadas}}$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
90%	92%	95%	95%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Profesional Producción			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>CUMPLIMIENTO DE ENTREGA OPORTUNA DEL PRODUCTO</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-CR-2
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar una prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
El propósito de este indicador es el de medir el cumplimiento que se hace en la entrega de los producto o servicios a los clientes de acuerdo a las fechas de entregas pactadas al momento de realizar la venta del producto o servicio.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentajes (%)	Ordenes de producción y de propiedad del clientes	Mensual	Negativo (-)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Número total de trabajos entregados máx. 2 días hábil después de fecha elaboración}}{\text{Número total de Trabajos realizados}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
6%	6%	5%	5%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Secretaría			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>NIVEL DE CONFORMIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-CI-1
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar una prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Por medio de este indicador se identificará el nivel de conformidad que tienen los clientes con respecto al producto terminado que han solicitado a la División de Publicaciones					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Puntos	Encuesta de Satisfacción del cliente	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
Promedio ponderado de los puntos evaluados de las encuestas en cuanto al Diseño (20%), Impresión (40%), Encuadernación y Acabados (40%)					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
90	92	94	96		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Diseñador, Impresor, Encuadernador y Cortador			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-CI-2
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar una prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Por medio de este indicador se quiere medir la oportunidad existente en la entrega y prestación de servicios realizada por la División de Publicaciones a las distintas solicitudes efectuadas por los clientes.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Registros de Programación de la producción.	Mensual	Negativo (-)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Trabajos que no cumplen la fecha programada}}{\text{Total de trabajos realizados}} \times 100\%$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
6%	6%	5%	5%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA ASESORÍA AL CLIENTE RESPECTO A LA COTIZACIÓN</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-CI-3
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Proporcionar productos que satisfagan las necesidades y aplicaciones de los clientes				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador tiene como fin medir el nivel de satisfacción que se percibe en los clientes después de realizables un asesoramiento a los clientes sobre los productos o servicios que cotizan, con respecto al tipo de producto o servicio que se les puede ofrecer mejorando su satisfacción y aplicación del producto					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>		<b>Sentido (+/-)</b>	
Puntos	Encuestas de Satisfacción del Cliente	Semestral		Positivo (+)	
<b>Método de Cálculo</b>					
Promedio Calificación resultante en esa pregunta en las encuestas.					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
90	90	90	90		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Profesional Producción			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
		<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA ASESORÍA AL CLIENTE RESPECTO A LA DISEÑO</b>			
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-CI-4
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>		Proporcionar productos que satisfagan las necesidades y aplicaciones de los clientes			
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador tiene como fin medir el nivel de satisfacción que se percibe en los clientes después de realizables un asesoramiento en el diseño, sobre los productos o servicios que solicitaban, con respecto al tipo de producto o servicio que se les puede ofrecer mejorando su satisfacción y aplicación del producto					
<b>Unidad de Medida</b>		<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>	
Puntos		Encuestas de Satisfacción del Cliente	Semestral	Positivo (+)	
<b>Método de Cálculo</b>					
Promedio Calificación resultante en esa pregunta en las encuestas.					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>2012</b>	
90		90		90	
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Diseñador, Diagramador			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-CR-3
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Incrementar el nivel de Satisfacción de los Clientes				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Ese indicador tiene como objetivo evaluar el nivel de satisfacción que tienen los clientes de la División de Publicaciones, en relación a la prestación de servicios percibidas por los usuarios, y la conformidad de éstos con sus productos o servicios abarcando todos los aspectos que tienen que ver con el producto.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Encuestas de Satisfacción del Cliente	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
Promedio de los resultados de todas las encuestas realizados a los clientes					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
90%	90%	90%	90%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Todo el personal involucrado en el proceso del SGC			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>CLIENTES NUEVOS VERSUS CLIENTES RETIRADOS</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-CR-4
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar programas de mercadeo y publicidad				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
El propósito de este indicador es el de hacer una verificación de los clientes nuevos que ingresaron este año , con respecto a los clientes que se retiraron y de esta forma verificar si los programas de mercadeo y publicidad, llaman a nuevos clientes y retienen a los existentes.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
-	Registro de Programación y seguimiento del Diseño y Diagramación, Programación de la Producción y Directorio de Clientes	Anual	-		
<b>Método de Cálculo</b>					
Comparación del número de clientes que ingresaron en ese año (nuevos) y de los que se retiraron					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
Retirados < Nuevos	Retirados < Nuevos	Retirados < Nuevos	Retirados < Nuevos		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>NÚMERO DE ALIANZAS REALIZADAS</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-PR-1
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar alianzas estratégicas, e incrementar las alianzas con entidades de educación.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador expresa el número de alianzas que se llevan a cabo entre la División de Publicaciones y las diferentes organizaciones con las que se presenten esos desarrollos estratégicos, que representen un bien común para ambas organizaciones. Asimismo con entidades educativas, tanto para fortalecer alianzas con editoriales universitarias, como también para establecer alianzas que ayuden a la capacitación					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Unidad	Gestión Gerencial	Anual	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
Número de Alianzas establecidas					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
1	1	1	1		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>EFICACIA DE LOS PROCESOS DE PUBLICACIONES</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-PR-2
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador medirá cómo se lleva a cabo el incremento del mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de calidad en la División de Publicaciones, en términos de cumplimiento de objetivos de calidad e indicadores de los procesos.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>		<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Resultado de los objetivos de calidad e Indicadores de los procesos	Trimestral		Positivo (+)	
<b>Método de Cálculo</b>					
$\Sigma$ cumplimiento de metas de objetivos de calidad (ponderado)					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
80	83	85	90		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones y Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>MEJORAMIENTO EN PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-PI-1
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador mide el avance o grado de mejora en los procesos de la División de Publicaciones de acuerdo a las no conformidades que se detectan en cada proceso.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Formato de Acción Correctiva y/o preventiva	Trimestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
Nº de no conformidades detectados en proceso / Nº de trabajos realizados por proceso					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
7%	6%	5%	5%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Todo el personal de la División que participa en SGC			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
		<b>CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-PI-2
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador pretende realizar mediciones de los cursos de capacitación estratégica que se llevarán a cabo a todo el personal de la División de Publicaciones para hacerlos partícipes de la misión, visión, y objetivos estratégicos con el fin de darles a conocer la estrategia que se quiere alcanzar en la División					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Unidad	Plan de capacitación	Trimestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\Sigma$ Número de cursos de capacitación estratégica realizados al personal de la División					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
2	2	2	2		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones y Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-PR-3
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
<p>Por medio de este indicador se mide el número de personal de la División de Publicaciones que asisten a las capacitaciones establecidas de acuerdo al tema de los procesos que se desarrollan en la División. Sean estas en formación profesional o en capacitación estratégica.</p>					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Unidad	Plan de Capacitación	Trimestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{No. Capacitaciones realizadas} \times 100\%}{\text{No. Capacitaciones programadas}}$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
90%	90%	90%	95%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>PRODUCTOS ELABORADOS SEGÚN ESPECIFICACIONES</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-PR-4
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar la producción y entrega de los productos según especificaciones del cliente.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
El objetivo de este indicador es el de efectuar las medidas de seguimiento en el periodo de vigencia, mirando el porcentaje de productos que fueron entregados a los clientes de acuerdo a las especificaciones que ellos han recalado, y hacer la corrección debida de las imperfecciones que se presentaron en caso de existir éstas.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Encuesta de Satisfacción del cliente	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{((\sum \text{No de productos elaborados según especificaciones} \times 100)}{\sum \text{No. Producto elaborados en el periodo}}$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
90%	90%	90%	95%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>PROCESOS CON PRESERVACIÓN AMBIENTAL</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-PI-3
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar en los sistemas de producción políticas de preservación ambiental.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este objetivo buscar medir el nivel de implementación de insumos de preservación ambiental en los distintos procesos de producción que se realizan en la División de Publicaciones.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>		<b>Sentido (+/-)</b>	
Porcentaje (%)	Plan de modernización de la Infraestructura	Anual		Positivo (+)	
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\sum \text{Número insumos con políticas de preservación ambiental}}{\text{Número total de insumos utilizados en la División}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
3%	5%	8%	10%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>PORCENTAJE DE EDICIÓN DE LIBROS</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-PR-5
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar políticas que garanticen la producción intelectual en la comunidad académica.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador mide el incremento en la producción intelectual de acuerdo con la implementación de las políticas en pro de incentivar a los docentes de la comunidad académica a la publicación de libros en beneficio de la comunidad					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Gestión Gerencial	Anual	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{((\sum \text{No. Libros elaborados periodo.}) - (\sum \text{No. Libros elaborados periodo anterior}))}{\sum \text{No. Libros elaborados periodo anterior}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
10%	10%	10%	10%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>NÚMERO DE SERVICIOS NUEVOS</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-PI-4
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Incrementar los servicios de acuerdo a las necesidades institucionales y de los clientes en general. Asimismo buscar el desarrollo de estos servicios a la vanguardia en la preservación del medio ambiente.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador da a conocer el número de servicios que se incrementarán en la prestación de servicios de la División de Publicaciones para todos los miembros de la comunidad universitaria y clientes en general, buscando a su vez la posibilidad de implementar estrategias de preservación ecológica					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Unidad	Gestión Gerencial	Anual	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\Sigma$ Número de servicios nuevos a implementar					
<b>Metas</b>					
Realizar 2 nuevos productos cada cinco (5) años					
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>NÚMERO PROYECTOS TECNOLÓGICOS EJECUTADOS</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-PI-5
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Investigar los avances tecnológicos en los procesos editoriales.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
El propósito de este indicador es medir el número de posibles investigaciones tecnológicas existentes en la rama de la producción editorial que pueden ser aplicadas a la División de Publicaciones.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Plan de modernización de la infraestructura	Anual	Positivo		
<b>Método de Cálculo</b>					
N° Actividades ejecutadas del Plan de modernización de la infraestructura/ N° Total de Actividades del plan de modernización de la infraestructura					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
90%	90%	90%	90%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>NIVEL COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-ACR-1
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar las competencias del personal de la División de Publicaciones				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador medirá el nivel de competencia que poseen el personal de la División de Publicaciones, de acuerdo a el tiempo en que se lleve a cabo la iniciativa de "capacitación estratégica al personal" se incrementen y mejoren las competencias necesarias para lograr la estrategia. Esta evaluación se llevara a cabo por el profesional a cargo de los cursos establecidos en la iniciativa de capacitación, de acuerdo a la calificación dada en la cartera de capital humano					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Cartera Capital Humano	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Promedio de los puntos obtenidos por calificación de capital humano}}{\text{Total puntos de Cartera Capital humano}} \times 100$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
75%	80%	90%	95%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		


Fuente: Datos procesados por el autor

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
<b>DISPONIBILIDAD CAPITAL DE INFORMACIÓN</b>					
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-ACR-2
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Asegurar el flujo constante de información, a través de los canales de información de la División de Publicaciones.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador se encargará de medir la disponibilidad de la infraestructura tecnológica pertinente necesaria para asegurar el flujo de información y así desarrollar los procesos estratégicos con su respectivo apoyo y soporte con la finalidad de conseguir los resultados planteados.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Cartera de Capital de Información	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Puntos obtenidos por disponibilidad de capital de información} \times 100}{\text{Total puntos cartera capital de información}}$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
70%	75%	80%	85%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Jefe División de Publicaciones			Jefe División de Publicaciones		

Fuente: Datos procesados por el autor


		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
		<b>COMPROMISO DE EQUIPO</b>			
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	P-ACI-2
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar el Clima organizacional de la División de Publicaciones.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador medirá el grado de colaboración y trabajo de equipo que existen entre los empleados de la División de Publicaciones					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Puntos	Clima Organizacional Compromiso de Equipo	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
Calificación al aplicar la herramienta de clima organizacional en la variable de compromiso de equipo					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
4,0	4,0	4,2	4,5		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		

Fuente: Datos procesados por el autor


		<b>FICHA TÉCNICA INDICADORES ESTRATÉGICOS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>			
		<b>FORMACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>Versión</b>	1	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	P-ACR-3
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar el Clima organizacional de la División de Publicaciones.				
<b>Objetivo del Indicador</b>					
Este indicador pretende indagar sobre el nivel de conocimiento y comprensión de la misión, visión y objetivos estratégicos de la División de Publicaciones, se espera que posterior a las capacitaciones estratégicas otorgadas al personal de la División, por lo menos el 70% de los empleados conozcan el plan estratégico de la División.					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia de</b>	<b>Sentido (+/-)</b>		
Porcentaje (%)	Herramienta Formación Estratégica	Semestral	Positivo (+)		
<b>Método de Cálculo</b>					
$\frac{\text{Número empleados con calificación mayor a 70\%} \times 100}{\text{Total empleados evaluados}}$					
<b>Metas</b>					
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>		
50%	60%	70%	80%		
<b>Responsable Medición del Indicador</b>			<b>Responsable Fijación de la Meta</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		
<b>Responsable Logro de la Meta</b>			<b>Revisó</b>		
Profesional Administrativo			Jefe División de Publicaciones		

Fuente: Datos procesados por el autor


## ANEXO I. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

 	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>	
<b>PLAN DE FORMACIÓN SEMESTRAL</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
El plan de formación tiene como objetivo capacitar al personal de la División de Publicaciones con el propósito de mejorar las competencias del personal para conseguir encaminarse a las metas estratégicas establecidas permitiendo el desarrollo personal y profesional		
<b>ALCANCE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>
Personal administrativo y operativo de la División de Publicaciones	Desarrollo personal y profesional	Optimización en el Manejo de Recursos
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
El desarrollo del plan de formación se forma a partir de la identificación de falencias en la formación de los empleados, este plan debe ser dinámico, flexible y realista, ajustándose a las necesidades y exigencias de los subprocesos de la División		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTREGABLES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificar las necesidades de formación</li> <li>*Cronograma de capacitación y formación</li> <li>*Desarrollo del plan de formación del personal</li> <li>*Calificación del plan de formación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan de formación personal</li> <li>*Resultados calificación de la formación</li> </ul>	
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Personal más competente</li> <li>* Personal más motivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Computador</li> <li>*Impresora</li> <li>*Video Beam</li> </ul>	Por definir
<b>TIEMPO REQUERIDO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Permanente	*Subproceso Gestión Gerencial	*Subproceso gestión del recurso humano

Fuente: Datos Procesados por el autor

	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>	
<b>CAPACITACIONES ESTRATÉGICAS AL PERSONAL</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>A través de este programa se busca mejorar y desarrollar las habilidades y competencias requeridas por el personal de la División de Publicaciones, para lograr cumplir los objetivos estratégicos planteados en las perspectivas del Balanced Scorecard</p>		
<b>ALCANCE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>
Personal administrativo y operativo de la División de Publicaciones	Todos los atributos de la Propuesta de valor	Líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Publicaciones.
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<p>El programa de desarrollo de competencias tiene como base la cartera de capital humano, esta formación se realizará de forma periódica asimismo debe crearse un mecanismo de evaluación, que permita conocer el progreso de las competencias del personal de la División.</p>		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evaluar perfiles de cargos con base en cartera de capital humano</li> <li>*Elaborar Cronograma de capacitación de competencias</li> <li>*Puesta en marcha del programa de capacitación de competencias</li> <li>*Retroalimentación del programa de capacitación de competencias</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan de desarrollo de competencias</li> <li>*Resultados evaluación perfiles de cargos</li> </ul>
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
*Personal capacitado con competencias para realizar procesos internos de forma exitosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Computador</li> <li>*Impresora</li> <li>*Video Beam</li> </ul>	Por definir
<b>TIEMPO REQUERIDO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
*Dos (2) años	*Subproceso Gestión Gerencial	*Subproceso gestión del recurso humano

Fuente: Datos Procesados por el autor

	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>	
<b>AJUSTE A LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
Esa iniciativa estratégica tiene como fin desarrollar y mejorar las tecnologías de la información de la División de Publicaciones, según los requerimientos existentes, para mejorar el desarrollo de los procesos.		
<b>ALCANCE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>
Procesos División de Publicaciones	Todos los atributos de la Propuesta de valor	Líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Publicaciones.
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
La cartera de capital de información es el inicio del programa de ajuste de las tecnologías de información, buscando mejorar y agilizar la información necesaria para desarrollar los procesos internos.		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificar los aspectos a mejorar, en base a la cartera de capital de información.</li> <li>*Elaborar un cronograma de ajuste de tecnologías al interior de la División.</li> <li>*Puesta en marcha de los ajuste de las tecnologías de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Resultados de aspectos a mejorar en las tecnologías de información existentes</li> <li>* Plan de ajuste de las tecnologías de información</li> </ul>	
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Procesos claves de la División de Publicaciones más eficaces	*Sistema de Información de la División de Publicaciones	Por definir
<b>TIEMPO REQUERIDO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Tres (3) años	División de Publicaciones	División de Servicios de Información

Fuente: Datos Procesados por el autor

	<b>FICHA TÉCNICA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DIVISIÓN DE PUBLICACIONES</b>	
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>La comunicación de la gestión estratégica tiene como finalidad impartir al personal de la División de publicaciones, una divulgación de la estrategia , buscando lograr una mayor comprensión de la misma generando actuaciones en el personal acordes con los objetivos estratégicos planteados.</p>		
<b>ALCANCE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>
Procesos División de Publicaciones	Todos los atributos de la Propuesta de valor	Líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión de la División de Publicaciones.
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<p>El desarrollo del plan de comunicación se debe generar periódicamente, dando a conocer información importante del grado de avance de los objetivos alcanzados y los resultados obtenidos, por medio de lenguaje universal y de fácil comprensión para todos el personal.</p>		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>ENTREGABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Introducción conceptos básicos del Balanced Scorecard.</li> <li>*Realizar reuniones periódicas con el comité estratégico.</li> <li>*Socializar Misión, Visión, Objetivos estratégicos.</li> <li>*Socializar Mapa Estratégico, Indicadores, Iniciativas Estratégicas.</li> <li>*Talleres de trabajo en equipo y formación estratégica</li> </ul>	Plan de comunicación gestión estratégica.	
<b>BENEFICIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVERSIONES</b>
Trabajo en equipo de la organización y en una misma dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intranet</li> <li>*Pagina web institucional de la División de Publicaciones</li> <li>*Medios Audiovisuales</li> </ul>	Por definir
<b>TIEMPO REQUERIDO</b>	<b>LÍDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>
Cuatro (4) años	Comité Estratégico	*Subproceso gestión del recurso humano

Fuente: Datos Procesados por el autor