

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN  
FINANCIERA**

**ASTRID LILIANA SIERRA MEJÍA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2008**

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN  
FINANCIERA**

**ASTRID LILIANA SIERRA MEJÍA**

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

**Director  
Luis Eduardo Becerra Ardila  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2008**

*Con cariño y humildad, dedico los logros y triunfos alcanzados  
durante esta etapa de mi vida:  
Al Padre celestial; por darme la oportunidad de vivir junto a quienes amo,  
A mis Padres; porque les debo todo lo que soy gracias a su  
dedicación y apoyo incondicional,  
A mis Hermanos; por su valiosa amistad y generosidad,  
A mi sobrinito Santiago; por colmarme de su infinita ternura,  
A Ricardo; por su dulce amor y por ser la inspiración de mi sonrisa,  
A mis mejores amigas Darlín y Angélica, por su complicidad y apoyo  
en los buenos y malos momentos...*

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo de grado pudo realizarse gracias al apoyo de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, donde tuve acceso a sus instalaciones y al material necesario para su desarrollo.

Debo resaltar la ardua labor y el apoyo incondicional del Ingeniero Luis Eduardo Becerra Ardila, Jefe de la División y Director del presente trabajo de grado, quien dedicó gran parte de su tiempo, experiencia y sensibilidad como Docente en la realización de este proyecto.

También quiero extender mi agradecimiento a Celina Jerez Parada; Jefe Sección Presupuesto, a Margi Stella Rey Lesmes; Jefe Sección Tesorería, a Juan Muñoz Carrizosa; Jefe Sección Contabilidad, a Carlos Josué León; Jefe Sección Inventarios y a las Ingenieras Industriales Juliana Peña Ayala y Ángela Gómez Lombana, quienes con sus conocimientos, paciencia y dedicación, contribuyeron significativamente en el diseño del sistema de gestión.

Un sincero agradecimiento al Ingeniero y Consultor Germán Alarcón, experto en Balanced Scorecard, por su valiosa asesoría y orientación incondicional durante el desarrollo del trabajo.

Finalmente, mi más sincera gratitud a todos aquellos que hicieron parte de este proyecto y apoyaron de una u otra manera la conclusión del mismo.

A todos, mi más cordial reconocimiento y gratitud.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>16</b>
<b>1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO</b>	<b>18</b>
1.1 <b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>18</b>
1.2 <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>18</b>
1.3 <b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>19</b>
1.4 <b>ALCANCE</b>	<b>22</b>
1.5 <b>METODOLOGÍA DEL TRABAJO</b>	<b>22</b>
1.5.1 <b>RECOPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>23</b>
1.5.2 <b>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>23</b>
1.5.3 <b>DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA TENER ÉXITO</b>	<b>24</b>
1.5.4 <b>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>24</b>
1.5.5 <b>DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN</b>	<b>25</b>
1.5.6 <b>ALINEACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>26</b>
1.5.7 <b>DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE APOYO DEL CUADRO DE MANDO</b>	<b>26</b>
1.5.8 <b>DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA</b>	<b>26</b>
1.6 <b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>26</b>
1.7 <b>ESTADO DEL ARTE</b>	<b>29</b>
<b>2. PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN FINANCIERA UIS</b>	<b>32</b>
2.1 <b>GENERALIDADES</b>	<b>32</b>
2.2 <b>SECCIÓN DE PRESUPUESTO</b>	<b>35</b>
2.3 <b>SECCIÓN DE TESORERÍA</b>	<b>40</b>
2.4 <b>SECCIÓN DE CONTABILIDAD</b>	<b>41</b>
2.5 <b>SECCIÓN DE INVENTARIOS</b>	<b>42</b>
2.6 <b>GRUPOS DE APOYO</b>	<b>45</b>
2.6.1 <b>IMPORTACIONES</b>	<b>45</b>
2.6.2 <b>CARTERA</b>	<b>45</b>
2.6.3 <b>ESTAMPILLA PRO-UIS</b>	<b>46</b>
2.6.4 <b>COMITÉ TÉCNICO DE SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA CONTABLE</b>	<b>47</b>
2.7 <b>SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO UIS</b>	<b>49</b>
2.8 <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO</b>	<b>51</b>
<b>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>54</b>
3.1 <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>56</b>

3.1.1	CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE ESTRATEGIA	56
3.1.2	LA MISIÓN	57
3.1.3	LA VISIÓN	59
3.1.4	VALORES ORGANIZACIONALES	61
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>62</b>
3.2.1	ANÁLISIS EXTERNO	63
3.2.2	ANÁLISIS INTERNO	76
<b>3.3</b>	<b>MATRIZ DOFA Y ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES</b>	<b>89</b>
<b>4.</b>	<b>DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>97</b>
<b>4.1</b>	<b>DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>97</b>
4.1.1	PERSPECTIVA FINANCIERA	98
4.1.2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	98
4.1.3	PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	100
4.1.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	101
<b>4.2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>103</b>
4.2.1	TEMAS ESTRATÉGICOS	104
4.2.2	ESTRATEGIA DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	106
4.2.3	VECTORES ESTRATÉGICOS DE LA DIVISIÓN FINANCIERA.	121
4.2.4	RELACIÓN ENTRE EL MAPA DE ESTRATEGIA DE LA DIVISIÓN FINANCIERA Y LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES	125
4.2.5	MAPA DE ESTRATEGIA DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	126
4.2.6	ALINEACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES.	127
<b>5.</b>	<b>EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>129</b>
<b>5.1</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>130</b>
<b>5.2</b>	<b>METAS</b>	<b>135</b>
<b>5.3</b>	<b>RANGOS DE TOLERANCIA Y SEMAFORIZACIÓN</b>	<b>137</b>
<b>5.4</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>138</b>
<b>6.</b>	<b>DISEÑO DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA DE SOPORTE PARA EL SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>139</b>
<b>7.</b>	<b>GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>141</b>
<b>7.1</b>	<b>DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES GENERADO POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO</b>	<b>142</b>
<b>7.2</b>	<b>DIVULGACIÓN DEL PROGRESO DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>144</b>
<b>7.3</b>	<b>ALINEACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA DIVISIÓN FINANCIERA</b>	<b>145</b>
<b>7.4</b>	<b>MANTENIMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN</b>	<b>150</b>
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>152</b>

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>156</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>160</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>162</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>165</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Perspectivas del BSC.	28
Figura 2. Esquema organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS	35
Figura 3. Esquema organizacional División Financiera UIS	36
Figura 4. Actividades principales de la sección de presupuesto	38
Figura 5. Actividades principales de la sección de tesorería	42
Figura 6. Informes de Estados Financieros y sus destinos	43
Figura 7. Mapa de Procesos institucional.	52
Figura 8. Matrícula Total de Educación Superior por origen	71
Figura 9. Modelo Europeo de Excelencia	77
Figura 10. Resultados en radar del diagnóstico inicial de la División Financiera.	81
Figura 11. Plano cartesiano de Motricidad y Dependencia.	93
Figura 12. Clasificación de factores según su naturaleza.	95
Figura 13. Mapa de Estrategia de la División Financiera	128
Figura 14. Rangos de tolerancia y semaforización de indicadores con relación a las metas establecidas	137
Figura 15. Resultados en radar del diagnóstico final de la División Financiera.	157

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Cargos de dirección y cuantías correspondientes*	38
Cuadro 2. Contribución por venta de servicios de los Fondos Especiales**	39
Cuadro 3. Resultados del proceso de Autoevaluación.	82
Cuadro 4. Relación de indicadores del Cuadro de Mando Integral.	133
Cuadro 5. Matriz Estratégica de la División Financiera.	134

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA DIVISIÓN FINANCIERA – AGENTES FACILITADORES	166
ANEXO B. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA DIVISIÓN FINANCIERA – RESULTADOS	168
ANEXO C. PANELES DE PUNTUACIÓN AGENTES FACILITADORES	170
ANEXO D. PANELES DE PUNTUACIÓN RESULTADOS	171
ANEXO E. PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE ESTRATÉGICAS	172
ANEXO F. MATRIZ DOFA DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	176
ANEXO G. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES	177
ANEXO H. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES	178
ANEXO I. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DE LA MATRIZ DOFA	179
ANEXO J. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO A	182
ANEXO K. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO B	183
ANEXO L. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO C	184
ANEXO M. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO D	185
ANEXO N. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO D	186
ANEXO O. RELACIÓN ENTRE EL MAPA DE ESTRATEGIA Y LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES	187
ANEXO P. PORTAFOLIOS DE ACTIVOS INTANGIBLES	189
ANEXO Q. APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA EL SISTEMA DE INDICADORES	191
ANEXO R. HOJAS DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS	193
ANEXO S. FICHAS TÉCNICAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	228
ANEXO T. FICHAS TÉCNICA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC	235
ANEXO U. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO	236

## RESUMEN

TITULO: “APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA” <sup>♣</sup>

Autor: Astrid Liliana Sierra Mejía <sup>♣♣</sup>

### Palabras clave

Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Planificación Estratégica, Perspectiva, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Resultado, Indicadores de Actuación, Iniciativas Estratégicas.

### Descripción

Este proyecto pretendía diseñar un sistema de gestión que permitiera monitorear el progreso de la estrategia al interior de la División Financiera mediante un Cuadro de Mando Integral.

El proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral inició con un diagnóstico de la organización con base en el Modelo EFQM de Excelencia que identificó las áreas de mejora. Paralelamente, se construyó un marco estratégico (Declaración de misión, visión y valores), ayudando así a establecer las variables clave y traducirlas en objetivos a través de las cuatro perspectivas del panel de control: Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos y de Aprendizaje e Innovación, los cuales fueron conectados con relaciones causa-efecto.

Una vez formulados los objetivos estratégicos, se discutieron durante varias sesiones de trabajo para establecer los indicadores de actuación y de resultado que facilitarían su seguimiento y evaluación, así como las metas y los planes de acción para lograr la estrategia y convertir el Cuadro de Mando Integral en una herramienta para la toma de decisiones.

Finalmente, fue necesario configurar en Microsoft® Excel la aplicación informática que soportará el sistema de indicadores y, estructurar una guía para la implementación y evaluación del Sistema de Gestión Estratégica.

---

<sup>♣</sup> Trabajo de Grado

<sup>♣♣</sup> Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniero Luis Eduardo Becerra Ardila.

## SUMMARY

TITLE: “IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY IN THE DESIGN OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR THE FINANCIAL DIVISION” ♣

Author: Astrid Liliana Sierra Mejía<sup>♣♣</sup>

### Key words

Balanced Scorecard, Strategic Planning, Perspective, Strategy Objectives, Lag Indicators, Lead Indicators, Strategy Initiatives.

### Description

The purpose of this project was to design a management system which would allow monitoring the progress of a Strategic Management System within the Financial Division through the use of an integral control panel.

The design process of the Balanced Scorecard started with a diagnosis of the organization based on The EFQM Excellence Model, which identified areas for improvement. At this time, a strategic framework was built (mission statement, vision and values) which assisted in the establishment of key variables and translation of those variables into objectives using the four key perspectives of the integral control panel: Finance, Clients, Internal Processes and Learning and Innovation. The four key perspectives are also connected by cause-effect relations.

Once the objectives had been formulated, they were discussed during several working sessions in order to discover performance drivers and outcome measures that would facilitate their monitoring and evaluation as well as the goals and action plans needed to achieve the strategy and convert the integral control panel into a tool for decision-making.

Finally, it was necessary to configure in Microsoft® Excel the software tool that would support the performance measurement system and provide a guide for the implementation and evaluation of the Strategic Management System.

---

♣ Degree Assignment

♣♣ Physical-Mechanics Engineering Faculty – School of Industrials and managerial Studies. Luis Eduardo Becerra Ardila, Industrial Engineer.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas políticas para la administración pública basadas en la gestión por resultados que procuran un Estado más eficiente, han conducido a las empresas estatales a reflexionar sobre su rol como administradores de los recursos públicos y sobre el impacto de su gestión en la sociedad, promoviendo un cambio de paradigma en la forma de operar de estas organizaciones y los métodos para medir y controlar su desempeño, al incorporar modernas herramientas administrativas y tecnológicas para alcanzar el logro de sus funciones misionales de manera eficaz y eficiente.

Las Universidades no escapan de esta realidad, considerando que las rigen políticas sociales y económicas, las cuales exigen una gestión eficiente de recursos cada vez más escasos para suplir necesidades de una demanda en educación superior en constante crecimiento, evitando al máximo el detrimento de la calidad en la formación que imparten y actuando bajo el marco de la ley.

Es así, como desde el proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, se dio un paso adelante en la definición de un modelo de gestión que permitiera disponer de una herramienta para la toma de decisiones, contribuyendo así al cumplimiento de la misión institucional a partir del mejoramiento de las actividades que soportan el quehacer financiero de las Unidades Académicas y Administrativas.

Se siguió la metodología que implica construir el *Balanced Scorecard* (BSC), pues da como resultado una selecta configuración de indicadores derivados de la estrategia de la División, la cual representa para la Jefatura, una herramienta para comunicar su desempeño tanto a la alta dirección como al equipo humano, a

través de indicadores de resultado e inductores de actuación que permiten monitorear el logro de su misión y sus objetivos estratégicos. Sin embargo, la esencia del BSC va mucho más allá de ser un simple conjunto de indicadores, ya que es utilizada por diversas organizaciones alrededor del mundo como un sistema de medición del desempeño, un sistema de gestión estratégica y una poderosa herramienta de comunicación.

Con este trabajo de grado, se pretende generar un punto de partida para una futura transformación institucional, que implicará cambios en la forma de planear, actuar y controlar el desempeño de las diferentes Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad, construyendo un sistema de gestión estratégica en todos los niveles académicos y administrativos de la institución, soportado en un sistema de información integral.

La estructura del presente libro, sigue el orden metodológico del *Balanced Scorecard*, precedido por información preliminar del trabajo y la presentación de la División Financiera en los capítulos uno y dos, respectivamente. La metodología se empieza a desarrollar en el capítulo tres con el direccionamiento estratégico y el análisis situacional de la organización; para dar paso a la definición de las bases estratégicas en el capítulo cuatro, lo cual conduciría a la construcción del Cuadro de Mando Integral, presentado en el capítulo cinco. El capítulo seis hace referencia a la aplicación informática que soportará el sistema de indicadores y finalmente, el capítulo siete presenta una guía para la implementación del sistema de gestión diseñado en la División Financiera.

## GLOSARIO

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

**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).

**CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:** técnica estadística utilizada para interrelacionar variables en estudio con el propósito de establecer sus valores de motricidad y dependencia.

**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 E INDUCTORES:** los indicadores de resultado reflejan los logros de acciones pasadas y proporcionan información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente. Los inductores reflejan el desempeño de la organización y poseen una relación causa efecto con los indicadores de resultado ya que apalancan su consecución.

**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 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.

**SIF:** Sigla que hace referencia al Sistema de Información Financiero de la Universidad, el cual es la principal medio de registro, procesamiento y salida de información relativa a la actividad financiera.

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

## **1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de gestión estratégica para la División Financiera UIS, que permita visualizar el desarrollo y cumplimiento de la estrategia formulada, basado en la metodología *Balanced Scorecard*.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación y el desempeño actual de la División Financiera en el tema de su función Institucional, indicadores, control de los procesos, recursos e inversiones, mediante instrumentos de recolección de información aplicados a los principales actores del proceso financiero con el fin de determinar los temas estratégicos.
- Analizar el entorno institucional y global para identificar las amenazas y oportunidades que afronta la Universidad en el ámbito financiero y sus implicaciones en los factores económicos, sociales, culturales, y tecnológicos.
- Diseñar y representar la estrategia organizacional en mapas estratégicos que muestren los objetivos agrupados en las perspectivas clave de la Dependencia.

- Diseñar indicadores de resultado, inductores, metas y planes de acción, con base en los objetivos estratégicos formulados, con el fin de plantear la Matriz Estratégica o Cuadro de Mando Integral.
- Alinear las iniciativas estratégicas con las políticas institucionales y el presupuesto de la División, con el fin de garantizar la apropiación de la estrategia por parte de todos los miembros de la dependencia.
- Diseñar la herramienta que permita registrar y procesar la información necesaria para el seguimiento del desempeño de la organización, en función de sus objetivos estratégicos.
- Establecer los procedimientos para la evaluación de los diferentes elementos a implementar, que permitan verificar la efectividad del sistema de gestión y determinar las acciones a seguir para el ajuste de la estrategia formulada.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El proceso integral de planificación de la UIS, coordinado por la Dirección de Planeación, está conformado por los proyectos de mejoramiento de la gestión presentados por las Unidades Académico Administrativas. La Dirección de la Universidad adoptó el Proyecto Institucional como la principal guía de formulación del Programa Anual de Gestión PAG 2007, en el cual se estableció la misión y visión institucional, así como trece políticas generales que direccionan los propósitos establecidos en la misión.

La División Financiera en conjunto con otras unidades, como la Vicerrectoría Administrativa, la División de Servicios de Información y la Dirección de Contratación y Proyectos de Inversión, ha formulado varios proyectos enmarcados en las políticas institucionales.

Los proyectos formulados en el PAG 2007<sup>1</sup> son:

- Reclasificación del manual y rubros del plan de cuentas de presupuesto.
- Elaboración del modelo de procesos para el desarrollo de la nueva versión del sistema de información financiero.
- Implantación del software desarrollado para los módulos de contratación administrativa por la Web.

Adicionalmente, ya se está desarrollando el proceso de certificación de calidad y se empiezan a formular, además de la implantación del cuadro de mando integral, proyectos como:

- Diseño de un panorama de riesgos administrativos en la Sección de Tesorería
- Mejoramiento del clima organizacional y laboral

En este orden de ideas, surgió la necesidad de reorientar la gestión financiera de la Universidad, de acuerdo a las políticas institucionales, a la consecución de los proyectos formulados y a la solicitud dada por la Comisión 2<sup>da</sup> del Consejo Superior de asuntos administrativos y financieros, en la cual se precisó que la División Financiera debe hacer seguimiento a los resultados, no sólo en términos

---

<sup>1</sup> Planeación, (2006). *Programa Anual de Gestión 2007*, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/documentos/Programa\\_de\\_Gestion\\_2007.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/documentos/Programa_de_Gestion_2007.pdf).

financieros, sino también en indicadores sociales, tecnológicos, organizacionales, etc., ya que al enfocarse sólo en indicadores financieros, por lo general, el desempeño de la institución se refleja en Informes Financieros que se basan en hechos pasados, se enfocan en los resultados y en el corto plazo.

Es aquí donde el **Balanced Scorecard (BSC)**<sup>2</sup> juega un papel importante, por ser la herramienta que permite trasladar la estrategia en acción. El BSC proveerá a la Jefatura de un mapa comprensivo de las operaciones de la División Financiera y una metodología que facilite la comunicación y entendimiento de las metas y sus estrategias a todos los niveles de la División. Su enfoque básicamente busca complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la División pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo, ayudar a la Universidad a construir su futuro y de esta manera cumplir su visión.

Para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, la División Financiera pretendía establecer qué iniciativas era necesario formular para anticipar los posibles desequilibrios de la actividad financiera de la Universidad, garantizando el adecuado flujo de caja que permita financiar en forma sostenible los programas anuales de gestión de las Unidades Académicas y Administrativas y las diversas estrategias institucionales. Además, buscaba un mecanismo para mantener informados a los principales actores del proceso financiero, día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas formuladas para esas iniciativas.

---

<sup>2</sup> Este modelo es un concepto desarrollado por Robert S. Kaplan catedrático de la escuela de negocios en Harvard y David P. Norton presidente de la sociedad de soluciones renacentistas

El diseño de un sistema de gestión estratégica, le da a la División Financiera un rumbo determinado que enmarcará las acciones de la organización en los próximos años, además, le proporciona las herramientas para monitorear su desempeño, las cuales le garantizarán traducir la estrategia a hechos concretos y le apoyarán en la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo.

#### **1.4 ALCANCE**

El alcance del trabajo de grado comprende el diseño de un sistema de gestión estratégica para la División Financiera UIS, aplicando el modelo *Balanced Scorecard*, el cual consta de un análisis situacional de esta dependencia, el diseño de un mapa estratégico, la elaboración del cuadro de mando integral, el planteamiento de iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos, el diseño de la herramienta adecuada para el seguimiento de los indicadores y el diseño de los lineamientos para la evaluación del sistema de gestión.

#### **1.5 METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

La construcción del Sistema de Gestión Estratégica requería un proceso de aprendizaje, análisis, planteamiento y aprobación de las acciones, planes y comunicación para el desarrollo del trabajo de grado, por lo cual se constituyó un **Comité de Estrategia**, el cual estuvo integrado por el **Jefe de la División y los responsables de cada sección**, además de **personal clave dentro de los procesos financieros** que podían aportar información y una visión estratégica.

Es importante señalar que cada una de las etapas de la metodología no se consideraron cerradas una vez se cumplieron, sino que el trabajo se fue retroalimentando a medida que se iba avanzando en cada una de sus etapas, dándose por terminadas una vez finalizada la última fase.

A continuación se describen las etapas necesarias para el logro de los objetivos formulados previamente:

**1.5.1 Recopilación Bibliográfica.** Esta etapa implicó la búsqueda y clasificación de información relativa a la metodología del *Balanced Scorecard*, las técnicas de análisis estratégico complementarias, además de información y datos institucionales que fueron el punto de partida para el diagnóstico de la situación actual de la División Financiera. Se consultó por medio de fuentes primarias; como los principales actores del proceso financiero, en fuentes secundarias; como normatividad institucional, informes financieros, planes de gestión institucional, libros especializados en *Balanced Scorecard*, trabajos de grado similares y páginas Web.

La obtención de alguna información se extendió a lo largo del desarrollo del trabajo.

**1.5.2 Análisis situacional de la División Financiera.** En esta etapa se analizaron los principios de la dependencia, como lo son la Misión, Visión y Valores. Se caracterizó, además, el proceso financiero de la División y se realizó un análisis interno que identificó las fortalezas y debilidades de la gestión financiera actual, que permitieron definir los puntos fuertes y las áreas de mejora

de la organización. Se recopiló información de los principales actores del proceso financiero mediante el instrumento adecuado, con el fin de enriquecer el diagnóstico situacional y fomentar la participación en la formulación de la estrategia. Adicionalmente se analizó el entorno institucional y global para identificar las amenazas y oportunidades que afronta la Universidad en el ámbito financiero y su impacto en la sociedad.

**1.5.3 Definición de los factores críticos para tener éxito.** Una vez realizado el análisis situacional, se priorizaron las variables clave según criterios de urgencia, tendencia e impacto, los cuales permitieron una valoración más objetiva, dando como resultado una matriz DOFA. Luego se correlacionaron estas variables con el fin de hallar sus grados de motricidad y dependencia, y a partir de su análisis, determinar los ejes sobre los cuales se formularon las líneas estratégicas de impulso.

**1.5.4 Diseño de la estrategia.** Esta etapa comprende la definición de los temas estratégicos y su desglose en las perspectivas clave de la División, con base en los factores identificados en la etapa anterior, así como la formulación de objetivos estratégicos.

Para llevar a cabo esta etapa se trabajó alrededor de:

- La caracterización del proceso financiero, paso esencial para la identificación de los procesos clave de la División,
- La definición de las perspectivas estratégicas personalizadas y necesarias para la materialización de la estrategia.

- La definición de objetivos estratégicos con base en los factores críticos identificados y enmarcados en las perspectivas.
- La construcción del mapa estratégico para representar la estrategia, identificar las relaciones causa-efecto entre los objetivos y agruparlos en las perspectivas clave de la División.

La formulación de la estrategia se realizó en conjunto con el *Comité de estrategia*, mediante reuniones de trabajo, lo cual fue el punto de partida para el desarrollo de los demás componentes estratégicos del BSC.

**1.5.5 Diseño del Sistema de Gestión.** Durante esta etapa se establecieron los componentes que hacen parte del cuadro de mando integral, como lo son:

- Los indicadores de resultado y los indicadores de actuación, por cada objetivo planteado.
- Las metas que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.
- Las iniciativas estratégicas, que se derivan de un plan o programa por cada indicador o que agrupe indicadores similares planteados y que describan los detalles, responsables y las acciones a realizar para conseguir llegar a las metas establecidas.

Estos tres elementos cuentan con sus respectivas fichas técnicas para apoyar el control y seguimiento de los objetivos. A partir del mapa estratégico y los elementos definidos en esta etapa, se obtuvo la matriz estratégica o cuadro de mando integral.

**1.5.6 Alineación de las iniciativas estratégicas.** La metodología propuesta por el modelo BSC, concluye con un alineamiento económico y personal. Esta etapa debe garantizar el mejor entendimiento y apropiación del modelo por parte de los empleados de la División, para lo cual se llevó a cabo una sesión de socialización para trasladar la estrategia a toda la dependencia, y comunicar las acciones pertinentes para su mejor funcionamiento.

**1.5.7 Diseño de la herramienta de apoyo del cuadro de mando.** Esta etapa corresponde al diseño de la herramienta que facilite el registro y proceso de la información requerida por el sistema de gestión, para el debido monitoreo de las acciones emprendidas en función de los objetivos estratégicos. Además, se desarrolló una sesión de socialización con los directos implicados en el uso de esta herramienta, con el propósito de capacitar en el seguimiento del Sistema de Gestión planteado.

**1.5.8 Diseño de la metodología para la evaluación del sistema.** Dado que el sistema de gestión requiere de un seguimiento periódico y continuo para su eficaz implementación, se diseñó una guía para su ejecución y evaluación, la cual permitirá verificar la efectividad del modelo de gestión y efectuar los ajustes pertinentes por parte del *Comité de Estrategia*.

## **1.6 MARCO CONCEPTUAL**

El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes

de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

La aplicación del BSC empieza con la definición o revisión de la Misión, Visión y Valores de la organización, a partir de los cuales se desarrolla la estrategia, que puede ser representada en forma de mapas estratégicos.

Los mapas estratégicos son un conjunto de objetivos que se conectan a través de relaciones causales y se agrupan en perspectivas, que son las dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más utilizadas son:

- **Perspectiva Financiera:** se refiere a los indicadores que miden el desempeño, la flexibilidad y estabilidad financiera de la organización, incluyendo aquellos que miden el rendimiento y el valor organizacional, la diversificación y el crecimiento del negocio.
- **Perspectiva del cliente:** se refiere a los indicadores que miden el desempeño con respecto a los clientes servidos (internos y/o externos), y la contribución al desarrollo de las comunidades donde se opera.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** se refiere a los indicadores que miden el desempeño, la flexibilidad operativa, y la cooperación/sinergia entre las unidades estratégicas de la organización.
- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:** se refiere a los indicadores que miden e impulsan el aprendizaje organizacional y la innovación (incluyendo el uso de herramientas y tecnología) y la excelencia humana y que permiten lograr los objetivos de las otras perspectivas.

Figura 1. Perspectivas del BSC.



Fuente: KPMG. <<http://www.kpmg.com.co>>

Es clave definir la propuesta de valor para el cliente, ya que ayudará a priorizar los objetivos estratégicos. Los indicadores son el medio para visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos, de acuerdo a las metas establecidas para cada uno. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado o efecto (**lag indicators – outcome measures**). Miden la consecución del objetivo estratégico.
- Indicadores de causa o inductores (**lead indicators – performance drivers**). Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se debe centrar para la consecución de los objetivos estratégicos, para lo cual es importante priorizarlas en función de estos. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

Cada objetivo, indicador o iniciativa debe contar con una persona clave que controle su cumplimiento, así como dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su buen desarrollo.

## **1.7 ESTADO DEL ARTE**

A lo largo de los años, la gestión de las empresas se ha venido haciendo mediante el seguimiento de indicadores de tipo netamente financiero, pero con el advenimiento de la sociedad de la información y todas las herramientas tecnológicas e informáticas que vinieron consigo, la gestión empresarial tuvo que ser reorientada en función de esas nuevas tecnologías y ya no observada desde el punto de vista financiero, sino también, desde el punto de vista organizacional, tecnológico, social y operativo, con el propósito de ser más competitivas y crear una verdadera propuesta de valor para el cliente. De esta forma, la gestión pasaba de ser tradicional, a ser estratégica e integral, al valorar la evolución del negocio desde varios aspectos clave, proporcionando a gerentes, accionistas, empleados, directivos, etc., una visualización rápida del funcionamiento del negocio, y una efectiva herramienta para toma de decisiones en la organización, gracias a la disponibilidad de información.

Lo anterior se ha aplicado con éxito en muchas empresas, grandes y pequeñas, al implementar el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, uno de los instrumentos que más se ha desarrollado en los últimos años a nivel mundial, como Sistema de Gestión Estratégica, donde los primeros en beneficiarse han sido los departamentos financieros.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Una de sus mayores ventajas es la de ser compatible con otros modelos o herramientas de gestión implementadas anteriormente. Así mismo, el CMI se alinea con la generación de valor y el EVA - V.E.A (Valor Económico Agregado) como herramienta de medición de desempeño, ya que el EVA como indicador de resultado en la perspectiva Financiera condensa una gran cantidad de información, como por ejemplo: Información sobre el estado de Resultados, en lo que se refiere a la utilidad Operativa, el balance general con respecto al capital empleado, etc.

El modelo propone cuatro perspectivas, consideradas como las áreas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente, pero su gran flexibilidad permite adaptarlo al tipo de empresa, departamento o área en particular. Por ejemplo, en instituciones financieras, suelen definir una quinta perspectiva: EL RIESGO, adicional a las 4 perspectivas tradicionales del BSC. “El cuadro de mando integral, es una herramienta con la cual es posible desarrollar la función financiera para que sea la fuerza clave e impulsora de la estrategia de la empresa. El nuevo reto para las áreas financieras será re-posicionarse y convertirse en el socio estratégico de cómo la organización agrega valor, cómo impulsa la estrategia y los nuevos Sistemas de gestión”.<sup>3</sup>

Lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están encontrando un sinnúmero de empresas exitosas en el mundo (Mobil, Sears, Cigna, Skandia) y en Colombia (Ecopetrol, Isagen, Epsa, Hydrocafé, Amortiguadores Gabriel, Corona, la Fuerza

---

<sup>3</sup> Consultado en Mayo de 2007. En [http://www.acefbogota.com/newsletter/mensaje\\_2005\\_04\\_22.htm](http://www.acefbogota.com/newsletter/mensaje_2005_04_22.htm)

Aérea Colombiana, la CRT<sup>4</sup> y el Ictex) las cuales en mayor o menor grado están implantando este concepto.<sup>5</sup>

Esta herramienta es aplicable a cualquier tipo de empresa, estatal o privada, con ánimo de lucro o sin él, pues todas tienen una estrategia que ejecutar para el logro de su visión. A nivel regional, se conocen casos exitosos como el de la Corporación Bucaramanga Emprendedora, TV Cable, Telebucaramanga, Extrucol, Armonía Impresores, Ecogas, Indersantander; de los cuales algunos han sido diseñados e implementados mediante trabajos de grado de estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS.

Aunque la importancia del CMI radica en el cumplimiento de la visión corporativa en función de los objetivos estratégicos y no depende de la implementación de Sistemas de información complejos y costosos, se han desarrollado gran cantidad de herramientas software para el apoyo y seguimiento del sistema de gestión, diseñadas para aplicarse en cualquier tipo de empresa, en diferentes versiones dirigidas tanto a principiantes como a profesionales en el diseño del cuadro de mando. Entre los trabajos de grado de la Escuela de Ingeniería de Sistemas de la UIS, se desarrolló un “Prototipo software orientado a la Web para asistir el proceso de diseño del Balanced Scorecard en una organización”. La implementación de un soporte tecnológico no es indispensable, pero aporta agilidad y confiabilidad al procesamiento de la información y permite su disponibilidad en tiempo real.

---

<sup>4</sup> Comisión de Regulación de Telecomunicaciones

<sup>5</sup> Rivadeneira, R., Consultado en Mayo de 2007. En <http://www.arearh.com>

## 2. PRESENTACIÓN DE LA DIVISIÓN FINANCIERA UIS

### 2.1 GENERALIDADES

La **Universidad Industrial de Santander**<sup>6</sup> (en adelante, UIS) es un ente universitario autónomo, de servicio público cultural, con régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional y organizado como establecimiento público del orden departamental, con personería jurídica y autonomía académica, administrativa y financiera, conforme con la Constitución Nacional y la Ley, con patrimonio independiente, y creada mediante ordenanzas números 41 de 1940 y 83 de 1944 de la Asamblea Departamental de Santander, reglamentadas por el Decreto 1300 de Junio 30 de 1982 de la Gobernación de Santander.

La UIS<sup>7</sup>, Institución oficial, del orden departamental, está encaminada fundamentalmente a la formación del hombre, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

Como institución académica de educación superior enmarca su estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades que

---

<sup>6</sup> Consejo Superior, (1994). Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander. Consultado en Abril de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/sec\\_general/Nov19\\_ESTATUTO\\_GRAL.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/sec_general/Nov19_ESTATUTO_GRAL.pdf).

<sup>7</sup> Consultado en Abril de 2007. En [https://www.uis.edu.co/portal/nuestra\\_uis/organizacion/organizacion.html](https://www.uis.edu.co/portal/nuestra_uis/organizacion/organizacion.html)

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 que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto de orientar, planificar, fomentar, coordinar, integrar y evaluar actividades de las Escuelas y Departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas y criterios emanados del Consejo Superior -máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad- y del Consejo Académico -máxima autoridad académica-.

La **Vicerrectoría Administrativa**<sup>8</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 unidades académicas y administrativas de la Universidad.

Sus funciones:

- La Vicerrectoría Administrativa tiene como misión específica gerenciar los procesos administrativos de la UIS con el objeto de hacer posible el cumplimiento de la MISIÓN, LAS POLÍTICAS y los OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

---

<sup>8</sup> Consultado en Abril de 2007. En <http://www.uis.edu.co/portal/administracion/viceadmin/viceadmin.html>.

- La Vicerrectoría Administrativa es consciente de su papel facilitador para que la misión de las personas que constituyen los estamentos de la UIS, se desarrolle en forma ágil y eficiente.
- La Vicerrectoría Administrativa orienta la administración de la Universidad Pública, goza de la autonomía que le otorga la Constitución Colombiana y tiene como criterio fundamental la organización institucional en torno a los saberes.

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

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

La **División Financiera** (ver Fig.2) está adscrita a la Vicerrectoría Administrativa y tiene como función principal administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad mediante la ejecución de las políticas institucionales y normas fiscales, creando mecanismos de proyección y desarrollo económico general.

Figura 2. Esquema organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS



Fuente: Elaborado por la autora.

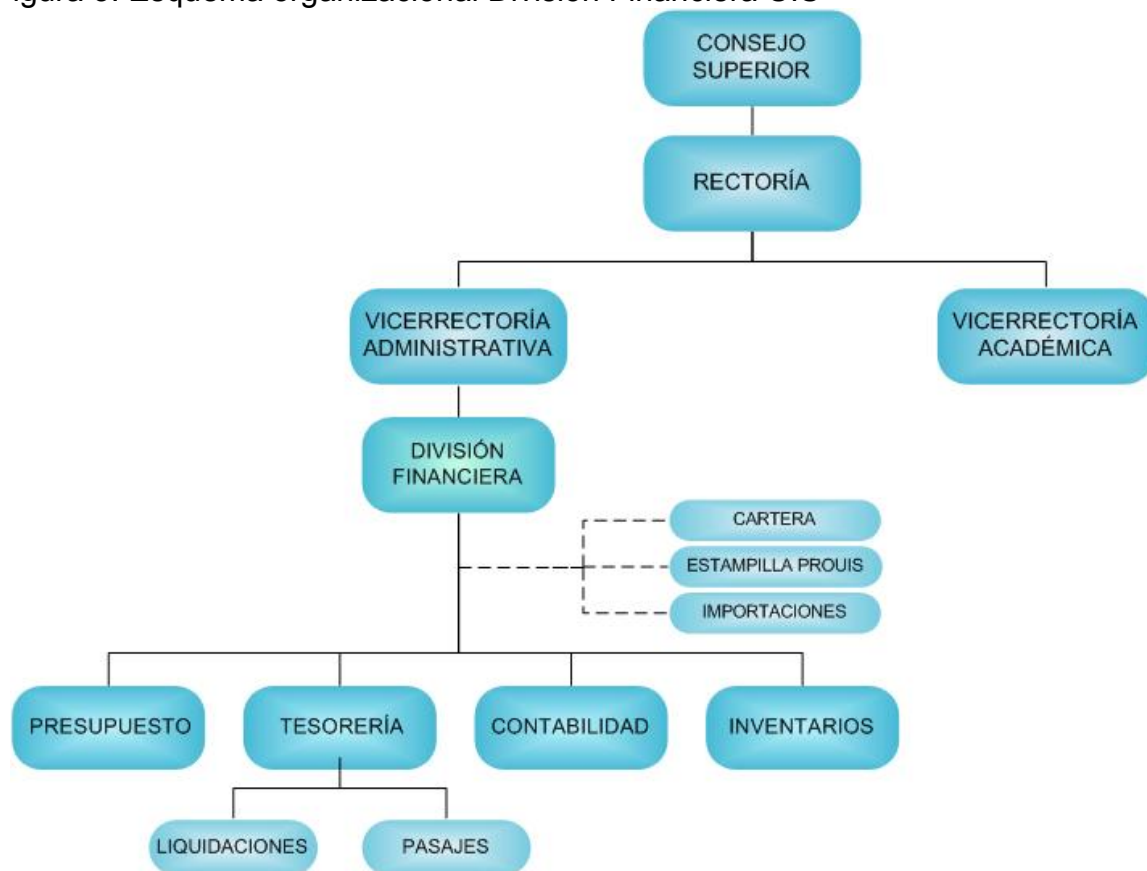
La División Financiera estará integrada por las Secciones de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, y el Grupo de Inventarios (ver Fig. 3), las cuales están bajo la responsabilidad de un Jefe; además, tiene a su cargo los grupos de sostenibilidad y saneamiento contable, cartera, estampilla PRO-UIS e importaciones. Las Áreas de Liquidaciones y Pasajes están adscritas a la Sección de Tesorería. Las características principales de cada sección se describen a continuación:

## 2.2 SECCIÓN DE PRESUPUESTO

Dependencia encargada de coordinar y verificar el manejo y la ejecución presupuestal de la Universidad de acuerdo con la normatividad vigente. Entre sus actividades está la expedición de Certificados de Disponibilidad Presupuestal

(CDP), Registros Presupuestales (RP) y la preparación, consolidación y revisión de la ejecución presupuestal tanto de Ingresos como de Egresos.

Figura 3. Esquema organizacional División Financiera UIS



Fuente: Elaborado por la autora.

El presupuesto de la Universidad se administra a través de cinco (5) fondos, con el fin de hacer más eficiente su manejo y mantener un mayor control sobre la destinación de los recursos. Estos fondos se encuentran definidos de la siguiente manera:

- Fondo 1 – Fondo Común. Recursos disponibles para el desarrollo de las operaciones ordinarias de la Universidad; sus principales fuentes son los aportes de la Nación, del Departamento de Santander y las Rentas Propias.
- Fondo 3 – Fondos Ajenos. Recursos aportados por diferentes entidades u organismos tales como Colciencias, Ecopetrol y otros, para el desarrollo de programas de investigación y proyectos especiales, con destinación específica.
- Fondo 5 – Fondo Patrimonial. Son dineros que recibe la Universidad por donaciones de entidades o de personas y cuyo objeto es financiar a estudiantes que presentan una difícil situación económica.
- Fondo 6 – Fondo Especial. Recursos adquiridos por las UAA por la venta de servicios a la comunidad en general, tales como Consultorías, Asesorías, Convenios, Programas de Extensión, Educación a Distancia y Matrículas de Posgrado, entre otros.
- Fondo 8 – Fondo Estampilla Pro-UIS. Ingresos provenientes del recaudo de la Estampilla Pro-UIS, cuya destinación específica es financiar proyectos de inversión.

Las actividades de expedición de CDP's, registros presupuestales, modificaciones al presupuesto, reservas presupuestales y asignación de nuevos códigos presupuestales, se presentan en la siguiente Figura, donde se muestra los actores del proceso financiero que intervienen en estos.

La facultad para representar legalmente a la Universidad en la apertura y trámite de los procesos de selección, adjudicación, suscripción, modificación, terminación y liquidación de contratos que la Universidad celebre y para autorizar egresos, incluidos los que correspondan al Fondo de Estampilla Pro-UIS, está delegada en los titulares de los cargos de dirección relacionados en la siguiente tabla hasta por las correspondientes cuantías, expresadas en salarios mínimos legales mensuales

vigentes a la fecha de iniciación del proceso de selección o autorización del egreso.

Figura 4. Actividades principales de la sección de presupuesto



Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro 1. Cargos de dirección y cuantías correspondientes\*

Nivel	Cargo	Cuantía (hasta)
I	Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Vicerrector de Investigaciones y Extensión	500 smlmv
II	Decano, Director de Regionalización, Director del Instituto de Educación a Distancia, Secretaría	300 smlmv

	General, Director de Unidades Administrativas y Jefe de División.	
III	Director de Escuela, Director de Departamento, Director de Investigación y Extensión de Facultad, Director de Centro de Investigaciones y Director de Instituto.	100 smlmv
IV	Jefe de Sección de Unidades Administrativas.	50 smlmv

*\*Reglamentado según Resolución No. 249 de 2004, Art. 6 y actualizado de acuerdo con Resolución No. 037 de 2006, Art. 1 y Reforma al Estatuto General Acuerdo No. 073 del Consejo Superior de 2005.*

Fuente: División Financiera. *Manual de actividades básicas del proceso financiero.* Octubre de 2007.

Como política institucional, toda actividad relacionada con la venta de servicios de los Fondos Especiales de las UAA, deberá generar una contribución para la Universidad del once por ciento (11%) del valor del contrato, orden, convenio o actividad, la cual se discrimina en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Contribución por venta de servicios de los Fondos Especiales\*\*

<b>Fondo</b>	<b>Porcentaje</b>
Fondo Especial de la Rectoría	1%
Fondo Especial de la Vicerrectoría Académica	1%
Fondo Especial de la Vicerrectoría Administrativa	2%
Fondo Especial de la Vicerrectoría de Investigaciones	1%
Fondo Especial de la Decanatura	1%
Fondo Común de la Universidad	5%

<b>Total</b>	<b>11%</b>
--------------	------------

\*\* (Acuerdo No. 065 de 2003)

Fuente: División Financiera. *Manual de actividades básicas del proceso financiero*. Octubre de 2007.

### **2.3 SECCIÓN DE TESORERÍA**

Dependencia encargada de verificar y realizar las actividades enmarcadas en los procesos de recaudo de ingresos, y pago de bienes y servicios; también se encarga de la administración financiera de los recursos institucionales. La Universidad no realiza financiación directa del costo de las matrículas, sin embargo ha establecido convenios con entidades externas con el fin de brindar a los estudiantes los instrumentos que faciliten el pago de sus matrículas.

Algunas de las instituciones con las cuales la Universidad tiene actualmente convenios para crédito de matrícula, son:

- ICETEX
- COOPFUTURO
- COOTECSAN
- BANCO DE BOGOTÁ
- BANCO DE CRÉDITO

Estas entidades también brindan crédito para estudios de posgrado. Coopfuturo ofrece crédito para Maestrías mediante el convenio “Sin representación”.

La Sección de Tesorería dispone de personal encargado de brindar orientación a los estudiantes en relación con los convenios vigentes de crédito para el pago de las matrículas. Además, realiza los procesos necesarios para llevar a cabo solicitudes de reliquidación, devolución y homologación de matrículas y descuentos por ejercicio del sufragio.

Cada año, la Sección de Tesorería expide los certificados de ingresos y retenciones a los proveedores de la Universidad, los cuales se expiden con cada pago. Otra actividad importante, es el cierre de vigencia, el cual requiere del envío oportuno por parte de las UAA, de las consignaciones y los soportes de transferencias electrónicas que posean de sus clientes, con el fin de identificar y aplicar dichos recursos a la unidad respectiva.

En la Figura 5, se detallan las actividades principales de la sección de tesorería y los actores que intervienen en éstas.

## **2.4 SECCIÓN DE CONTABILIDAD**

La Sección de Contabilidad es la encargada de coordinar, verificar, preparar y consolidar la información contable requerida para la elaboración, presentación y análisis de los estados financieros de la Universidad. Esta sección interactúa especialmente con la Rectoría, el Consejo Superior, la DIAN, la Contaduría General de la Nación, la Contraloría General del Departamento de Santander, Contraloría General de la República y el Banco de la República, dada su obligación de presentar los informes que se indican en la Figura 6.

Figura 5. Actividades principales de la sección de tesorería



Fuente: Elaborado por la autora

## 2.5 SECCIÓN DE INVENTARIOS

Es la sección encargada de verificar el manejo de los inventarios y coordinar la gestión de las pólizas de seguros de los bienes de la Universidad.

Figura 6. Informes de Estados Financieros y sus destinos

Declaración Anual de Ingresos y Patrimonio Informe Anual en Medios Magnéticos Informe Bimestral de Solicitud de Devolución de IVA	DIAN
Información Financiera Económica y Social en forma Trimestral y Anual.	BANCO DE LA REPÚBLICA
Presentación del Informe de Deudores Morosos Información Financiera Económica y Social en forma trimestral y anual.	CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN
Estados Financieros clasificados con corte a Diciembre 31 y sus respectivas notas	CONSEJO SUPERIOR
Informe de Rendición de Cuentas Mensual y Anual	CONTRALORÍA GENERAL DEL DEPARTAMENTO
Informe de Rendición de Cuentas Trimestral y Anual	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
Balance de Prueba Mensual	RECTORIA

Fuente: Elaborado por la autora

Entre sus actividades están:

1. Clasificación de los bienes muebles
2. Ingreso de elementos al inventario
3. Marcación física de elementos
4. Gestionar solicitudes de bajas de bienes

5. Realizar traslados de elementos
6. Conceder préstamos de los bienes de la Universidad
7. Aseguramiento por medio de Pólizas

Los activos e intereses patrimoniales de la Universidad están protegidos mediante pólizas establecidas en un programa de seguros el cual está conformado de la siguiente manera:

- Riesgo Total: Esta póliza asegura los daños ocurridos por incendio, rayo – terremoto, rotura de maquinaria, corriente débil, hurto y sustracción.
- Responsabilidad Civil Extracontractual
- Responsabilidad Practicantes de Medicina
- Responsabilidad Directores Administradores
- Global de Manejo para Entidades Oficiales
- Vehículos
- SOAT
- Transporte de Mercancía
- Transporte de Valores
- Accidente de Persona en Vehículos de la Universidad

Además, la Universidad dispone de seguros de garantías, tales como:

- Calidad del servicio
- Buen manejo de anticipo
- Pagos de prestaciones
- De cumplimiento
- Todo riesgo

El grupo de compras e inventarios, interactúa con las UAA, con la División de Mantenimiento Tecnológico, la División de Servicios de Información, la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, empleados, estudiantes, docentes o personas vinculadas bajo mecanismos de tercerización o de contratación de servicios y las compañías aseguradoras.

## **2.6 GRUPOS DE APOYO**

El grupo de Importaciones, Cartera, Estampilla PRO-UIS y el Comité de Sostenibilidad y Saneamiento Contable, hacen parte de la División Financiera, pero no se encuentran adscritos a ninguna de las cuatro secciones descritas anteriormente. Se presenta una breve reseña a continuación:

**2.6.1 Importaciones.** Es el área encargada de tramitar las solicitudes de importación de bienes por parte de las UAA. El proceso requiere del diligenciamiento de un formato de solicitud, disponible en la página Web de la Universidad, donde se describe la unidad o proyecto solicitante, detalles de la mercancía, e información del proveedor.

Esta dependencia, además de interactuar con las UAA, mantiene en contacto con empresas de servicios logísticos como Almagrario, Fedex, UPS y Panalpina.

**2.6.2 Cartera.** Es la dependencia encargada de gestionar ante los ordenadores del gasto, el control del pago oportuno de las cuentas por cobrar a los clientes o

realizar su correspondiente trámite legal cuando la factura tenga 180 días de vencimiento.

**2.6.3 Estampilla PRO-UIS.** La Estampilla Pro-UIS, es un programa institucional gestado por la UIS, cuyo objetivo es la consecución de recursos destinados a la inversión que le permita a la Universidad un mayor fortalecimiento en su infraestructura física, tecnológica e investigativa al igual que la renovación bibliográfica. Este programa busca el financiamiento del desarrollo de la UIS hasta por un monto de 56 mil millones de pesos.

La principal función que se realiza por medio de este programa es efectuar el control operativo y contable del recaudo de la Estampilla Pro-UIS, atendiendo lo establecido en el Art. 15 y 16 del Decreto 0147 de 1994. Además de la Universidad Industrial de Santander, beneficia a las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS) y al Instituto Universitario de la Paz (UNIPAZ).

El ACUERDO No. 078 DE 1994 (diciembre 14) que reglamenta el manejo de los recursos del Fondo Estampilla PRO-UIS, establece que los proyectos ejecutados por el Fondo deben marcar un hito histórico en el desarrollo Institucional de la UIS

La Unidad Administrativa o Académica debe presentar a Planeación el Proyecto o Propuesta debidamente justificada con sus cronogramas y valores estimados razonablemente. Planeación efectúa el estudio de viabilidad del Proyecto y si se ajusta a las Políticas Institucionales lo inscribe en el Banco de Proyectos, estudia alternativas de financiamiento para posteriormente remitirlo a Rectoría. La Rectoría en conjunto con las Vicerrectorías, Planeación, la División Financiera y el

Jefe de la Unidad Académica o Administrativa analizan el Proyecto, si este es aprobado le asignan el Gerente de Proyecto y los recursos con que se financian, si la financiación es a través de los recursos de la Estampilla PRO-UIS, se debe estipular el programa o programas al que corresponde con su respectivo valor.

La Oficina de Estampilla PRO-UIS presenta mensualmente un informe de ejecución y saldo por ejecutar sobre los programas aprobados con los recursos de la Estampilla PRO-UIS.

La Rectoría de la UIS presenta anualmente al Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander para su aprobación, el plan de inversión, los programas de desarrollo y el presupuesto de Ingresos y Egresos a ejecutar con los recursos del fondo.

El Rector presenta un informe anual al Consejo Superior sobre la ejecución financiera del Fondo y los programas desarrollados con estos recursos.

**2.6.4 Comité Técnico de Sostenibilidad del Sistema Contable.** El Comité Técnico de Sostenibilidad del Sistema Contable fue creado e integrado por el Consejo Superior según el ACUERDO No. 070 DE 2006 (Dic. 11), luego de ordenarse a las entidades estatales adelantar las gestiones administrativas necesarias para depurar la información contable, mediante la Ley 716 de 2001.

Está integrado por los siguientes funcionarios, quienes concurren con voz y voto y son miembros permanentes: el Vicerrector Administrativo o su delegado, el Jefe

de la División Financiera, el Jefe de la Sección de Contabilidad, el Jefe de la Sección de Tesorería, el Jefe de la Sección de Presupuesto y el Asesor Jurídico.

El Director de Control Interno y Evaluación de Gestión es miembro permanente del Comité, con voz pero sin voto

Este comité es el encargado de:

- ✓ Asesorar en la determinación de políticas y procedimientos que garanticen a la administración la obtención y permanente presentación de información financiera razonable y oportuna.
- ✓ Estudiar y evaluar los informes que presenten las áreas competentes en el proceso de sostenibilidad del sistema contable
- ✓ Recomendar al Rector de la Universidad la depuración de partidas contables por incorporación o descargue en los estados financieros, según sea el caso, cuando exista prueba sumaria y el monto no supere los cinco (5) salarios mínimos legales mensuales vigentes (incluidos intereses, sanciones y actualizaciones)
- ✓ Recomendar al Rector de la Universidad las partidas a depurar que deben presentarse a consideración del Consejo Superior para su aprobación, por tratarse de cuantías superiores a cinco (5) salarios mínimos legales mensuales vigentes

## 2.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO UIS

El sistema financiero de la Universidad Industrial de Santander está compuesto por distintos actores que interactúan entre sí, de los cuales hacen parte las Unidades Académico Administrativas UAA, la comunidad universitaria y la sociedad.

El elemento que facilita el registro, proceso y visualización de la información en tiempo real, es el Sistema de Información Financiero, que tiene como principal objetivo, generar la información para las secciones de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería e inventarios que permitan rendir los informes financieros y de control requeridos para la toma de decisiones de los directivos de la Universidad.

El Sistema de información financiero<sup>9</sup> maneja los siguientes módulos:

- Presupuesto. Permite la programación, adición, traslados y ejecución presupuestal; así como lo relacionado con la programación, control y emisión del plan anualizado de caja, los certificados de disponibilidad presupuestal, el registro presupuestal, proyección de compras y otras consultas e informes presupuestales.
- Causación de ingresos. Genera facturas de ventas de bienes y servicios, la liquidación de matrículas financieras, registra las cuentas por cobrar de los aportes gubernamentales y otras entidades y registra los contratos por ventas de servicios.

---

<sup>9</sup> División de Servicios de Información (n.d.), *Sistema de Información Financiero*, Universidad Industrial de Santander. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en <http://www.uis.edu.co/portal/administracion/dsi/sistInfo.html>.

- Ejecución de ingresos. Registra el manejo de las cajas recaudadoras y bancos de las sedes Bucaramanga, Barrancabermeja y Socorro. Además, registra y controla las inversiones financieras, los préstamos bancarios, los préstamos entre Unidades Académico-Administrativas o entre fondos presupuestales, traslados bancarios, anulaciones de ingresos recibidos, transacciones automáticas del ingreso recibido y permite consultas y reportes de los movimientos contables.
  
- Contratación administrativa. Registra todo el proceso de contratación administrativa. Cuenta con catálogo de elementos y servicios, registra información de proveedores y cotizaciones por la *WEB*, emite las solicitudes de cotizaciones y compras a proveedores por la *WEB*, registra ordenadores de gastos, maneja las compras por cajas menores o por fondos fijos, maneja las órdenes de contratación y la veeduría ciudadana por la *WEB*.
  
- Programación de pagos. Permite el registro y activación de las cuentas a pagar recibidas en tesorería, les asigna el medio de pago una vez haya liquidez. Genera certificados de retenciones realizadas a los pagos y permite la consulta y registro de estado de cuenta de proveedores, notas débito y anulación de cheques.
  
- Manejo de inventarios. Registra el movimiento de almacenes para devolutivos mayores y menores, bienes culturales, software, consumo, actas de bajas de elementos por obsolescencia o pérdida y el manejo de inventarios de elementos bajo responsabilidad de los funcionarios.
  
- Manejo contable. Genera los reportes de las transacciones recibidas de Tesorería y Presupuesto, realiza la consolidación de los comprobantes automáticamente en el modulo de egresos e ingresos, genera informes de movimientos y saldos, libros oficiales, libros auxiliares, estados financieros,

permite los ajustes necesarios para la reclasificación de cuentas y genera el cierre contable de las cuentas de Ingresos y Gastos.

- Conciliación bancaria. Realiza la conciliación automática del movimiento bancario de cada una de las cuentas, mediante codificación de las transacciones internas y de las transacciones que se manejan en cada uno de los bancos en donde están las cuentas de la Universidad con su respectiva equivalencia.

## **2.8 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO**

La UIS, como institución al servicio de la comunidad y promotora de desarrollo económico y social mediante la transferencia de conocimiento, orienta su función a través de los procesos misionales de docencia, investigación y extensión, contando con el apoyo de procesos estratégicos, procesos de calidad y mejora, procesos de gestión académica y administrativa y procesos de servicios a la comunidad (Ver figura 7).

Antes de continuar, es necesario introducir el concepto de *proceso*, el cual puede ser definido como “un conjunto de actividades relacionadas que, partiendo de unos inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)”. De esta manera, una organización puede ser considerada como un sistema de procesos, donde los inputs pueden ser generados por proveedores internos y los outputs muchas veces, pueden ir orientados hacia clientes internos.

Figura 7. Mapa de Procesos institucional.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad UIS. Consultado en Junio de 2007. En <http://www.uis.edu.co/portal/calidad/calidad.html>

El proceso financiero ha sido caracterizado dentro del proyecto de “Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos de apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión”, siendo considerado parte de los procesos de **Gestión Académica y Administrativa de la Universidad**. Su objetivo es administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad e inicia con la información del presupuesto anual de la Universidad, a cargo de la Sección de Presupuesto, controla los ingresos y egresos por medio de la Sección de Tesorería y controla los bienes muebles e inmuebles a través de la Sección de Inventarios y termina con la elaboración de los informes financieros, a cargo de la Sección de Contabilidad. Los procesos de Presupuesto, Tesorería, Inventarios y Contabilidad, son considerados subprocesos.

El proceso Financiero tiene como principales proveedores y clientes, las UAA, los órganos directivos, entidades financieras, comunidad universitaria, clientes y proveedores externos. En el Anexo T, se presenta la caracterización del proceso Financiero.

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA**

Los pilares a consolidar en la actual Revolución Educativa que afronta el país, son la ampliación de la cobertura, la equidad, la calidad de la educación y la eficiencia en la gestión administrativa y académica.<sup>10</sup> Es preciso analizar la pertinencia de los actuales Sistemas de financiación del Subsector Educación Superior y sus mecanismos de asignación de recursos, en aras de garantizar una mejor educación con base en los pilares ya mencionados y en pro de desarrollar y fortalecer la investigación, la docencia y la extensión.

Para efectos del presente trabajo, se ha estudiado lo referente a la eficiencia, ya que el área de interés es la situación interna actual y las tendencias acerca de la sostenibilidad financiera de las IES (Instituciones de Educación Superior) y más específicamente, de la Universidad Industrial de Santander.

Antes de continuar con el análisis, es necesario reseñar de manera breve la composición del patrimonio y las fuentes de financiación de la UIS, según el Artículo 14, Cap. II del Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander, el cual establece que los ingresos y el patrimonio de la Universidad estarán constituidos por:

- Las partidas que anualmente le sean asignadas dentro de los presupuestos nacional, departamental y municipal y las que reciba de otras entidades públicas,

---

<sup>10</sup> Ministerio de Educación Nacional (2006), *Visión 2019 educación, propuesta para discusión*. Primera edición, Bogotá, Colombia. En [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co).

- Los bienes muebles e inmuebles que actualmente posee y los que adquiera posteriormente, así como sus frutos y rendimientos,
- Las rentas que reciba por concepto de prestación de servicios, derechos pecuniarios y demás derechos establecidos de acuerdo con la Ley,
- Los bienes que como persona jurídica adquiera a cualquier título,
- Las regalías de la propiedad intelectual en materia de derechos de autor y propiedad industrial,
- Las donaciones que reciba la Universidad de acuerdo con lo establecido por la Ley y el Estatuto General.

Este capítulo presenta, en primer lugar, un direccionamiento estratégico en el cual se hace la declaración de la Misión, la Visión y los valores organizacionales. Continúa un diagnóstico externo, con base en las tendencias globales que influyen en la gestión y sostenibilidad financiera de la UIS, en el marco legal, económico, tecnológico y social. Le sigue un diagnóstico interno de la situación y desempeño actual de la División Financiera, en el tema de su función Institucional, indicadores, control de los procesos, recursos e inversiones, cultura organizacional, etc., para finalizar con el análisis DOFA, donde se exponen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, considerando los elementos identificados en el diagnóstico y su posterior correlación para clasificar las variables según su naturaleza.

### 3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El primer reto al que se enfrenta una organización al momento de diseñar su estrategia, es la de definir la misión y visión de la misma, como herramientas esenciales para dar dirección a la organización, así como para motivar, comunicar y reforzar los valores. Estas declaraciones son indispensables para dar enfoque y motivar al personal, además de establecer la razón de ser de la organización y los principios en los que ésta se fundamenta.

El proceso de direccionamiento estratégico implicó la conformación de un equipo de trabajo llamado “Comité de Estrategia”, del cual se obtuvo el compromiso para participar de manera activa en la formulación de la estrategia y el diseño del sistema de indicadores, por medio de talleres y reuniones de trabajo. El marco orientador que guió la declaración de la Misión, la Visión y los Valores organizacionales, fue el manual de actuación del Modelo EVAM<sup>11</sup>.

**3.1.1 Conformación del Comité de Estrategia.** Los miembros del Comité de Estrategia deberán apoyar las actividades necesarias para la construcción del cuadro de mando integral. Este está conformado por:

- ✓ Luís Eduardo Becerra Ardila, Jefe División Financiera
- ✓ Carlos Josué León, Jefe Sección Inventarios
- ✓ Margi Stella Rey Lesmes, Jefe Sección Tesorería
- ✓ Celina Jerez Parada, Jefe Sección Presupuesto

---

<sup>11</sup> Ministerio de Administraciones Públicas de España, MAP (2006). *Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM), Guía de Evaluación*. Consultado en Junio de 2007. Disponible en [http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad\\_servicios/directrices.html](http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad_servicios/directrices.html).

✓ Juan Muñoz Carrizosa,	Jefe Sección Contabilidad
✓ Juliana Peña Ayala,	Profesional
✓ Ángela Gómez Lombana	Profesional
✓ Germán Alarcón Quintero	Asesor Experto en BSC
✓ Astrid Liliana Sierra Mejía,	Estudiante en práctica

**3.1.2 La Misión.** El establecimiento de la misión implica la identificación del qué y el para quién se llevan a cabo las actividades de la organización, siendo una herramienta insustituible para dirigir, planificar e implantar los esfuerzos de la organización. La misión describe los clientes, los productos y los servicios de la organización, y, al ser parte de su identidad, acompaña en su labor y raramente cambia porque es la expresión racional de la existencia de la organización.

La declaración de la misión es la manifestación del propósito de la organización, siendo el objetivo de la misma guiar las decisiones de la organización, motivar a las personas que la conforman e informar a los grupos de interés sobre su filosofía.

✓ **Criterios para el establecimiento de la Misión.** Para establecer la misión organizativa se debe:

- Identificar el propósito general de la existencia de la organización, según lo establecido en la legislación o sus estatutos.
- Identificar las necesidades básicas o aquellos problemas que la organización pretende solucionar.
- Identificar a los clientes o usuarios de los servicios (ya sean internos o externos).

- Identificar las expectativas y requisitos de los clientes, usuarios de los servicios y grupos de interés; los servicios y productos que satisfacen esos requisitos y los procesos y recursos que emplea la organización para ello.
- Favorecer el desarrollo de medidas del rendimiento que reflejen los requisitos de los clientes y grupos de interés.

✓ **Declaración de la Misión.** La División cuenta en la actualidad, con una Misión declarada, la cual fue redactada y consensuada por estudiantes en práctica, los responsables de las secciones y el jefe de la División en el año 2003. La Misión que existía se presenta a continuación:

**La División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, tiene como propósito fundamental proveer a la institución de un eficiente y oportuno servicio, que involucre procedimientos ágiles y transparentes, garantizando confiabilidad en sus actividades. La interrelación efectiva con el entorno y con los demás entes que conforman la Universidad así como el eficiente manejo de la información, enmarcan las acciones que harán posible la calidad en el servicio y la rápida asimilación de las normas que en materia financiera sean dictadas por la dirección superior y por los entes gubernamentales que le sean aplicables.**

**El recurso humano altamente calificado permitirá, usando las herramientas tecnológicas necesarias, desarrollar las actividades dentro de la filosofía de descentralización, acorde con las políticas institucionales.**

En reunión con el Comité de Estrategia, se revisó el cumplimiento de los criterios antes mencionados de la Misión actual. Se llegó a la conclusión de que debía ser redactada en una frase más corta que pudiera ser recordada con facilidad, plasmando los elementos necesarios para su declaración y la situación actual de la División y la Universidad.

Por consenso del Comité de Estrategia, se declaró la Misión de la División Financiera de la siguiente manera:

**MISIÓN**  
Administrar eficientemente los recursos financieros de la universidad mediante el apoyo de personal idóneo y el uso de tecnologías y sistemas de información, garantizando la calidad en los procesos al servicio de la comunidad.

**3.1.3 La Visión.** Las organizaciones públicas se enfrentan al desafío de ofrecer servicios o productos con mayor eficiencia, eficacia y calidad, aun cuando deben seguir trabajando en un ambiente de recursos limitados. La definición de una visión puede ayudar a las organizaciones a redefinir cómo se ofrecen los servicios o productos y preparar a éstas para satisfacer las demandas futuras. La visión es el sueño (factible) de lo que una organización desea hacer y hacia dónde quiere ir.

La visión, por tanto, debe reflejar los valores compartidos por los miembros de la organización, basados en la ética que orienta el comportamiento de ésta hacia los grupos con los que se relaciona, tanto internos como externos. Idealmente, los valores de cada empleado forman así parte de la visión de la organización. Al

compartir la visión, la dirección establece un compromiso con la visión general de todos los empleados.

✓ **Criterios para el establecimiento de la visión.** Al desarrollar la definición de la visión, se debe tener en cuenta los siguientes criterios, porque una visión debe ser:

- Breve y recordable
- Inspiradora y motivadora
- Una descripción del ideal
- Aplicable a los empleados, clientes y grupos de interés
- Una descripción de los futuros niveles de servicio
- Perdurable

✓ **Declaración de la Visión**

Una vez declarada la Misión, mediante consenso con el Comité de Estrategia, se declaró la Visión de la siguiente manera:

**VISIÓN**

En el 2012, la División Financiera será la unidad líder en el manejo eficiente de los recursos financieros, mediante la formación continua del personal y el uso de las tecnologías administrativas, de información y comunicación.

**3.1.4 Valores Organizacionales.** Son los fundamentos de la Misión, de la Visión y de las capacidades. Hacen referencia a las convicciones de la organización, su razón de ser. Los valores compartidos establecen una directriz, sobre la cual se basarán las decisiones que han de tomar los directivos.

Los valores organizacionales, se manifestaron durante el consenso que promovió la formulación de la misión y la visión.

✓ **Definición de Principios y Valores Organizacionales.** Los Valores Organizacionales rigen las actuaciones del personal administrativo al servicio de la comunidad y guían la toma de decisiones en el cumplimiento de los propósitos institucionales. Estos son:

- Respeto. Es reconocer las posibilidades de cada uno y de los demás, dándole a cada quien su valor.
- Amabilidad. Es tratar de manera cortés y agradable a todos quienes nos rodean.
- Honestidad. Es la conexión entre los pensamientos y los hechos, siendo coherentes con lo que sentimos, pensamos y la forma en que se actúa.
- Transparencia. Entendida como
- Lealtad. Es ser fieles al compromiso de defender lo que queremos y a donde pertenecemos.
- Colaboración. Es ayudar incondicionalmente al otro, de manera respetuosa y solidaria.
- Trabajo en Equipo. Es la capacidad de trabajar en cooperación con otros en pro del logro de un objetivo común, aprovechando las fortalezas de cada cual y elevando la sinergia en la organización.

- Compromiso. Es sentir como propia la misión de la organización y trabajar en pro de la misma.
- Responsabilidad. Es cumplir con nuestros deberes de manera justa, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- Legalidad. Es actuar de acuerdo a la normatividad institucional y gubernamental.

### **3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN FINANCIERA**

Este análisis debe considerar la existencia de un entorno interno y externo dinámico, que puede condicionar la identificación y formulación de una o varias estrategias en la organización. El desarrollo de esta tarea, comprende lo siguiente:

✓ Identificación de factores externos. Se consideran los elementos de carácter político, económico, social o tecnológico que son decisivos para la actividad financiera de la Universidad. Los más relevantes son los referentes a la normatividad y legislación que rige la gestión de IES públicas, la evolución de la demanda en educación superior y los tratados de libre comercio de servicios del subsector.

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

- ✓ Identificación de los puntos fuertes y oportunidades para la organización y las debilidades o amenazas (áreas de mejora).

**3.2.1 Análisis externo.** El análisis estratégico requiere, en primer lugar, de definir a la División Financiera como una organización que administra recursos financieros y suministra información de sus operaciones a sus clientes o diferentes actores del proceso financiero, entre los que se encuentran principalmente las UAA de la Universidad. Desde este punto de vista, el contexto externo de la División se puede dividir en un Macroentorno, entendido como el conjunto de factores externos a la Universidad que influyen directa o indirectamente en el ámbito financiero de la Universidad y en el Sector de la Educación Superior y; un Microentorno, que hace referencia a los elementos o factores dados por la interacción del proceso financiero con otras UAA, proveedores y entidades oficiales y privadas.

- **Macroentorno.** En el marco del fenómeno de la globalización, se han experimentado cambios definitivos en los países en vía de desarrollo, a nivel cultural, social, tecnológico, legal y económico. El auge de la sociedad del conocimiento ha acentuado las brechas educacionales y tecnológicas entre países desarrollados y no desarrollados, y ha hecho surgir el interés de incluir la educación superior en los debates de comercialización de servicios, al pretender tratar la educación como un producto más que se regule por la oferta y la demanda. A continuación se relacionan los acuerdos de libre comercio, amparados por la *Organización Mundial del Comercio OMC*, y que podrían llegar a regir la educación superior en Colombia.

Es preciso señalar, que este análisis, enfocado a la situación financiera de las IES públicas, se basó en el documento elaborado por la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior – RCI, Nodo Bogotá: “EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR COLOMBIANA ANTE LA INTERNACIONALIZACIÓN: Cómo adaptarse competitivamente a las exigencias de la globalización”, de Julio del 2006<sup>12</sup>.

- Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (General Agreement on Trade in Services - GATS). Desde sus inicios en el año 2000, ha experimentado diversas barreras como la restricción en la asignación de visas, la obligación de las instituciones extranjeras de contribuir económicamente y los procesos de acreditación institucional que privilegian a las universidades domésticas. El GATS opera a través de cuatro modalidades para la comercialización de un servicio, que son:

- a. Suministro más allá de las fronteras
- b. Consumo en el extranjero
- c. Presencia Comercial
- d. Presencia de personas naturales

- El posible Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos. El gobierno colombiano esta a favor de la liberalización de la educación superior, por considerarla una oportunidad para la ampliación de la cobertura y la movilidad de la comunidad universitaria desde y hacia universidades extranjeras, procurando al mismo tiempo la calidad de las IES nacionales e internacionales. Por otro lado, el interés del gobierno estadounidense, es el de tener vía libre, sin ninguna restricción, en las modalidades de comercialización de: suministro más allá de las fronteras, el consumo en el extranjero y la presencia comercial.

---

<sup>12</sup> Consultado en Mayo de 2007. En [http://www.uis.edu.co/porta1/doc\\_interes/documentos/LIBRO\\_UNISABANA.pdf](http://www.uis.edu.co/porta1/doc_interes/documentos/LIBRO_UNISABANA.pdf).

A grandes rasgos, se pueden considerar como **fortalezas** de la educación superior colombiana frente a su internacionalización: la cultura de la evaluación y acreditación institucional a la que se han sometido varias universidades; entre ellas la UIS, en donde actualmente se está adelantando el proceso de certificación de calidad en los procesos de apoyo a la gestión académica y administrativa, el Sistema Nacional de Información SNIES; el cual es considerado uno de los más complejos y desarrollados, el prestigio de la calidad de la educación impartida en el país, los menores costos educativos en comparación con países desarrollados y la pertinencia de los planes de estudio para la aplicación de sus contenidos en los países de origen de estudiantes extranjeros.

Una de las **debilidades** de mayor impacto en el ámbito financiero de la UIS, se da al no haber alcanzado aun los desarrollos deseados en cuanto a la investigación y la innovación, si se tiene en cuenta que son fuente de recursos y factor de desarrollo económico. Este rezago es generalizado a nivel nacional, debido en gran parte a la crisis económica que ha dejado mal librada a la educación, al impedir su oportuna modernización. Así mismo, la débil relación Universidad – sector productivo, la casi inexistente educación virtual en Colombia a nivel universitario, ya que podría ser una fuente alternativa de recursos, así como la mínima oferta y demanda de estudios de postgrado, cuya causa principal es el bajo desarrollo de la investigación.

También existen **oportunidades** para la educación colombiana en su proceso de internacionalización, pues la comunidad hispano-parlante en el exterior ha venido creciendo y puede ser un mercado objetivo para programas de estudio impartidos virtualmente o a través de convenios con instituciones extranjeras. El Centro de

Tecnología de Información y Comunicación CENTIC de la UIS<sup>13</sup>, es el primer edificio de estas características en Colombia y uno de los primeros en América Latina. Su sistema inteligente y su plataforma tecnológica permiten la transferencia de conocimiento a la sociedad y se está convirtiendo en una fortaleza en virtualización.

En cuanto a **amenazas** para las IES colombianas, están los rankings internacionales, en los que se clasifica a las universidades según diferentes aspectos, y donde sólo aparecen unas cuantas instituciones locales en los rankings a nivel Latinoamérica. La fuga de cerebros, también amenaza el desarrollo de la investigación, ya que la institución espera la reincorporación de profesionales con Maestrías y Doctorados, con el fin de incrementar su capital intelectual con todos los beneficios académicos y económicos que esto traería.

El análisis del Macroentorno deja entrever las muchas posibilidades que existen para gestionar y materializar otras fuentes de financiación para la Educación Pública que apoyarían las funciones de docencia, investigación y extensión de las UAA, pero se escapa de la misión de la División Financiera y su incidencia sobre el proceso financiero es indirecta, por lo cual no se tendrán en cuenta en el análisis estratégico posterior.

• **Microentorno.** La financiación de la Educación Superior en Colombia ha estado condicionada por varios factores como son: el desarrollo económico del país, representado por el PIB (producto interno bruto), el plan nacional de desarrollo, las diversas normatividades establecidas para el control de la gestión de la educación y la Administración Pública, los resultados de los indicadores de gestión y otros

---

<sup>13</sup> Universidad Industrial de Santander, CENTIC, Consultado en Mayo de 2007, Disponible en [https://www.uis.edu.co/recursos\\_centic/informacion\\_general.html](https://www.uis.edu.co/recursos_centic/informacion_general.html)

factores inherentes al ámbito financiero de las IES. Este análisis busca determinar el impacto de estos factores en el proceso financiero de la UIS.

A continuación se presenta un análisis aproximado, enfocado en el escenario nacional y regional, del impacto en el patrimonio de la Universidad, las fuentes de financiamiento y las políticas para la Administración Pública.

### ***I. Factores políticos y legales.***

- Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Por medio de esta se organizó el servicio público de la Educación Superior, estableciendo, entre otras, las políticas referentes a Autonomía universitaria, inspección y vigilancia y el régimen financiero. En cuanto al régimen financiero (Artículo 86 y 87), se establece la asignación de recursos a las IES de acuerdo a sus presupuestos de rentas y gastos y al incremento real del PIB.

El Artículo 89, contempla la creación del Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP), el cual tiene como misión, “en el marco de la economía solidaria, participar con productos y servicios de alta calidad en el diseño, desarrollo, promoción, control, financiación y cofinanciación de programas y proyectos encaminados a fortalecer la gestión administrativa, académica y científica de las Instituciones de Educación Superior afiliadas, en su beneficio y en el de la comunidad educativa del país.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Fondo de Desarrollo de La Educación Superior FODESEP (2002). Plan Estratégico de Desarrollo 2003-2007. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en <http://www.fodesep.gov.co/nuevo/index.php?mod=SOMOS&secc=2>.

Así mismo, el Artículo 92, establece que las IES no son responsables del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y además, tienen derecho a la devolución que por este concepto paguen por los bienes, insumos y servicios que adquieran.

El Artículo 28, reconoce a las universidades la autonomía de establecer sus propias políticas y lineamientos en la asignación de sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

- La ley 812 de 2003. Aprobó la ley del plan nacional de desarrollo 2002 – 2006 y establece en su artículo 84 que “A partir de la vigencia de la ley, se concertará y acordará con los rectores de las universidades públicas, nacionales y territoriales los criterios y el procedimiento de una redistribución, basada en indicadores de gestión, de un porcentaje del total de las transferencias”, el cual no podrá exceder el doce por ciento (12%).

Dado lo anterior, “el Sistema de Universidades del Estado, SUE, conformó una comisión técnica coordinada por cinco universidades (Nacional de Colombia, de Antioquia, Industrial de Santander, del Valle y Pedagógica Nacional), con el apoyo del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, y del Ministerio de Educación Nacional, con la tarea de desarrollar un modelo de indicadores de gestión, y la responsabilidad de socializarlo regionalmente para que tenga legitimidad”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Revolución Educativa Colombia Aprende (2004). Educación Superior, Numero 1, Marzo – Abril 2004. Academia en la Balanza. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en [http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion\\_superior/numero\\_01/articulo5.htm](http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_01/articulo5.htm).

El modelo define un índice de eficiencia que relaciona dos indicadores compuestos: índice de capacidades académicas disponibles, ICAD, e índice de resultados (IR).

Este nuevo sistema de financiación basado en indicadores de desempeño por institución tiene como finalidad:

- ✓ Asignar los recursos en función de la definición y concertación de planes de mejoramiento en lo académico, administrativo y financiero.
- ✓ Asignar los recursos en función de metas definidas en esos planes.
- ✓ Apoyar las IES con menor grado relativo de desarrollo a que implementen planes de mejoramiento y que cumplan con las metas establecidas.
  - Proyecto de Ley No. 057 de 2006<sup>16</sup>. Este proyecto busca modificar el régimen de contratación directa aplicable a los contratos interadministrativos, para los cuales la Ley 80 de 1993 estableció su regulación por el derecho privado, con algunas excepciones. Este proyecto de ley, además de ser violatorio de la autonomía universitaria, reforma la Ley 30/92.

Una vez aprobada esta reforma, “las IES deberán sujetarse tanto en el procedimiento de selección como al respecto de las cláusulas del contrato, por el derecho público de contratación, para la ejecución de contratos interadministrativos, si son ejecutoras del mismo”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993, y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos”

<sup>17</sup> Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN- *Novedades Legislativas, Normativas y Jurisprudenciales*. Consultado en Mayo de 2007. En <http://www.ascun.org.co/alertatemprana/>

- Plan de Desarrollo 2006 – 2010. El Gobierno Nacional, por medio del proyecto de ley que expide el plan nacional de desarrollo “Estado Comunitario desarrollo para todos” 2006 – 2010, busca modificar lo establecido sobre la asignación de recursos a las IES públicas, en el Artículo 86 de la Ley 30/92, así como incorporar nuevas fuentes de financiación para IES públicas, como lo contempla el Artículo 27.

- Tasa de matrícula y crédito educativo. Tal como lo demuestra la Figura 8, es evidente la masificación de la cobertura de la educación superior durante la última década, presentándose un aumento de la demanda de las IES públicas, mientras que las IES privadas no muestran un aumento considerable. Esta masificación se debe en buena parte a las iniciativas del Estado por ampliar la cobertura de la educación a través de los planes de desarrollo de los gobiernos, como por ejemplo, la ampliación del crédito educativo y los convenios de cooperación internacional para el financiamiento de la educación superior por medio de becas y créditos. Sin embargo, el Estado no está en la capacidad de financiar esta expansión de la tasa de matrícula, lo cual obliga a las universidades públicas a encontrar fuentes alternativas de financiamiento con el fin de obtener liquidez y cumplir con las políticas impuestas por el gobierno y con su función institucional.<sup>18</sup>

- Sistemas de Gestión y Control para la Administración Pública. Existe diversa normatividad que exige el diseño e implementación de herramientas gerenciales encaminadas a la modernización de la administración pública, con el fin de mejorar su eficiencia y transparencia y estar a la vanguardia de las nuevas técnicas gerenciales, tales como: Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión por Competencias, Sistemas de Indicadores de Gestión, Administración

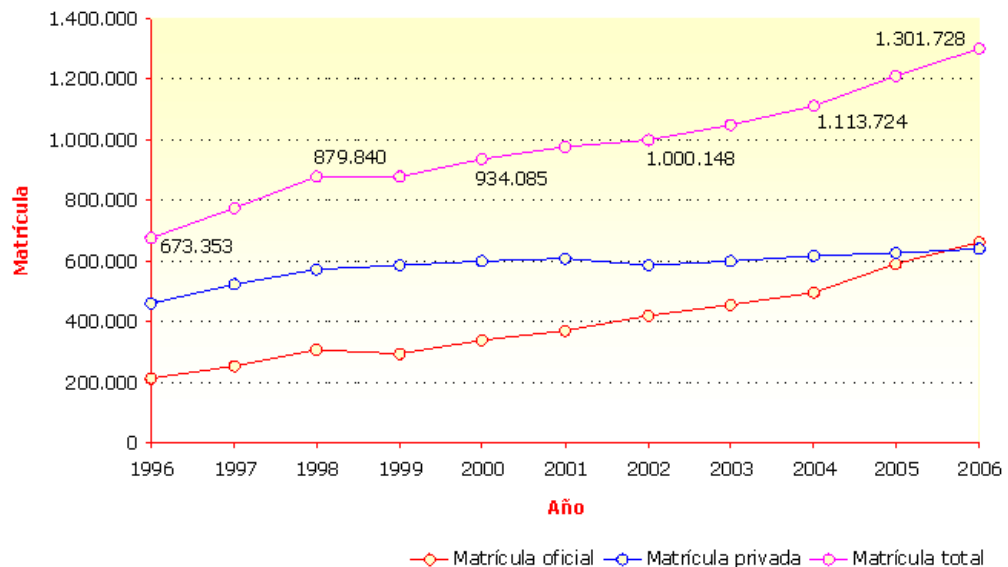
---

LEGIS\_002.pdf.

18 GUNI, Educación Superior en el Mundo 2006, La financiación de las Universidades, 2006, Consultado en Mayo de 2007.

de Riesgos, Modelo Estándar de Control Interno, Acreditación Institucional, entre otras. Dentro del marco legal que rige la administración pública, se encuentra la **Directiva Presidencial No. 10**, en la cual se manifiesta que “Considerando las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la actual situación fiscal del Gobierno nacional, es necesario incorporar en la gestión pública nuevas prácticas gerenciales que permitan la definición de las áreas estratégicas, la optimización del uso de los recursos y la generación de resultados eficientes”<sup>19</sup>.

Figura 8. Matrícula Total de Educación Superior por origen



Fuente: Ministerio de Educación Nacional MEN

- Normativa institucional. Las actividades académicas y administrativas están enmarcadas dentro de un conjunto de lineamientos que le aplican rigurosidad a las actividades de las UAA, con el fin de actuar bajo los mandatos de la constitución nacional, la misión institucional y los principios éticos y valores que debe practicar el funcionario público. Esta normativa incluye además, las políticas y regulaciones

<sup>19</sup> URIBE, Á. (2002). *Directiva Presidencial No. 10*. Consultado en Julio de 2007. Disponible en <http://www.presidencia.gov.co/dir02nuevo/directivas/2002/direc10.pdf>.

de los diferentes procesos que apoyan las actividades misionales. A nivel institucional cabe destacar las políticas de Investigación y de Extensión y el Programa Estampilla ProUIS y para el caso del proceso financiero, se podría mencionar las políticas en el recaudo de cartera, políticas de inversión de efectivo, entre otras.

Esta normativa está al alcance de la comunidad universitaria, a través del sitio Web institucional y de la red Intranet, pero en ocasiones los funcionarios desconocen ciertos procedimientos y normativa, afectando el correcto desarrollo, especialmente, de las actividades financieras, poniendo en riesgo el cumplimiento de la misión de la División.

El normal desarrollo de las actividades misionales de la Universidad y de aquellos procesos que contribuyen en éstas, no sólo están condicionadas por los factores económicos y políticos o legales, también se ven afectados por factores socio-culturales y tecnológicos, que de una u otra manera, impactan en el cumplimiento de las funciones institucionales y en los procesos de apoyo, especialmente en el proceso financiero.

**II. Factores socio – culturales.** Derivado de los factores sociales y culturales que enmarcan una sociedad democrática y se sustentan en los derechos constitucionales e inherentes al ser humano, se encuentra el problema de orden público dentro de las universidades públicas, que se materializan en pérdidas materiales, económicas y humanas. Estas jornadas de protestas y suspensiones de las actividades académicas y administrativas, lesionan el carácter de la Universidad como institución al servicio de la comunidad, al versen afectados los compromisos académicos, culturales, legales, económicos y de desarrollo

institucional. Es de reconocer que estos problemas de orden público son generados por factores políticos y legales.

**III. Factores tecnológicos.** Los rápidos avances de las tecnologías y los Sistemas de información, exigen una constante actualización de los recursos físicos y técnicos al interior de las organizaciones, con el propósito de mejorar el rendimiento y la capacidad de respuesta al cliente interno y externo en cuanto a necesidades de información, productos y servicios. Sin embargo, la introducción de nuevas tecnologías, requiere además de una buena adaptabilidad a los cambios, de recursos financieros que favorezcan el mantenimiento oportuno, formación al personal y cursos de actualización.

En cuanto a oferta educativa acorde a las necesidades y requerimientos de los cambios tecnológicos que inciden en las organizaciones, existen instituciones que proveen cursos de entrenamiento y capacitación, así como eventos académicos de actualización a los que puede acceder el personal administrativo, con el fin de mejorar las competencias laborales específicas y generales.

**IV. Factores económicos<sup>20</sup>.** Las principales variables económicas que afectan la actividad financiera son las tasas de interés, la inflación y las crisis económicas en las bolsas. A continuación se hará una breve descripción de éstas.

❖ **Tasas de Interés.** Cuando el Banco de la República altera sus tasas de intervención, afecta las tasas de interés de mercado, la tasa de cambio y el

---

<sup>20</sup> Banco de la República (2007). *Reporte de la Estabilidad Financiera*. Consultado en Agosto de 2007. Disponible en [http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report\\_estab\\_finan/2007/mar\\_07.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report_estab_finan/2007/mar_07.pdf).

costo del crédito, poniendo en marcha una serie de mecanismos que influyen sobre:

- Los mercados financieros.
- Las decisiones de gasto, producción y empleo de los agentes.
- Las expectativas de los agentes económicos, a partir de los anuncios de política.
- La tasa de inflación, luego de un rezago de tiempo largo y variable.

Esta sucesión de mecanismos se conocen con el nombre de Mecanismos de Transmisión. Estos se refieren a los procesos o canales mediante los cuales las decisiones de política monetaria se transmiten al producto y la inflación. Además, el alcance y los efectos de la política monetaria no siempre son predecibles ya que dependen de:

- Las expectativas de los agentes sobre el comportamiento futuro de las tasas de interés, la tasa de cambio, la actividad económica y la inflación.
- El tiempo que toma en surtir efecto la política monetaria. La transmisión de las decisiones de política al resto de la economía ocurre con rezagos largos y variables, que pueden oscilar entre 12 y 24 meses.
- No siempre operan los mismos canales de transmisión, ni su potencia es constante. Adicionalmente, en una economía cambiante pueden surgir nuevos canales que antes no existían.

El Plan Nacional de Desarrollo, incluye una *Reforma financiera*<sup>21</sup> para contrarrestar la inestabilidad del sector financiero, que proyecta:

- Reformar el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

- Mejorar la estructura del sistema financiero, permitiendo que los bancos puedan prestar otro tipo de servicios como el de *leasing* y la banca de inversión.
  - Incrementar el uso de los medios electrónicos de pago, lo cual ayudará a disminuir los costos de transacción tanto para los usuarios como para los bancos, y permitirá tener un mayor control tributario.
  - Mejorar el sistema de información crediticia, lo que permitirá fortalecer las bases de datos para beneficio de los usuarios del sistema financiero y de las entidades bancarias.
- ❖ Inflación. “Se define como inflación al aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación a otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como son el dólar estadounidense, el euro o el yen.”<sup>22</sup>

Un artículo del periódico El Tiempo de Enero 12 de 2008, titulado *Inflación vuelve a ser un “dolor de cabeza”, con un agravante: crecimiento de la economía empezó a ceder*<sup>23</sup>, comenta que si en los últimos días la palabra 'estancamiento' (cuando hay estancamiento de la economía con inflación) viene sonando con tanta frecuencia, es porque posiblemente, Estados Unidos ya se estancó o incluso entró en recesión.

---

<sup>22</sup> <http://www.businesscol.com/economia/precios.htm>. Consultado en Febrero de 2009.

<sup>23</sup> [http://www.eltiempo.com/economia/2008-01-13/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR-3918232.html](http://www.eltiempo.com/economia/2008-01-13/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-3918232.html)

El artículo continúa planteando que “Los directores del Emisor creen que en Colombia todavía la inflación se explica por el desaforado consumo. Lo sustentan en que la demanda privada, la inversión y el gasto público crecieron el año pasado un 12 por ciento cuando la economía subió el 7 por ciento. La diferencia se absorbe en inflación y en déficit en la cuenta corriente del sector externo, el cual está llegando a un peligroso 5 por ciento del PIB.”

Esta situación afecta las tasas de interés pues es la medida que toma el Emisor para contrarrestar las consecuencias.

- ❖ Crisis en las bolsas de valores. La posible recesión de Estados Unidos ha venido colapsando las bolsas de valores de Europa, Estados Unidos y América Latina, en donde la Bolsa de valores de Colombia- BVC es una de las más críticas, tal como lo afirma el artículo de Caracol Radio del día 17 de Enero de 2008: “*Se acentúa crisis de las bolsas de valores del mundo, la BVC es una de las más golpeadas.*”<sup>24</sup>

**3.2.2 Análisis interno.** El Modelo EFQM de Excelencia<sup>25</sup> es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual:

---

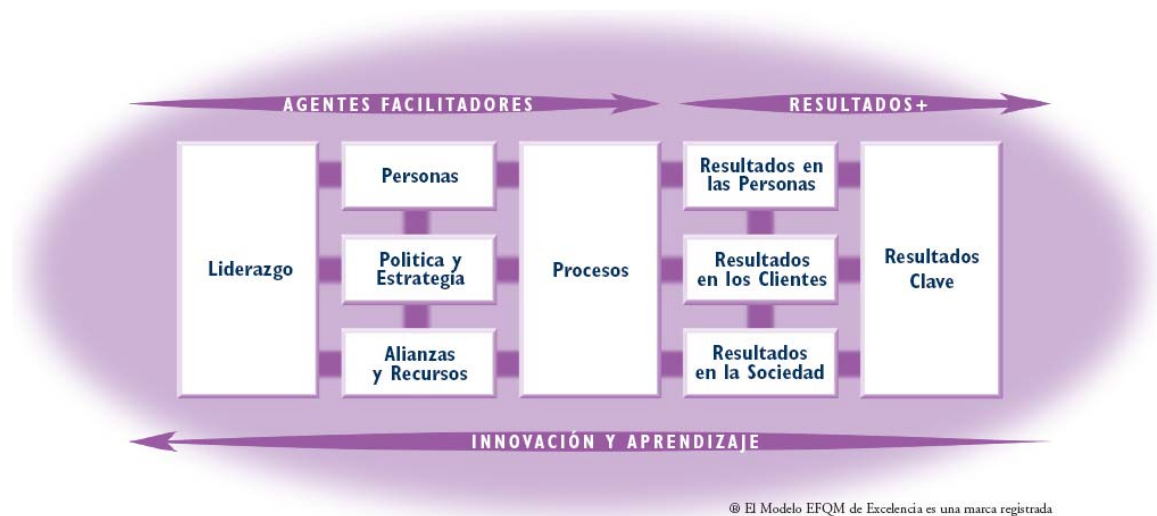
<sup>24</sup> <http://www.caracol.com.co/noticias/534988.asp>. Consultado en Febrero de 2008.

<sup>25</sup> Fundación Europea para La Gestión de la Calidad, EFQM (2003). *Introducción a la excelencia*. Consultado en Junio de 2007. Disponible en [http://www.efqm.org/uploads/introducing\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf).

*Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.*

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

Figura 9. Modelo Europeo de Excelencia



Fuente: EFQM. Introducción a la Excelencia.

El modelo proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la

organización. Dada la flexibilidad del cuadro de mando integral y su relación con el modelo EFQM, se ha utilizado como herramienta para el diagnóstico interno de la División Financiera, con base en un cuestionario dirigido a los responsables del proceso financiero y a personal clave de la División, quienes evaluaron cada criterio con el fin de identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora en la organización, además de asignar una puntuación según escalas definidas por el modelo.

El concepto de cada criterio del modelo, se describe a continuación:

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

✓ Política y Estrategia. Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

✓ Personas. Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas

e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

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

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

✓ Resultados en los clientes. Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

✓ Resultados en las personas. Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

✓ Resultados en la Sociedad. Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

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

El análisis interno de la División, se llevó a cabo durante reunión de trabajo en la cual participó el Comité de Estrategia y personal clave que contribuyó a la calificación de los subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia. Durante la reunión se explicó cada criterio con el fin de obtener un enfoque homogéneo y así, generar una discusión en torno a la situación actual de la organización, dejando a consideración de cada participante su calificación.

El cuestionario utilizado se basó en los subcriterios y criterios sugeridos por el Modelo y se adaptó a las necesidades y naturaleza de la organización (Ver Anexos A y B). De igual manera, las escalas de puntuación se basaron en las sugeridas por el Marco Común de Evaluación (CAF), el cual es una adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. Los paneles de evaluación se dividen en las diferentes fases de la mejora continua (Planear, Desarrollar, Controlar, Actuar y PDCA) en una escala con intervalos de 5, siendo cinco (5), la puntuación más baja y cien (100), la puntuación más alta, como se muestra en los Anexos C y D.

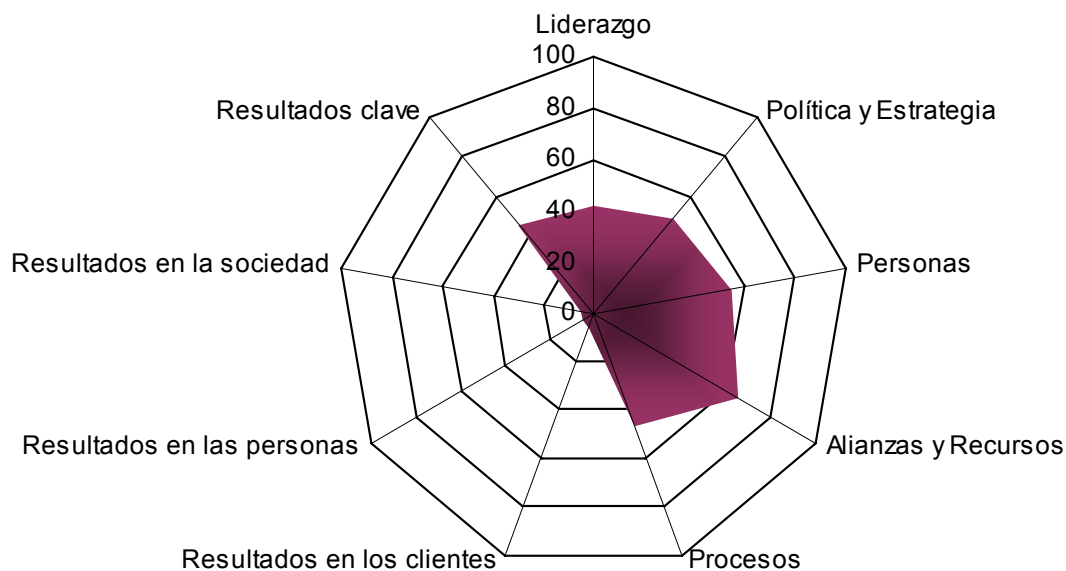
Una vez culminado el proceso de Autoevaluación, se procedió a tabular las puntuaciones otorgadas a cada subcriterio por media aritmética, consiguiendo una puntuación por criterio y posteriormente, la puntuación global, como se muestra en el siguiente cuadro.

“La autoevaluación debe formar parte del sistema de gestión de las organizaciones que la componen, ya que constituye una herramienta vital para la mejora continua de sus servicios y, para hacer posible la mejora continua de

éstos, es preciso conocer la situación de las unidades que los prestan.”<sup>26</sup> Por lo anterior, es conveniente implantar la cultura de la Autoevaluación, haciéndolo de manera periódica para conocer el progreso de la estrategia y ajustar lo que sea necesario.

El siguiente gráfico en forma de radar representa la puntuación que obtuvo cada uno de los criterios analizados en escala de 0 a 100. El área sombreada indica la situación actual de la División y en la medida en que se implementen acciones de mejora, el área deberá aumentar hasta alcanzar una posición mayor.

Figura 10. Resultados en radar del diagnóstico inicial de la División Financiera.



Fuente: Datos procesados por la autora.

<sup>26</sup> Ministerio de Administraciones Públicas de España MAP (2006). *Modelo EFQM de Excelencia, Guía de autoevaluación para la administración pública*. Consultado en Junio de 2007. Disponible en <http://publicaciones.administracion.es>.

Cuadro 3. Resultados del proceso de Autoevaluación.

CRITERIO	Liderazgo		Política y Estrategia		Personas		Alianzas y Recursos		Procesos		Resultados en los Clientes		Resultados en las Personas		Resultados en la Sociedad		Resultados Clave	
	1	P	2	P	3	P	4	P	5	P	6	P	7	P	8	P	9	P
SUBCRITERIOS	1a	20	2a	80	3a	15	4a	85	5a	80	6a	10	7a	5	8a	5	9a	95
	1b	35	2b	30	3b	70	4b	90	5b	5	6b	5	7b	5	8b	5	9b	90
	1c	15	2c	15	3c	60	4c	15	5c	80	6c	5	7c	5	8c	5	9c	90
	1d	45	2d	70	3d	75	4d	40	5d	20	6d	5	7d	5			9d	10
	1e	60					4e	95			6e	5	7e	5			9e	10
	1f	75									6f	5	7f	5			9f	10
																		9g
<b>Promedio Criterio/100</b>	<b>42</b>		<b>49</b>		<b>55</b>		<b>65</b>		<b>46</b>		<b>6</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>45</b>	
<b>Puntuación global/900</b>	<b>318</b>																	

Fuente: Datos procesados por la autora

El gráfico afirma la necesidad de diseñar e implementar un sistema de gestión por indicadores, pues la División no conoce como influye en los clientes internos y externos y en la sociedad, ni el nivel de percepción y satisfacción de los mismos. Cabe destacar que aunque se cuenta con personal competente, los recursos de información y tecnológicos necesarios y liderazgo por parte del equipo directivo de la División para impulsar la estrategia, es importante introducir planes de mejoramiento de los mismos.

El proceso de autoevaluación es sólo un diagnóstico que no logra por sí sólo mejorar el área evaluada. Por tal motivo, es indispensable actuar con oportunas acciones correctivas, alcanzando finalizar el proceso cuando las áreas críticas se han traducido en planes de mejora, se implementan y se monitorea su progreso y eficacia.

La autoevaluación ofrece una fotografía del estado de la organización en un momento dado, revelando una serie de puntos fuertes (lo que se está gestionando de modo adecuado), áreas de mejora (las que son susceptibles de mejorar) y una puntuación. A pesar de que esta puntuación global por sí sola, no permite entrever los puntos fuertes y áreas de mejora en la organización, sí es útil como referencia para futuras autoevaluaciones en las cuales se vislumbre el progreso de la División y para comparar el avance de sus logros con los de otras unidades similares (*Benchmarking*). Del análisis y la puntuación obtenidos en cada subcriterio, se logró extraer lo siguiente:

✓ **Liderazgo.**

- Aunque ya existía para la División una Misión declarada, ésta no había sido divulgada a todos los empleados. Sin embargo, en el incipiente proceso de planificación estratégica, se obtuvo una Misión y Visión actualizadas que serán socializadas en el transcurso del desarrollo del BSC.
- El Sistema de Gestión de Calidad que se está desarrollando en la actualidad, permite una gestión por procesos que traduce la estrategia en objetivos para la mejora de los resultados.
- La relación con los actores del proceso financiero para conocer sus necesidades y expectativas, se da de manera inercial, es decir, siguiendo las

normas que regulan el proceso financiero y las actividades del día a día, careciendo de un método adecuado para investigar esas necesidades de forma sistemática y planear acciones que mejore el servicio que ofrece la División.

- Aunque los niveles de comunicación entre los actores internos del proceso es buena, no existen implementados aun mecanismos creativos para mejorar la comunicación entre el equipo directivo y los empleados. Sin embargo, ya ha sido detectada esta necesidad en talleres de Clima Organizacional que se están llevando a cabo.
- El apoyo de los directivos (Jefe División y Jefes de Sección) a sus empleados para el logro de sus objetivos es muy bueno y se mantiene en un control continuo para verificar si se están haciendo las cosas correctamente.
- La División mantiene impulsando cambios necesarios para adecuar los recursos físicos y técnicos que permitan mejorar su gestión y la calidad de los procesos.

✓ **Política y Estrategia.**

- En la definición del plan de gestión de la División, se consideran las necesidades y expectativas de los diferentes actores del proceso, mediante los planes de gestión de cada UAA, así como información relevante de estas.
- La carencia de indicadores estratégicos impide una gestión más eficiente y orientada a la estrategia de la División.
- Los procedimientos de la División, están identificados por el equipo directivo, pero es necesario identificar los factores críticos de éxito, los riesgos administrativos a los que está expuesto el proceso financiero y las verdaderas

necesidades y expectativas de los grupos de interés, con el fin de definir el plan de gestión en función de estos.

- Los procedimientos identificados se controlan y revisan, con el propósito de desplegar el plan de gestión a través de éstos, siendo el sistema de información financiero un elemento importante para dar el seguimiento adecuado.

✓ **Personas.**

- La gestión de los recursos humanos está a cargo de otra unidad administrativa, pero esto no debe impedir la definición de planes de personal, alineados con la estrategia de la División.
- De manera periódica y cuando las circunstancias lo permiten, son ofrecidos programas de capacitación a los empleados según las necesidades derivadas de su responsabilidad. En muchos casos, estos programas no son actualizados o son poco atractivos para el personal, por lo cual, no son aprovechados de la mejor manera. Es necesario investigar las necesidades y preferencias de cada empleado con el fin de potenciar sus capacidades y mejorar la eficiencia.
- El nivel de motivación de los empleados es bueno, además algunas secciones han adelantado reuniones para discutir como se están haciendo las cosas y como se podrían mejorar, lo cual promueve a los empleados a participar en acciones de mejora. Respecto al reconocimiento de la labor del personal, es algo que no se realiza y donde se podría encontrar una buena fuente de motivación.

- En general, el nivel de comunicación vertical y horizontal del equipo directivo con y entre los empleados es muy bueno. Las vías de comunicación, como mensajes electrónicos, memorandos y publicaciones en cartelera, se utilizan efectivamente.

✓ **Alianzas y Recursos.**

- La División Financiera ha identificado UAA y entidades externas con las cuales establecer alianzas con el fin de crear valor a los clientes externos e internos y fomentar la transferencia de conocimientos y el soporte técnico y tecnológico requerido para el correcto funcionamiento del proceso financiero. Entre estas se encuentran la División de servicios de Información, la División de Recursos Humanos y algunas entidades financieras.
- La elaboración del plan anual de gestión requiere de alinear el plan operativo de la División con el presupuesto anual, por lo tanto, existe una excelente gestión de los recursos financieros propios, pero aún es evidente la ausencia de una estrategia a largo plazo.
- La gestión de los recursos físicos y técnicos propios ha sido una de las prioridades del plan de gestión actual, por lo que se han adecuado las instalaciones, para mejorar el ambiente laboral y los puestos de trabajo, así como para ofrecer un mejor servicio a los usuarios. Es importante recalcar las políticas de aseguramiento de los bienes muebles e inmuebles, no sólo a nivel interno sino de toda la Universidad y de la gestión de inventarios que se logra a través de la sección correspondiente.
- La División Financiera utiliza las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia del proceso financiero, a través del sistema de información financiero SIF, el cual se encuentra en constante actualización

y mantenimiento. Así mismo, son aprovechadas las redes de Internet e Intranet, facilitando el intercambio de información entre la División y las UAA.

- Se proporciona a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes, a través de la tecnología de la información, para apoyar la comunicación interna, garantizando la validez, integridad y seguridad de la información. Se encuentra en un proceso de mejora continua en este campo.
- Actualmente se encuentra en proceso de aprobación, la implementación del recaudo vía Internet-electrónico PSE, el cual se realizaría a través de convenio con bancos o entidades financieras y su propósito es facilitarle a los clientes una alternativa de pago que agilice la disponibilidad de fondos y la prestación de un buen servicio por parte de la Universidad.

✓ **Procesos.**

- Los procesos de la organización, han sido plenamente identificados y diseñados, incluidos aquellos procesos clave, además se han identificado los grupos de interés de cada proceso y se está implementando el Sistema de Gestión de Calidad.
- No existe un sistema de indicadores para los procesos clave, que permitan establecer sus objetivos de rendimiento y evaluar resultados. Los pocos indicadores actuales se basan en la información contable y financiera y estos no describen el rendimiento y eficiencia de los procesos.
- Los procesos son revisados regularmente, lo cual ha permitido ajustarlos a las necesidades de los usuarios y de acuerdo a la implementación de las tecnologías de información y comunicación. Lo anterior se ha logrado por sugerencias de mejora de la alta dirección de la Universidad, así como de

propuestas de mejora por parte de empleados y con base en herramientas de gestión aplicables a la administración pública y normativa institucional.

- No se utiliza mecanismo alguno para adquirir información procedente de las necesidades, expectativas y la percepción actual de los clientes internos y externos, que permita diseñar o mejorar productos, servicios o actividades de la División que agreguen valor al proceso financiero.

✓ **Resultados en los clientes.**

- Como ya se ha mencionado, no existen mecanismos para obtener información acerca de los aspectos más significativos y que más aprecian los usuarios del proceso financiero, al igual que el grado de satisfacción por los productos o servicios ofrecidos.
- Al no existir este tipo de información, es imposible establecer indicadores del grado de satisfacción de los usuarios, definir metas o evaluar resultados.

✓ **Resultados en las personas.**

- El conocimiento del equipo directivo acerca de los niveles de satisfacción y motivación de los empleados es casi nulo, pues no existen mecanismos para obtener este tipo de información de manera sistemática.
- La ausencia de este tipo de información, impide establecer objetivos, indicadores y metas, que permitan mejorar la gestión del recurso humano al interior de la organización.

✓ **Resultados en la sociedad.**

- No se identifica ni mide el nivel de percepción o el impacto que tiene en la sociedad el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad como institución al servicio de la comunidad, desde el punto de vista financiero.

✓ **Resultados clave.**

- Es importante resaltar el compromiso del equipo directivo de la División por medir periódica y sistemáticamente los resultados económico-financieros de las diversas actividades de las UAA, ofreciendo información oportuna y confiable a la comunidad en general. Sin embargo, es necesario medir resultados a través de indicadores del rendimiento de los procesos clave y de soporte, de los recursos externos y alianzas, de la tecnología, de la información y el conocimiento. La evaluación de estos resultados puede ayudar a encontrar las causas de tendencias negativas y establecer acciones de mejora.

### **3.3 MATRIZ DOFA Y ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES**

La herramienta más utilizada para realizar el análisis estratégico se conoce con el nombre de matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Esta herramienta no sólo permite identificar los factores externos e internos, tanto positivos como negativos que afectan la organización, sino que también, facilita la visualización de estos factores y la formulación de estrategias que se enfoquen en los puntos fuertes para contrarrestar las amenazas y aprovechar las

oportunidades. Además, una vez identificados estos factores, es importante priorizar las variables sobre las cuales se va a basar la estrategia, y así, orientar los recursos de la organización en los factores clave para el éxito de su gestión.

Las variables se priorizaron por medio de la calificación otorgada a cada una mediante consenso con el Jefe de la División y personal clave, según los criterios de IMPACTO, TENDENCIA Y URGENCIA, dando una calificación de 3, 7 o 10, como se describe a continuación:

- ✓ IMPACTO. Se refiere al grado en que una situación afecta la productividad y la eficiencia en la organización y puede ser Alto (10), Mediano (7) o Bajo (3).
- ✓ TENDENCIA. Hace referencia a la probabilidad de crecimiento de la variable en estudio. Se puede calificar como Alta (10), Mediana (7) o Baja (3).
- ✓ URGENCIA. Es el plazo de ocurrencia con el que debe ser tratada una situación. Se consideran el Corto (10), Mediano (7) y Largo plazo (3).

La suma de estas calificaciones, es el puntaje obtenido para cada variable, y se han tomado como prioritarias aquellas que alcanzaron los mayores valores otorgados en la calificación (rango 24 – 30, sombreado con color rojo).

El Anexo E muestra las variables detectadas en el análisis estratégico y su respectiva valoración de prioridad.

El análisis situacional permitió reconocer aquellos aspectos que pueden ser aprovechados del entorno para el desarrollo institucional (oportunidades), aspectos que pueden influir de manera negativa si no se planean acciones encaminadas a controlarlos o disminuirlos (amenazas). En cuanto al ejercicio del

análisis interno de la división, afloraron los puntos fuertes (fortalezas) que han contribuido al progreso de la División y de la Universidad y los aspectos negativos (debilidades) o áreas de mejora en las que se tendrá que intervenir para desplegar los aspectos positivos, aprovechar las oportunidades que se presentan y contrarrestar las potenciales amenazas.

La priorización permitió detectar las variables más influyentes y sobre las cuales la División Financiera debe enfocar sus esfuerzos. La matriz DOFA se compone de las 30 variables halladas en el análisis situacional y priorizadas según los criterios de urgencia, tendencia e impacto (Ver Anexo F). La descripción de las variables se presenta en el Anexo I.

Una vez priorizadas las variables, se procedió a correlacionarlas con el propósito de identificar cuales son influyentes y cuales aparecen como consecuencia de otras, con base en la Matriz de Motricidad y Dependencia desarrollada originalmente por Michael Godet (1991). A cada par de variables se le asigna un valor de cero (0), si no existe relación directa y, uno (1) si existe relación directa. La suma de los valores de cada fila constituyen el grado de motricidad, y la suma de los valores de cada columna, constituyen los valores de dependencia para esas variables.

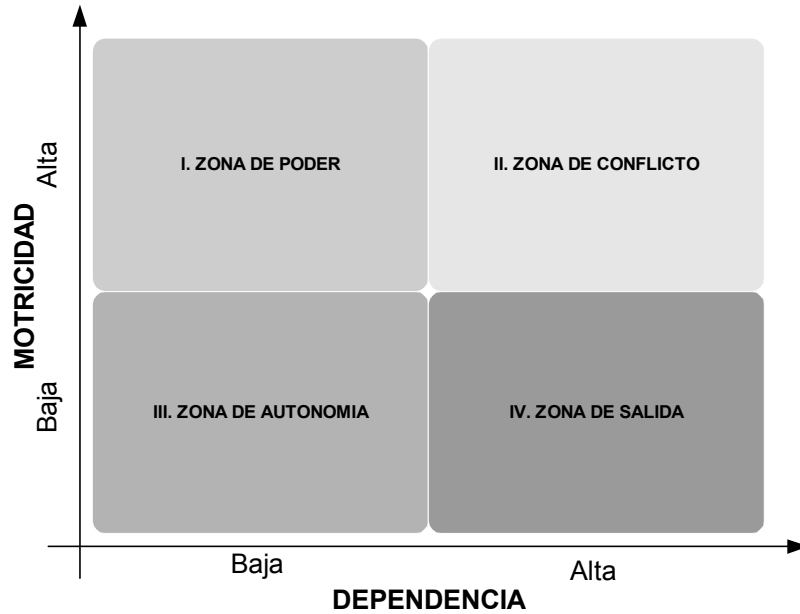
Los grados de motricidad se grafican sobre el eje vertical **Y**, y los grados de dependencia sobre el eje horizontal **X**. Las líneas que parten cada eje en su punto medio, son el valor medio del puntaje más alto para los criterios de motricidad y dependencia respectivamente y serán la base para interpretar cada uno de los puntajes de las distintas variables. De esta manera, al representar estos valores en un plano cartesiano cuyos ejes serán las dimensiones de motricidad y

dependencia se producen cuatro áreas, que permiten discriminar las variables con una influencia (motricidad) superior al promedio de aquellas con influencia menor, y las variables con una dependencia superior al promedio de aquellas con un grado de dependencia menor (Ver figura 11).

La gráfica permite valorar cada variable según la zona donde ha quedado localizada, aplicando los siguientes criterios:

- ✓ Zona de Poder. En esta área se encuentran variables muy influyentes sobre las demás, pero poco dependientes de estas. Estas variables deben ser prioritarias para intervenir, ya que cualquier cambio que sufra modificará todo el sistema por su gran influencia.
  
- ✓ Zona de conflicto. Se hallan aquellas variables que ejercen una alta influencia sobre las demás, pero así mismo, son influenciadas por otras. Por lo general, se sugiere intervenirlas en un segundo lugar.
  
- ✓ Zona de salida. Su alta dependencia, sugiere que son estas variables efectos y no causas, por lo que dedicar esfuerzos a estas no agrega ningún valor a la estrategia, por lo tanto no se deben tener en cuenta.
  
- ✓ Zona de autonomía. En esta zona se encuentran variables independientes, pues ejercen baja influencia y son poco influenciadas por las demás. Al no presentar relación alguna con el problema planteado, su intervención depende de la capacidad que tenga la organización de contrarrestar factores externos.

Figura 11. Plano cartesiano de Motricidad y Dependencia.



Fuente: Elaborado por la Autora.

Dado que el propósito es el de maximizar los impactos acumulados fortaleciendo las interacciones positivas, se busca identificar y priorizar aquellas variables ubicadas en las zonas de **poder** y de **conflicto**, sin embargo, es posible tener en cuenta variables que quedaron clasificadas en las otras dos zonas, si se considera pertinente.

La correlación de las variables se realizó en consenso con el Jefe de División y personal clave (ver Anexo H), con el fin de identificar aquellas que se ubiquen en la zona de poder y en la zona de conflicto. En el Anexo G se visualizan los valores de motricidad y dependencia para cada variable.

En el plano cartesiano de la Figura 12, se representan los factores o variables según sus valores de motricidad y dependencia. Se han tomado los valores más altos de motricidad y dependencia para localizar los ejes cartesianos. Al ser veinticuatro (24) el valor más alto de motricidad y veintiocho (28), el valor más alto para dependencia como se observa en el cuadro anterior, los ejes estarían dados por el valor de 12 en el Eje Y (motricidad) y por 14 en el Eje X (dependencia).

A continuación se presentan las variables clasificadas según su naturaleza:

✓ **Zona de poder.** Las siguientes son las variables que influyen en mayor medida sobre las demás, pero al mismo tiempo se dejan influenciar poco:

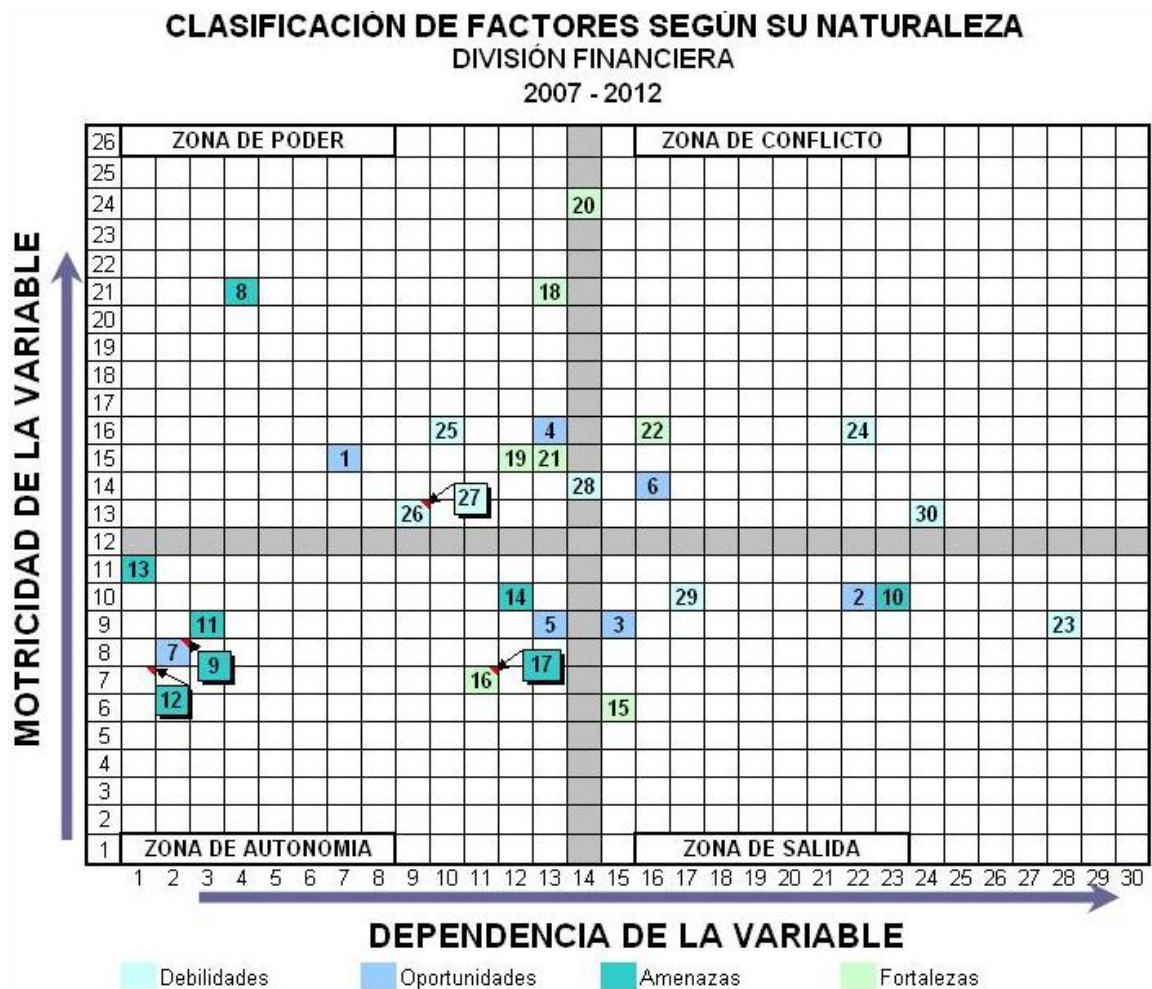
- 8 Políticas gubernamentales (A)
- 1 Política de Extensión e Investigación (O)
- 26 Relación cliente-servidor del SIF (D)
- 27 Diversidad de Fuentes de financiación (D)
- 25 Descentralización del control en el proceso de contratación (D)
- 19 Subprocesos actualizados y aprobados (F)
- 21 Bases de datos que permiten un acceso rápido y efectivo a la información sobre trámites (F)
- 4 Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente (O)
- 18 Herramientas gerenciales para la Administración Pública (F)

✓ **Zona de conflicto.** Las variables de esta zona son altamente motrices y altamente dependientes, lo cual indica que si mismo como influyen en otras variables, también se dejan influenciar:

- 28 Mecanismos para la conservación de información (D)

- 20 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (F)
- 6 Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación (O)
- 22 Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero (F)
- 24 Mapa de riesgos operativos (D)
- 30 Programas de formación y actualización (D)

Figura 12. Clasificación de factores según su naturaleza.



Fuente: Datos procesados por la autora.

✓ **Zona de autonomía.** Estas variables obedecen a situaciones externas principalmente, y su intervención depende de la capacidad de la organización para transformarlas:

- 13 Estabilidad del sector financiero (A)
- 7 Políticas de Rendición de cuentas (O)
- 9 Políticas de Financiación estatal (A)
- 12 Influencia de problemas de orden público (A)
- 11 Crecimiento de necesidades de la comunidad (A)
- 16 Política de inversión de efectivo (F)
- 17 Ingresos por fondos especiales (F)
- 14 Conocimiento manejo del SIF y normatividad del proceso financiero (A)
- 5 Programa Estampilla ProUIS (O)

✓ **Zona de salida.** Las variables de la zona de salida dependen del impacto que ejerzan las demás, lo cual indica que al intervenir otras variables, estas se van a ver influenciadas:

- 15 Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras (F)
- 3 Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero (O)
- 29 Motivación del personal (D)
- 2 Suministro de información oportuna (O)
- 10 Gestión pública orientada por resultados (A)
- 23 Indicadores de operación y de resultado (D)

Las variables localizadas en las zonas de poder y de conflicto se convirtieron en las bases para definir la estrategia de la División Financiera, pero es importante señalar que algunas de las variables ubicadas en las zonas de autonomía y de salida, fueron tenidas en cuenta para la determinación de las líneas o temas estratégicos de impulso.

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

A menudo, la estrategia en las organizaciones se encuentra en la cabeza de algunos directivos o simplemente cada área de la organización tiene su propia estrategia, aislada de los objetivos corporativos y desconocida por todos.

Este capítulo tiene el propósito de crear los principios estratégicos para construir una base sólida como punto de partida para el diseño del Cuadro de Mando Integral de la División Financiera, ya que si no se tiene una buena comprensión de cómo transformar la organización, es muy difícil estructurar el cuadro de mando.

Lo más importante es que cada funcionario entienda la estrategia común y sea homogénea para todos, a partir de la cual se derivarán los objetivos estratégicos de la División. El horizonte de tiempo definido en consenso con el Comité de Estrategia para la declaración de la visión y la consecución de objetivos, fue de cinco (5) años, lo cual exigió reflexionar sobre lo que se espera que sea la División al terminar el año 2012.

### **4.1 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA**

La formulación de la estrategia de la División Financiera, requiere definir de manera previa las perspectivas sobre las cuales se construirá el cuadro de mando integral. El modelo sugiere cuatro perspectivas básicas: Financiera, de Cliente, de

Procesos y de Aprendizaje y crecimiento, pero cada organización puede diseñar sus propias perspectivas que obedezcan a su naturaleza, sus propósitos y necesidades.

Siendo percibida la División Financiera como una organización que presta un servicio a las diferentes UAA e interactúa con otras entidades, tanto públicas como privadas en el desarrollo de su misión, contribuyendo al cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad, han sido definidas las siguientes perspectivas:

**4.1.1 Perspectiva Financiera.** La estrategia de la División desde la Perspectiva Financiera, tendrá por un lado, el enfoque de Eficiencia, que estará dado por la capacidad de administrar los recursos financieros de la mejor manera, y por otro lado, tendrá el enfoque de Efectividad, el cual se planteó con base en la necesidad de evaluar el impacto social producto de la inversión en planes y proyectos institucionales, así como en las diversas actividades misionales que se realizan en beneficio de la comunidad en general, ya sea docencia, investigación o extensión.

**4.1.2 Perspectiva del Cliente.** Esta perspectiva es la que conecta los procesos internos con los resultados mejorados de los clientes mediante la “proposición de valor”. Los clientes a quienes va orientada la estrategia son, principalmente, las Unidades Académico-Administrativas de la Universidad, por ser la administración eficiente de los recursos; la misión fundamental de la División y por ser quienes más valorarán la propuesta de valor ofrecida. Las UAA, serán el centro de los indicadores de resultados obtenidos del cuadro de mando de la organización, con el fin de que éste represente verdaderamente la estrategia. Cabe señalar que las UAA son vistas no sólo como clientes, sino como actores fundamentales en el

proceso financiero, ya que participan activamente en su desarrollo. También intervienen, aunque en menor medida, entidades externas y entes de control.

Las estrategias que una organización utiliza para diferenciarse de las demás son<sup>27</sup>:

- **Liderazgo de producto.** Una empresa líder de un producto lo lleva al reino de lo desconocido, lo no probado, o lo altamente deseable.
- **Intimidad de los clientes.** Una empresa que valora la intimidad con los clientes crea vínculos con ellos; conoce a las personas a las que vende así como los productos y servicios que necesitan.
- **Excelencia operativa.** Las empresas que operan de forma excelente proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que nadie puede igualar.

De acuerdo a lo anterior y con la previa identificación del cliente objetivo de la División Financiera, a continuación se describe la propuesta de valor:

- ✓ **Proposición de valor de la División Financiera.** En primer lugar, ha sido necesario discutir con el Comité de Estrategia acerca de cuales son los atributos que los clientes ven como importantes en el resultado del proceso financiero.

El análisis encontró como atributos básicos los de *calidad* y *tiempo de respuesta*, es decir; aquellos que hacen parte de la Excelencia Operativa; pues como parte

---

<sup>27</sup> KAPLAN, R.S. Y NORTON, D. P., (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., p. 98.

de una Institución de Educación Superior, que cuenta con una acreditación y con los parámetros que le exige la Administración Pública, es un requisito básico proveer un servicio de calidad y oportuno. También se consideraron como atributos básicos los de Liderazgo de Producto, entre los que se encuentra la *innovación de nuevos servicios* y su rápida implementación, tales como entrega de informes específicos a los grupos de interés, diseño y desarrollo o mejoramiento de procedimientos, implementación de aplicaciones informáticas, etc. Además, se encontraron como diferenciadores, los atributos de *servicio y relaciones*, que darían a la División una imagen de confianza, es decir, aquellos que hacen referencia a la Intimidad con el cliente, ya que requiere una gestión excelente del proceso financiero, la identificación y análisis de las necesidades del cliente y el desarrollo de soluciones. La estrategia de marca, está basada en posicionar una imagen de transparencia a lo largo del proceso Financiero.

**4.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos.** Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales para la estrategia de una organización:

- ❖ Producir y entregar la propuesta de valor a sus clientes.
- ❖ Mejorar los procesos para cumplir con el enfoque de Eficiencia de la Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva se define con base en la formulación de las líneas estratégicas, para lo cual es necesario en primer lugar, puntualizar el rol que desempeña la División Financiera; siendo ésta la Unidad Administrativa encargada de:

- Medir y controlar los recursos financieros.
- Interpretar y aplicar numerosos estándares contables y financieros.
- Revisar y asegurar el cumplimiento de los requisitos impuestos por las autoridades reglamentarias internas y externas.

- Comunicarse con las diferentes partes interesadas y vinculadas: Sociedad, Dirección, Comunidad UIS, Entes de control y regulación.
- Procurar la eficiencia operacional con el fin de potencializar los recursos financieros, humanos y técnicos para el logro de mejores resultados.

Para asegurar información de calidad y confiable para la toma de decisiones de los distintos actores, se deben desarrollar cuatro procesos críticos alrededor de la actividad financiera, que se convertirán en temas estratégicos en la descripción de la estrategia:

- ✦ Planificación de la actividad financiera.
- ✦ Procesos de operaciones, transacciones y controles.
- ✦ Desarrollo de acuerdos con clientes internos y externos.
- ✦ Cumplimiento externo.
- ✦ Excelencia Operacional

**4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.** La estrategia de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles que requiere la División Financiera y su papel en la estrategia. Los autores Norton y Kaplan, organizan los activos intangibles en tres categorías:

- Capital Humano. La disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.
- Capital de la información. La disponibilidad de Sistemas de información, redes e infraestructura requerida para respaldar la estrategia.
- Capital Organizacional. La disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Esta perspectiva, además de ser la base de la estrategia, es el punto de inicio de un cambio duradero y sostenible. Sin embargo, los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor. A continuación se describen los activos intangibles necesarios para apalancar la estrategia de la División Financiera:

✦ **Capital Humano.** Este activo reúne las Competencias Estratégicas, dadas por la disponibilidad de habilidades, conocimiento y talento para desarrollar las actividades requeridas por la estrategia. Una técnica para alinear el capital humano con los procesos internos de creación de valor, es asignar *familias de puestos estratégicos*, es decir, los puestos de trabajo que tengan el mayor impacto en cada proceso estratégico. Identificar estas familias, definir sus competencias y asegurando su desarrollo se podrá acelerar los resultados estratégicos.

✦ **Capital de Información.** Hace referencia a la Información Estratégica, dada la disponibilidad de Sistemas de información, tecnología e infraestructura que se necesiten para respaldar la estrategia. Para lograr su alineación, es necesario definir los Sistemas e infraestructura de tecnologías de información que apoyan la implementación de los procesos estratégicos. El desarrollo de este activo requerirá del apoyo de la División de Servicios de Información.

✦ **Capital Organizacional.** El capital de la organización se divide en:

- Cultura. Comprensión e interiorización de la Misión, la Visión, los Principios Éticos y Valores que enmarcan la ejecución de la estrategia.
- Liderazgo. El liderazgo que ejerce el Jefe de División, así como cada Jefe de Sección, para movilizar la organización hacia su estrategia.
- Alineación. Alineación de objetivos con la estrategia en todos los niveles de la organización.

- Trabajo en equipo. Conocimientos compartidos y personal con potencial estratégico.

El desarrollo de este activo, requiere cambios en los valores internos, como el trabajo en equipo, la responsabilidad y la transparencia, y en valores externos, como la importancia de satisfacer al cliente, etc., generando así un nuevo clima laboral.

Además de definir, alinear e integrar los activos intangibles, éstos deben medirse. El concepto de *disponibilidad estratégica* describe el estado de los activos intangibles para apoyar la estrategia de la División, cuanto más alta sea esta disponibilidad, más rápidamente los activos contribuirán a agregar valor a la Universidad.

#### **4.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA DIVISIÓN FINANCIERA**

Este apartado se dedicará a la descripción de la estrategia de la División Financiera y su representación por medio de relaciones causa-efecto en un mapa estratégico, con base en los temas que agrupan las líneas estratégicas de impulso. La descripción recopila las bases estratégicas planteadas y se desglosa hasta definir los objetivos de una manera que la estrategia sea entendida por todos los miembros de la organización.

Las líneas estratégicas de impulso representan el Modelo de Gestión de la División Financiera para el horizonte planeado y estas a su vez se convierten en

los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos sobre los cuales la organización debe enfocar sus recursos y esfuerzos para el cumplimiento de su misión y visión, para así dirigirse estratégicamente hacia la dirección deseada.

“La línea estratégica de impulso indica aquellos temas que deben desarrollarse y concretarse con la ayuda del cuadro de mando integral. Es en ese sentido, que la línea estratégica de impulso construye un puente entre la visión y los objetivos.”<sup>28</sup>

**4.2.1 Temas Estratégicos.** Según Kaplan y Norton (2000), los temas estratégicos reflejan el punto de vista de los directivos sobre lo que debe realizarse de forma inmediata para conseguir los resultados estratégicos. Los temas estratégicos establecidos por el Comité de estrategia y descritos anteriormente como procesos críticos de la Perspectiva de Procesos Internos se describen a continuación:

✚ **Planificación de la actividad financiera.** Permite el desarrollo de un plan de soporte estratégico que asesore a las UAA, brindando información confiable, proporcionando herramientas analíticas que den respaldo a la toma de decisiones, al control de gestión y a la implantación de la estrategia.

✚ **Procesos de operaciones, transacciones y controles.** Con este tema se pretende que la División Financiera desarrolle:

- Procesos operativamente eficientes

---

<sup>28</sup> HORVÁTH & PARTNERS (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., Pág. 147

- Administración de la información
- Gestión del riesgo
- Diseño y seguimiento de mecanismos de control

✦ **Desarrollo de acuerdos con clientes internos y externos.** A través de este tema se busca:

- Determinar los requerimientos de las UAA, respecto del soporte a la actividad financiera
- Desarrollar acuerdos con las UAA que permitan instaurar acciones para dar una respuesta oportuna a esos requerimientos
- Establecer alianzas estratégicas con entes externos

✦ **Cumplimiento externo.** Con este tema se resuelven las necesidades de información de la alta dirección y las entidades externas a través de:

- Cumplimiento de la normativa
- Comunicación efectiva de la situación financiera y de la estrategia de la organización
- Presentación de informes

✦ **Excelencia Operacional.** A través de este tema se busca:

- Incrementar la productividad operacional mediante la actualización de procedimientos.
- Aumentar la eficiencia operacional mediante la reducción del uso del papel.

**4.2.2 Estrategia de la División Financiera.** La estrategia definida por el Comité, estuvo orientada por los *Lineamientos de la Gestión Rectoral 2006 – 2009*<sup>29</sup> dentro de los cuales se establece como uno de los propósitos, ***elevar la eficacia y eficiencia administrativa*** “como condición para apoyar el cumplimiento de la misión institucional y el fortalecimiento de la comunidad académica”, considerando indispensables para el cumplimiento de este propósito:

- ✦ El mejoramiento y actualización permanente de los Sistemas de información.
- ✦ El redimensionamiento de la planta de personal administrativo, la definición de sus perfiles y la evaluación del alcance del sistema de contratación externa.
- ✦ El establecimiento de los indicadores según los cuales se rendirá cuentas de la gestión administrativa de cada UAA ante el Estado y la sociedad.

Así mismo, la estrategia de la División Financiera, estará alineada con la *Política de Calidad*<sup>30</sup>, según la cual se establece que:

*“La Universidad Industrial de Santander está comprometida con la eficacia, la eficiencia y el mejoramiento continuo de los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión, en consonancia con el Proyecto Institucional, para lograr la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios.*

*Promueve para ello una cultura de calidad basada en el autocontrol, la oportunidad en el servicio y la asertividad en la comunicación de todas las acciones universitarias”.*

---

<sup>29</sup> CAMACHO, J.A (2006). *Lineamientos Gestión Rectoral 2006 – 2009*. Consultado en Agosto de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/rectoria/LINEAMIENTOS\\_RECTORIA\\_2006-2009.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/rectoria/LINEAMIENTOS_RECTORIA_2006-2009.pdf).

<sup>30</sup> Comité de Calidad (2007), *Principios Sistema de Gestión de Calidad*. Universidad Industrial de Santander. Consultado en Agosto de 2007. Disponible en <https://www.uis.edu.co/portal/calidad/principios.html>.

Además, la estrategia de la División es coherente con las políticas y estrategias generales de la Universidad que están plasmadas en el Proyecto Institucional y el Plan de desarrollo 2008-2018. (Ver numeral 4.2.4).

De lo anterior se establece como enfoques estratégicos de la División, la eficiencia y la efectividad financiera: la **eficiencia financiera** entendida como el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir los mejores resultados con el mínimo uso de recursos, la **efectividad financiera** se entiende como el criterio político que expresa la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad.

Antes de continuar, es necesario aclarar los diferentes clientes del proceso financiero que han sido tenidos en cuenta en el diseño de la estrategia con el fin de evitar futuras confusiones:

- ✦ Unidades Académicas y Administrativas. Las Facultades, Escuelas, Departamentos, el Instituto de Educación a Distancia INSED y la Dirección General de Regionalización son unidades académicas y administrativas, que agrupan profesores, personal administrativo, bienes y recursos. Dentro de este grupo se encuentran las unidades administrativas de apoyo a la gestión universitaria, como División de Servicios de Información, División de Recursos Humanos, Control Interno y Evaluación de Gestión, Consejos Superior y Académico, entre otras. Estas unidades, también agrupan personal administrativo, bienes y recursos e interactúan con la División Financiera en el desarrollo de su cometido institucional. Las secciones de la División Financiera y las UAA son consideradas actores del proceso financiero por participar activamente en el desarrollo de éste.

- ✦ Entes de regulación y control. Los entes que ejercen algún tipo de vigilancia y control sobre la Administración Pública e interactúan con la División Financiera son, entre otros; la Contraloría General de la República, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la Contraloría General del Departamento y la Contaduría General de la Nación. La relación con estos entes se basa en la presentación de informes periódicos de la actividad financiera y contable de la Universidad.
  
- ✦ Entidades externas. Las entidades externas se entienden como todas aquellas que interactúan con la División Financiera, ya sea porque solicitan información o porque ofrecen productos y/o servicios a las UAA, a través de convenios como proveedores de seguros, servicios financieros, transporte aéreo de pasajeros, servicios de logística, etc.

Basándose en las políticas institucionales, el marco empresarial de la División (Visión, Misión y valores) y los factores clave de éxito, se precisó la estrategia desde las perspectivas del Modelo. El siguiente texto describe los objetivos estratégicos a los cuales le apuntará la División Financiera:

## **DIVISIÓN FINANCIERA**

### **DIRECTRICES ESTRATÉGICAS 2008-2012**

#### **I. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Desde la estrategia de efectividad financiera, se formulan dos objetivos estratégicos que se esperan alcanzar:

**➤ OBJETIVO 1. Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.**

Las UAA cuentan con un presupuesto que debe ser administrado eficientemente para apoyar el buen desarrollo de sus funciones de docencia, de investigación y de extensión. La División busca brindar asesoría a las UAA en el control de la actividad financiera que facilite la toma de decisiones.

**➤ OBJETIVO 2. Mejorar la disciplina financiera de los actores del proceso mediante el alineamiento de sus actividades.**

Este objetivo pretende lograr la fluidez que requiere el desarrollo del proceso financiero, a partir del compromiso de los actores de preparar y suministrar la información necesaria para el funcionamiento de cada subproceso, creando una alineación entre la División y las UAA.

Paralelamente, la estrategia de eficiencia financiera busca mejorar la rentabilidad de los recursos propios de la División y de esta manera, apoyar a las UAA en el logro de sus funciones.

**➤ OBJETIVO 1. Diversificar la inversión de los recursos temporales de liquidez.**

En el marco de las normas orgánicas de presupuesto y las políticas que rigen la actividad financiera institucional, se establece que las colocaciones de recursos temporales se deben hacer en títulos de alta rentabilidad y bajo riesgo, con la finalidad de mantener una reserva secundaria de liquidez, nutrir el presupuesto de la Universidad e incrementar el patrimonio institucional, lo anterior exige una gestión eficiente de estos recursos.

## II. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**Tema: Planificación de la actividad financiera y soporte a la toma de decisiones de las UAA.**

Este tema estratégico apoya la propuesta de valor ofrecida a través de la estrategia de Excelencia Operativa con el siguiente objetivo:

**➤ OBJETIVO 1. Brindar a las UAA una propuesta de valor que resalte el atributo de integralidad de la información.**

En la actualidad, la División Financiera proporciona información veraz, en la mayoría de los casos en el tiempo preciso, teniendo en cuenta que no controla en su totalidad el proceso financiero, pues depende de la gestión administrativa de otras unidades y de las restricciones que en ocasiones presenta el SIF.

Este objetivo le apunta al mejoramiento de la presentación y entrega de información mediante el aprovechamiento de Sistemas de información y el fortalecimiento de las habilidades de los actores del proceso Financiero, facilitando la toma de decisiones.

**Tema: Procesos de operaciones, transacciones y controles.**

**➤ OBJETIVO 1. Garantizar seguridad y confianza en el proceso financiero mediante el control permanente del riesgo.**

Los riesgos resultan de amenazas silenciosas que pueden causar pérdidas de tiempo y dinero debido a errores en los procedimientos, fallas en la tecnología, errores humanos y cambios en el entorno.

El control eficiente del riesgo, permite garantizar a los actores una mayor *seguridad y confianza* en el proceso financiero, ya que la mitigación de los riesgos eleva la productividad, mejora los resultados y la estabilidad de las operaciones.

**Tema: Desarrollo de acuerdos con los clientes internos y externos.**

Este tema estratégico apalanca la proposición de valor a los clientes desde la estrategia de Intimidad con el Cliente, mediante la gestión de relaciones y el desarrollo de soluciones a la medida de las necesidades. Los objetivos que se proponen son:

**➤ OBJETIVO 1. Generar una comunicación eficaz que mejore la interacción entre los actores del proceso.**

Una excelente comunicación es indispensable en el desarrollo del proceso financiero, debido a que se manejan grandes volúmenes de información, los cuales deben presentarse oportunamente y por los medios más eficaces.

La División soporta sus operaciones en el SIF, pero es necesario desarrollar otros mecanismos para intercambiar información con los actores del proceso y con la comunidad en general, con el objeto de facilitar una retroalimentación que permita mantener un conocimiento permanente de la percepción del cliente, en cuanto a calidad del servicio, oportunidades de mejora y el funcionamiento del proceso.

Una comunicación eficaz debe darse en doble vía y evaluarse oportunamente, con el fin de tomarla como precedente para la implementación de acciones que promuevan el mejoramiento continuo del proceso financiero.

**➤ OBJETIVO 2. Fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos.**

Este atributo hace referencia al beneficio mutuo que se pueda generar al introducir acuerdos o convenios con los clientes internos y externos, enriqueciendo el producto o servicio final que brinde la División.

Lo anterior contribuye a fortalecer las relaciones obteniendo resultados mutuamente favorables.

**Tema: Cumplimiento externo.**

Este tema influye directamente en el impacto de la misión institucional enmarcada en la estrategia de efectividad financiera. El atributo que se plantea en la propuesta de valor derivada de este tema estratégico se define así:

**➤ OBJETIVO 1. Posicionar una imagen de transparencia en todas las acciones que realiza la División Financiera.**

Este atributo está orientado a la alta dirección, a los entes de control y a la sociedad, ya que se pretende posicionar la imagen de la División Financiera, como una organización que cumple las normas que rigen al proceso financiero y a la Administración Pública, al proporcionar información efectiva y transparente a los grupos de interés.

- El atributo de *imagen transparente* se proyecta en el momento de garantizar una información segura y veraz, soportada en un marco legal y apoyada en las herramientas administrativas, tecnológicas y de comunicación.

**Tema: Excelencia operacional.**

**➤ OBJETIVO 1. Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA.**

La *oportunidad y eficiencia* en el servicio de soporte a la actividad financiera, se genera al mejorar la gestión del proceso financiero y las herramientas tecnológicas, facilitando la obtención y entrega de información y el desarrollo de las operaciones, con el fin de apoyar el cumplimiento de las funciones de las UAA.

### **III. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

**Tema: Planificación de la actividad financiera y soporte a la toma de decisiones de las UAA.**

**➤ OBJETIVO 1. Desarrollar una planeación integrada de la actividad financiera.**

Planeación integrada de la actividad financiera implica que cada subproceso desarrolle una adecuada planificación de sus actividades, teniendo en cuenta la implementación de mejoras sobre las debilidades existentes. Para que sea integrada se requiere la participación dinámica y directa de los actores del proceso (clientes internos y externos), que defina responsabilidades y compromisos de los mismos. Con este objetivo se pretende mejorar el tiempo de entrega de información que agilice la toma de decisiones de los actores

Para su correcta implantación se requiere el impulso de acciones como:

- Identificar y levantar restricciones del proceso Financiero y del SIF
- Aplicar herramientas gerenciales integradas para el manejo de la inversión

- Planificación de la actividad financiera y elaboración del calendario financiero
- Gestionar la aplicación de Sistemas de información integrados con entidades financieras
- Diseño de indicadores que involucren la actividad financiera con las actividades misionales

**🚀 OBJETIVO 2. Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.**

La implementación de nuevas tecnologías y el mejoramiento de procedimientos, requiere crear una cultura de capacitación y socialización continua del proceso financiero a los actores del mismo, para impulsar la estrategia de la División. Este objetivo se logrará emprendiendo acciones como:

- Identificar las debilidades y falencias de los distintos actores en el proceso financiero
- Diseñar planes continuos de formación y capacitación específicos para los actores del proceso financiero
- Ejecutar los planes de formación y capacitación planteados
- Evaluar la efectividad de los programas de capacitación

**Tema: Procesos de operaciones, transacciones y controles.**

**🚀 OBJETIVO 1. Desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo.**

Desarrollar políticas para la administración del riesgo operativo que garanticen el cumplimiento de la misión y los objetivos del Proceso Financiero.

Se impulsará con base en:

- Formación en Análisis de Riesgos
- Diseño e implementación de Mapa de Riesgos del Proceso Financiero
- Divulgación de la normatividad relacionada con el proceso financiero
- Desarrollo y Seguimiento de Auditorías Internas
- Implementación de la Norma NTC 5254

**🚀 OBJETIVO 2. Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso.**

Fortalecer el SIF para mejorar la eficacia del proceso Financiero, mediante la implementación de acciones de mejora promovidas por el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad SGC.

Lo anterior requiere de acciones como:

- Gestionar el diseño y desarrollo del Manual de Usuario del SIF
- Desarrollar junto con la DSI mecanismos de control en el SIF que permitan simplificar trámites
- Gestionar mejoras en el SIF que permitan una mayor eficiencia en la elaboración de informes

**Tema: Desarrollo de acuerdos con los clientes internos y externos.**

**➤ OBJETIVO 1. Establecer acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos y externos.**

Teniendo en cuenta las falencias de los actores del proceso, respecto al conocimiento de la normativa, los procedimientos y el manejo del SIF, es importante establecer *Acuerdos de niveles de servicio con clientes internos y externos* que mejoren la sinergia en las diferentes actividades del proceso, generando un compromiso mutuo de responsabilidad y oportunidad en la prestación del servicio o en el intercambio de información.

Para lo anterior, es necesario desarrollar acciones como:

- Planificación de jornadas de capacitación y socialización del proceso financiero
- Diseño de la página Web de la División Financiera
- Establecer acuerdos de niveles de servicio con las UAA

**➤ OBJETIVO 2. Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes internos.**

Considerando la creciente demanda de necesidades de la comunidad universitaria, es necesario que la División Financiera se esfuerce por *Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes internos*, para así poder contar con información útil que le permita mejorar la prestación del servicio.

Lo anterior requiere:

- Desarrollar mecanismos de identificación de necesidades y atención de sugerencias y reclamos

- Implementación de mejoras en el proceso financiero que aumenten la satisfacción de los actores

**Tema: Cumplimiento externo.**

**➤ OBJETIVO 1. Garantizar el cumplimiento de la normatividad y reglamentación de la actividad financiera.**

Es importante *Garantizar el cumplimiento de la normatividad y reglamentación de la actividad financiera*, respecto a las normas contables, tributarias y demás que regulen la administración financiera y la función pública.

Algunas de las acciones a seguir son:

- Identificación y análisis de la normativa que afecte el proceso financiero
- Implementación de la norma Modelo Estándar de Control Interno - MECI 1000:2005.
- Implementación de la Norma Técnica de la Calidad de la Gestión Pública - NTC GP 1000:2004
- Implementación de la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos - NTC 5254

**➤ OBJETIVO 2. Proporcionar informes efectivos a la Alta Dirección y entes externos.**

Brindar informes precisos y oportunos que reflejen los resultados de la Gestión Académica y Administrativa en la que interviene el proceso financiero en pro del cumplimiento de la misión institucional.

Los informes efectivos se pueden presentar basándose en:

- Diseño y aplicación de indicadores que reflejen el impacto en la misión institucional
- Aplicación de mejoras en el SIF que permitan una mayor eficiencia en la elaboración de informes

Los procesos críticos están apalancados por el ***Sistema de Gestión de Calidad***, el cual tiene como soporte el manual de calidad, y se complementa con documentos adicionales como manuales, procedimientos, instructivos, formatos y registros. Este objetivo se define a continuación:

**Tema: Excelencia Operacional.**

**🚀 OBJETIVO 1. Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la excelencia operacional.**

El SGC es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite evaluar el desempeño de la División en términos de calidad y satisfacción en el desarrollo de la actividad financiera.

Es necesario instalar un proceso de mejoramiento continuo del sistema que permita lograr, mantener y mejorar la calidad, logrando así los resultados deseados y apoyar la ejecución de la estrategia.

Algunas de las actividades a seguir son:

- Aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora según resultados de las Auditorías
- Seguimiento a las acciones aplicadas para el mantenimiento del SGC

- Actualización permanente de la documentación del proceso Financiero
- Monitoreo de indicadores definidos para el proceso Financiero en el SGC
- Desarrollo del plan de capacitación definido por el proceso Talento Humano

**🔁 OBJETIVO 2. Incrementar la productividad de las operaciones para brindar un servicio oportuno y eficiente.**

Este objetivo busca mejorar la productividad operacional mediante la reducción del uso del papel en los diferentes subprocesos que así lo permitan y el mejoramiento de la planta de personal.

Algunas de las acciones a seguir son:

- Implementación de los procedimientos que se vayan mejorando como resultado del mantenimiento del SGC.
- Reducir al máximo el uso del papel en las operaciones, potencializando el SIF y/o otras aplicaciones tecnológicas.
- Reorganizar la planta de personal, equilibrando las cargas de trabajo.

#### **IV. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN**

Este punto de la estrategia exigió al comité definir cuales son las capacidades que se necesitan y deben desarrollarse, en cuanto a competencias del personal administrativo, Sistemas tecnológicos y de información y el nuevo clima organizacional que requiere la División, para generar una transformación interna que movilice el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

Desde la perspectiva de Aprendizaje e innovación se declaran los siguientes objetivos que apalancarán los temas estratégicos establecidos:

### **Capital humano**

#### **➤ OBJETIVO 1. Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera.**

Este objetivo busca alinear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal para llevar a cabo los procesos críticos en función de los requerimientos de las competencias laborales generales para lograr éxito en la estrategia.

La diferencia entre estos requisitos y las capacidades actuales representa una “brecha de competencias” (gap), la cual define los programas de capacitación necesarios para fortalecer al personal de la División Financiera que haga parte de la estrategia, con el fin de crear y mantener un proceso de formación continua en la organización, de tal forma que elimine esa brecha de manera progresiva.

### **Capital de Información**

#### **➤ OBJETIVO 2. Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso financiero.**

La ejecución de la estrategia requiere el mejoramiento del SIF y el desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas y de información que transformen el modelo de gestión actual de la organización. Este objetivo incluye también las aplicaciones analíticas que se obtengan de estudios de satisfacción del usuario, resultados de auditorías, autoevaluaciones periódicas, etc., que permitan la valoración e implementación de acciones de mejora.

## Capital Organizacional

### ➤ **OBJETIVO 3. Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, colaboración y comunicación activa.**

Este objetivo busca obtener una comprensión compartida de la visión, misión, valores y estrategia de la organización, con base en el compromiso y apoyo del Jefe de la División, y una cultura del desempeño alrededor de la estrategia, de modo que todo el personal participe y trabaje unido en la misma dirección.

Se pretende introducir una **Cultura de participación** en la cual cada miembro de la organización se sienta comprometido con el éxito de la estrategia y sienta la motivación de aportar propuestas de mejoras, sugerencias, etc.

La **colaboración** exige acentuar los valores de solidaridad y trabajo en equipo para hacer de la estrategia una tarea de todos.

La ejecución de la estrategia requiere una **comunicación activa**, es decir, una comunicación orientada a la persuasión y la colaboración, una comunicación interactiva, es decir, de doble vía, capaz de escuchar y proporcionar a los usuarios aquello que buscan.

**4.2.3 Vectores estratégicos de la División Financiera.** El tratamiento y la documentación de las relaciones de causa/efecto entre los objetivos estratégicos, representa uno de los elementos centrales del Cuadro de Mando Integral.<sup>31</sup> La

---

<sup>31</sup> HORVÁTH & PARTNERS (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., p. 227

representación de las cadenas causa/efecto son denominadas por los autores Kaplan y Norton, como “Strategy Maps” (mapas de estrategia).

Según Horváth & Partners, las cadenas causa/efecto tienen la finalidad de:

- Mostrar las relaciones y las dependencias existentes entre los objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre las perspectivas.
- Aclarar los efectos recíprocos para la consecución del objetivo.
- Dar a conocer a la dirección las relaciones y la importancia de los diferentes objetivos.
- Fomentar la comprensión conjunta de toda la estrategia.
- Representar como deben actuar conjuntamente las diferentes áreas para poder ejecutar la estrategia.
- Convertir la lógica de los objetivos estratégicos en algo imaginable y, por tanto, comunicable.

**🔗 Relaciones Causa-Efecto del Mapa de Estrategia de la División Financiera.** Las relaciones causa/efecto de la estrategia de la División Financiera, se derivaron de la perspectiva de Aprendizaje e Innovación, enlazando los objetivos estratégicos de abajo hacia arriba en la secuencia: objetivos de aprendizaje e innovación, de procesos internos, de clientes y financieros. El análisis de las relaciones causa/efecto se realizó con base en la siguiente pregunta: *¿Deseamos conseguir el objetivo correspondiente para soportar así la ejecución de este otro objetivo?*

A continuación, se describen las cadenas causa/efecto de la estrategia de la División Financiera:

- A.** La implementación de un sistema de información integrado para el manejo de la inversión, el desarrollo, seguimiento y análisis de los programas de capacitación a los empleados, el desarrollo de las competencias necesarias y el progreso en la cultura de comunicación activa de la División, apalancarán el mejoramiento a través de la formación continua de los actores del proceso, lo cual contribuirá en el desarrollo y cumplimiento de una planeación integrada de la actividad financiera que facilite la toma de decisiones. Lo anterior permitirá brindar al cliente una información integral y precisa que se verá reflejada en una disciplina en la actividad financiera de los actores y en el control eficiente de los recursos, al intercambiar información más precisa, detallada y oportuna. (Ver Anexo J)
- B.** El desarrollo de los módulos del Sistema de Información Financiero SIF de acuerdo a los resultados de auditorías internas del proceso, junto con el mejoramiento de las competencias interpersonales y tecnológicas necesarias y generando un clima organizacional excelente, se apalancará junto con el Sistema de Gestión de Calidad, la introducción de mejoras sustanciales en el proceso financiero gracias a una adecuada administración del riesgo y el mejoramiento del sistema informático. Esto permitirá ofrecer una mayor seguridad y confianza de los distintos actores frente al riesgo en sus operaciones financieras. Los resultados se verán reflejados principalmente, en un control más eficiente de los recursos y en el mejoramiento de la disciplina financiera de los actores del proceso. (Ver Anexo K)
- C.** Al generar un clima organizacional alrededor de la colaboración y la comunicación activa, que impulse la creación de mecanismos para conocer y analizar la percepción y las necesidades de los clientes y el desarrollo de diversas competencias organizacionales del personal administrativo de la División, se logrará identificar las necesidades de los actores internos y

externos, con el fin de satisfacerlas, estableciendo acuerdos de niveles de servicios con los clientes, lo cual permitirá ofrecer una comunicación eficaz a lo largo del desarrollo del proceso y mejorar las relaciones. Los resultados de esta gestión apalancarán el control eficiente de los recursos y el mejoramiento de la disciplina financiera. (Ver Anexo L)

- D.** Reforzando la cultura de comunicación activa y el compromiso ético por parte de los empleados de la División, así como divulgando y aplicando la normativa que influye en el proceso financiero, se garantizará el cumplimiento de ésta, contribuyendo a mejorar la efectividad de la información dirigida a la alta dirección y a entes externos, mediante el sostenimiento del SGC y la implementación de diversas normas relativas a la Administración Pública que apalancen la gestión por resultados. Lo anterior permitirá posicionar una imagen de transparencia en el servicio que presta la División, hacia la universidad, la sociedad y los entes externos, logrando impactar de manera positiva en la misión institucional. (Ver anexo M)
  
- E.** Logrando un planta de personal capacitada en las competencias requeridas para mejorar sus habilidades operativas, potencializando el SIF según el mejoramiento de procesos y generando un clima agradable dentro de la organización donde resalte la sinergia entre los actores internos, se apalancará el sistema de gestión de la calidad, necesario para mantener actualizados los procedimientos, lo cual permitirá mejorar la productividad de las operaciones de la División, entregando un servicio más oportuno y eficiente en el desarrollo de los procesos misionales de las UAA, que a su vez se verá reflejado en la eficiencia financiera, beneficiando no solo a la misma División sino también a la Universidad. (Ver Anexo N)

**4.2.4 Relación entre el Mapa de Estrategia de la División Financiera y las políticas institucionales.** La División Financiera es la unidad administrativa pionera en introducir la metodología del Balanced Scorecard en el proceso de planeación y gestión estratégica, por tanto, no existe un mapa estratégico institucional con el cual analizar la coherencia de las acciones propuestas con las iniciativas corporativas. Sin embargo, se cuenta con diferentes documentos que agrupan políticas y estrategias, como el Proyecto Institucional, del cual se han derivado los planes de gestión anuales y contiene las políticas y estrategias generales que deben enmarcar cualquier acción que se realice en pro del cumplimiento de los procesos misionales. Además, se está conformando en la actualidad el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2008-2018, el cual consta de un diagnóstico previo y la definición de un plan estratégico para dicho período.

La importancia de determinar la integralidad entre las estrategias institucionales y la estrategia de la División, radica en fundamentar de manera lógica la alineación de la estrategia de la División con el marco estratégico de la Universidad y que contribuirá a la creación de valor.

Las políticas expresan la voluntad de los organismos directivos de la Universidad, el Consejo Superior, la Rectoría y el Consejo Académico, de llevar a la práctica los propósitos establecidos por la Misión, con base en los principios establecidos a partir de los mismos. Con tal fin, convocan a la comunidad universitaria a asumir el compromiso de transformación de las acciones cotidianas y para ello establecen como líneas directrices las trece políticas que se enuncian a continuación:<sup>32</sup>

- Construcción de la comunidad universitaria
- Responsabilidad social

---

<sup>32</sup> PLANEACIÓN (2000). *Proyecto Institucional Universidad Industrial de Santander*, Consultado en Septiembre de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/cdocentelI\\_2007/documentos/proyectoinstitucional.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/cdocentelI_2007/documentos/proyectoinstitucional.pdf)

- Cultura de la investigación
- Desempeño integral de los docentes
- Mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos
- Pedagogía para la formación integral
- Eficacia y eficiencia de las acciones universitarias
- Ampliación de cobertura
- La UIS: proyecto cultural
- Internacionalización
- Relación permanente con los egresados
- Política financiera
- Política organizacional

Es evidente que la estrategia de la División Financiera se relaciona principalmente, con las siguientes políticas y su respectiva estrategia general:

- ***Eficacia y eficiencia de las acciones universitarias:*** Mejoramiento de la eficacia y la eficiencia de las acciones universitarias
- ***Política financiera:*** La financiación
- ***Política organizacional:*** Desarrollo organizacional

En el Anexo O, se presenta un mapa que describe la relación entre los objetivos estratégicos de la División Financiera y los programas estratégicos de la Universidad desde cada perspectiva. Sólo se tuvieron en cuenta los programas estratégicos que influyen en la División.

**4.2.5 Mapa de Estrategia de la División Financiera.** La construcción del Balanced Scorecard comienza por el diseño del mapa estratégico de la División.

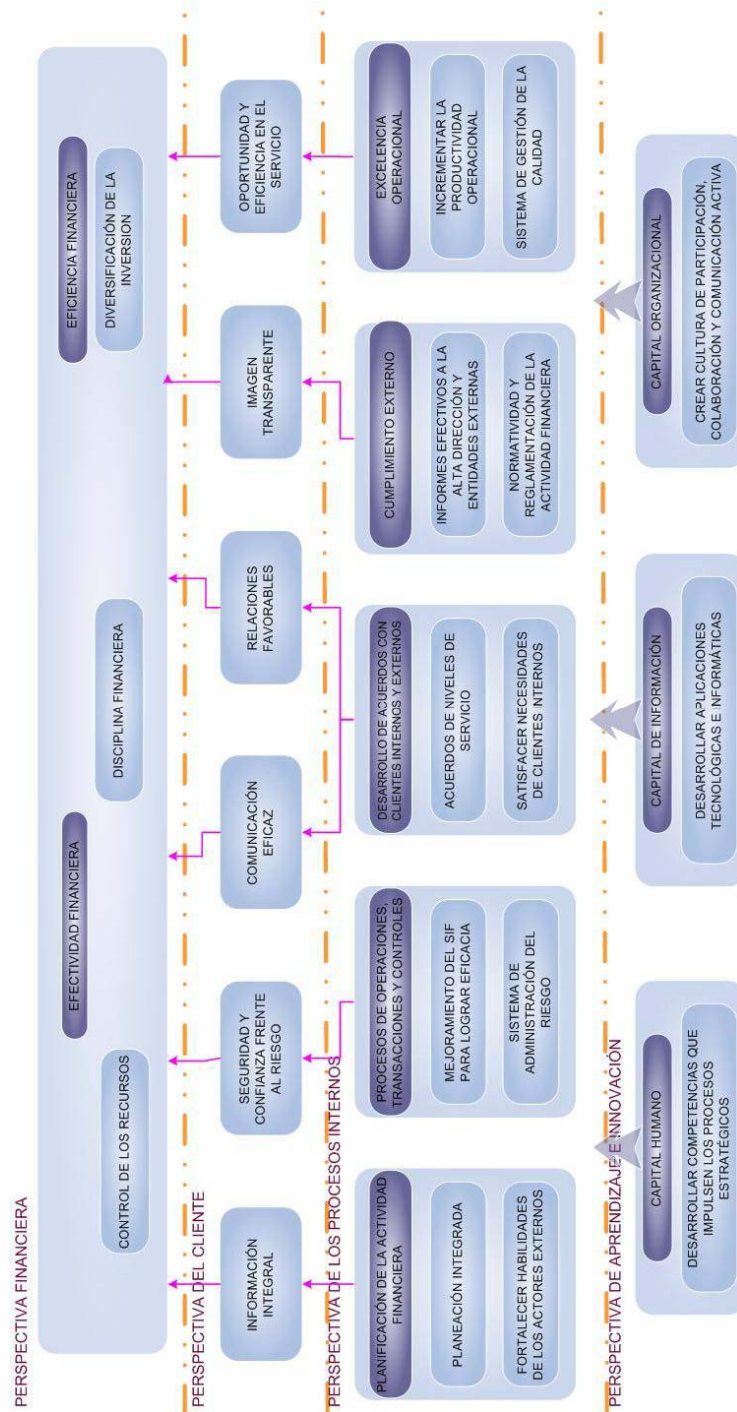
El mapa estratégico describe la visión y estrategia de la organización a través de objetivos ordenados en las cuatro perspectivas ya descritas. El Mapa de Estrategia permite establecer una guía para identificar indicadores, metas e iniciativas, focalizando y organizando todas las actividades de la organización en función de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral, a través del mapa estratégico, permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones concretas, medibles y argumentables en el contexto causal. Esto permite que todo el personal de la División, entienda su aporte a la estrategia.

El Mapa Estratégico de la División Financiera se presenta en la Figura 13.

**4.2.6 Alineación de los activos intangibles.** Para que la estrategia de la División Financiera tenga éxito, deberá contar con un portafolio de capital humano, un portafolio de capital de información y una agenda de cambio organizacional que deberán ser definidos, desarrollados y monitoreados. Dado que el alcance del presente trabajo no implica la valoración de la disponibilidad actual de estos portafolios, sólo se definieron las familias de cargos estratégicos, las competencias laborales necesarias para llevar a cabo la estrategia, las aplicaciones de tecnología e información requeridas y la cultura organizacional que debe introducirse para lograr que la estrategia sea una tarea de todos.

El Anexo P, presenta los portafolios de capital humano y de capital de información, con su respectiva tabla de puntuación para medir su disponibilidad. La agenda de cambio organizacional, debe medirse con base en un instrumento de recolección de información que permita evaluar los tres aspectos del clima organizacional formulados en la estrategia.

Figura 13. Mapa de Estrategia de la División Financiera



Fuente: Elaborado por la autora

## 5. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

Este capítulo se ocupa de desplegar los elementos que hacen parte del cuadro de mando integral, con base en la definición de los objetivos estratégicos. Estos elementos son aquellos que componen la matriz estratégica:

- ✦ Indicadores
- ✦ Metas
- ✦ Iniciativas estratégicas

La selección, desarrollo e implementación de estos elementos, garantiza la ejecución de la estrategia, lo cual es la esencia del modelo Balanced Scorecard. La metodología seguida exigió una elaboración casi simultánea de los indicadores, las metas y la propuesta de planes acción por cada objetivo definido.

Es de anotar, que la matriz estratégica no contiene los objetivos, indicadores y metas que requiere la estrategia para su perfecto desarrollo y conclusión, sino que se trata de un sistema flexible y dinámico de indicadores, que puede ser modificado durante su marcha, ya sea porque han cambiado las condiciones de la organización o porque el conocimiento de la estrategia se ha ampliado y el equipo directivo considera que existen mejores formas para monitorearla. De este modo, lo que se plantea en este trabajo, es sólo la mejor propuesta de un cuadro de mando integral bajo unas condiciones culturales, operativas y tecnológicas de la División que están en permanente evolución.

## 5.1 INDICADORES

Basados en la premisa según la cual “Lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se administra”, la definición de indicadores es una parte fundamental para llevar a cabo la consecución de la estrategia planteada y dar claridad y rumbo a los objetivos. La pertinencia del sistema de indicadores depende de qué tan equilibrado sea el sistema de objetivos creado y sólo se puede identificar indicadores si se comprenden claramente los objetivos.

La División Financiera tendrá la capacidad de ejecutar su estrategia sólo si la puede incorporar a sus Sistemas de gestión y medición. De esta manera, podrá comunicar sus objetivos, consensuar metas y alinear sus iniciativas. La definición de indicadores permite:<sup>33</sup>

- Motivar a la Organización.
  - ✓ Permitiendo que los indicadores funcionen como una herramienta para direccionar el comportamiento deseado por los directivos.
  - ✓ Logrando que los indicadores sirvan de guía para comunicar el rendimiento esperado para alcanzar la estrategia organizacional.
  - ✓ Consiguiendo que las personas organicen y enfoquen sus actividades para lograr los objetivos esperados.
  
- Evaluar la Estrategia y el Aprendizaje continuo.
  - ✓ Para que la administración utilice mediciones estratégicas para comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

---

<sup>33</sup> SYMNETICS (2003), *Aprendiendo Balanced Scorecard, Modulo 3: Reconociendo los indicadores clave y sus metas asociadas*. Consultado en Septiembre de 2007. Disponible en <http://www.symnetics.cl>, p. 3.

- ✓ Que los indicadores muestren la relación existente con los objetivos y sean una prueba constante sobre la validez de la estrategia.

Para obtener una matriz estratégica que permita gestionar el desempeño de la División, fue necesario evaluar la validez de cada indicador en cuanto a la estrategia y a su facilidad de medición, por lo cual se procuró fijar no más de dos indicadores de resultado por cada objetivo estratégico. Además se analizaron los indicadores planteados en el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de valorar su pertinencia para ser introducidos en la perspectiva financiera, ya que son indicadores de gestión y monitorearían la eficiencia y efectividad financiera de la estrategia de la División.

Cada indicador cuenta con su respectiva documentación (Hoja de Vida), que reúne su objetivo, métodos de obtención, parámetros, fuentes, frecuencia de valoración, responsables, etc. En el Anexo R, se presenta un instructivo que describe los parámetros que contiene la hoja de vida de los indicadores y las hojas de vida diligenciadas para cada uno de los indicadores estratégicos.

Para generar la discusión en el proceso de proponer indicadores, se giró en torno a la pregunta “¿Basándonos en qué podríamos ver si se ha conseguido el objetivo?”. Así mismo, para seleccionar los indicadores definitivos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios<sup>34</sup>:

---

<sup>34</sup> HORVÁTH & PARTNERS (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual basado en más de 100 experiencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., p. 250.

- ✓ ¿Se puede observar a través del indicador la consecución del objetivo deseado?
- ✓ ¿Por medio del indicador se influye, en el sentido deseado, sobre el comportamiento de los trabajadores?
- ✓ ¿Hasta que punto refleja el indicador el objetivo correspondiente?
- ✓ ¿Es posible llevar a cabo una interpretación unívoca del indicador?
- ✓ ¿Se garantiza, en principio, una recogida de datos?
- ✓ ¿El indicador se encuentra, mayoritariamente, dentro del ámbito de influencia del responsable del objetivo?
- ✓ ¿El indicador se puede influir a corto plazo (1 año) o sólo a largo plazo (más de 2 años)?

El proceso de diseño del cuadro de mando integral arrojó como resultado el sistema de indicadores que se muestra en el Cuadro 4. Allí se presenta el código del indicador, el cual aparece tanto en la hoja de vida como en la herramienta informática para facilitar su identificación, además se especifica el tipo de indicador (Resultado o Inductor) y finalmente el nombre del mismo.

El código contiene dos letras y un número, la primera letra indica la inicial de la perspectiva a la que pertenece (F= Financiera., C= Cliente, P= Procesos Internos, A= Aprendizaje e Innovación), la segunda letra, indica el tipo de indicador (R= Resultado, I=inductor) y finalmente un guión separa a un número consecutivo del indicador según tipo y perspectiva.

El sistema comprende un total de treinta y ocho (34) indicadores, de los cuales trece (13), son Inductores y veinticinco (21), son de Resultado.

Cuadro 4. Relación de indicadores del Cuadro de Mando Integral.

<b>CÓDIGO</b>	<b>TIPO</b>	<b>NOMBRE INDICADOR</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
FR - 1	Resultado	Cuentas pendientes por pagar
FR - 2	Resultado	Ingresos sin identificar
SGC*	Resultado	Rendimiento Financiero
FR - 8	Resultado	Porcentaje de adición presupuestal
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>		
CI - 1	Inductor	Percepción de integralidad en la información
CI - 2	Inductor	Percepción del riesgo y oportunidad del servicio
CR - 1	Resultado	Porcentaje de cuentas pendientes por pagar
CR - 2	Resultado	Número de ingresos sin identificar
CR - 3	Resultado	Ingresos por venta de servicios
CR - 4	Resultado	Porcentaje de pagos por transferencia electrónica
CR - 5	Resultado	Percepción de la comunicación y las relaciones con el cliente
CR - 6	Resultado	Percepción de la imagen de la División Financiera
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		
PI - 1	Inductor	Número de modificaciones presupuestales
PI - 2	Inductor	Grado de avance del programa de capacitación
PI - 3	Inductor	Tiempo promedio de cuentas pendientes de cumplimiento
PR - 1	Resultado	Tiempo anticipado de entrega de informes financieros
PR - 2	Resultado	Porcentaje de devolución de cuentas
PR - 3A	Resultado	Porcentaje de cuentas pendientes de cumplimiento
PR - 3B	Resultado	Número de cuentas tramitadas en presupuesto
PR - 3C	Inductor	Número de cuentas tramitadas en tesorería
PI - 4	Inductor	Número de acciones para mejorar el SIF
PI - 5	Inductor	Acciones preventivas implementadas
PR - 4	Resultado	Tiempo promedio total del proceso de cuentas
PR - 5	Resultado	Acciones correctivas implementadas
PR - 6	Resultado	Número de acuerdos cumplidos
PR - 7	Resultado	Porcentaje de necesidades atendidas
PI - 6	Inductor	Acuerdos establecidos con clientes internos y externos
PI - 7	Inductor	Número de necesidades viables identificadas
PR - 8	Resultado	Oportunidad en la entrega de informes
PR - 9	Resultado	Porcentaje de Avance del MECI
PI - 8	Resultado	Porcentaje de procedimientos mejorados
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>		
AI - 1	Inductor	Disponibilidad del Capital Humano
AI - 2	Inductor	Disponibilidad del Capital de Información
AI - 3	Inductor	Nivel de satisfacción laboral

\* Indicador formulado en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Fuente: Datos procesados por la autora.

El siguiente cuadro muestra la matriz estratégica de la División Financiera, la cual agrupa los objetivos por perspectivas con sus respectivos indicadores y programas de acción.

Cuadro 5. Matriz Estratégica de la División Financiera.

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL DIVISION FINANCIERA</b>			
	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PLANES</b>
<b>FINANCIERA</b>	Control de los recursos	Valor de cuentas pendientes por pagar	
		Cuantía de ingresos sin identificar	
	Disciplina financiera	Porcentaje de adición presupuestal	
	Diversificación de la inversión	Rendimiento financiero	
Porcentaje de inversión			
<b>CLIENTE</b>	Información integral	No. de cuentas pendientes por pagar	PROGRAMA DE GESTIÓN DE CLIENTES
		No. de cuentas sin identificar	
		Nivel de satisfacción del cliente	
	Seguridad y confianza frente al riesgo	Ingresos por venta de servicios	
		Nivel de satisfacción del cliente	
	Comunicación eficaz	Nivel de satisfacción del cliente	
	Relaciones favorables	Nivel de satisfacción del cliente	
Imagen transparente	Percepción de la imagen institucional		
Oportunidad y eficiencia en el servicio	Porcentaje de pagos por transferencia electrónica		
	Nivel de satisfacción del cliente		
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Planeación Integrada	Tiempo anticipado de entrega de informes financieros	DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO SIF
		Número de solicitudes de Modificaciones presupuestales	
	Fortalecer las habilidades de los actores externos	Porcentaje de devolución de cuentas	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES FINANCIERAS
		Porcentaje de cuentas pendientes de cumplimiento	ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN EXTERNO
		Porcentaje de avance del plan de capacitación	
	Tiempo promedio de cuentas pendientes de cumplimiento		

	Mejoramiento del SIF para lograr eficacia	Numero de cuentas en presupuesto	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA
		Numero de cuentas en tesorería	
		Numero de acciones para mejorar el SIF	
	Sistema de Administración del Riesgo	Acciones correctivas implementadas	GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
		Acciones preventivas implementadas	
	Acuerdos de niveles de servicio	Numero de acuerdos cumplidos	PROGRAMA DE GESTIÓN DE CLIENTES
		Numero de acuerdos establecidos con UAA y proveedores	
	Satisfacer necesidades de clientes externos	Porcentaje de necesidades atendidas	
		No. de necesidades viables identificadas	
	Informes efectivos a la alta dirección y entidades externas	Oportunidad en la entrega de informes	
	Normatividad y reglamentación de la actividad financiera	Porcentaje de Avance del MECI	
Incrementar la productividad operacional	Tiempo total del proceso de cuentas		
Sistema de Gestión de la Calidad	Porcentaje de procedimientos mejorados		
<b>APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>	Desarrollar competencias que impulsen los procesos estratégicos	Disponibilidad del Capital Humano	
	Desarrollar aplicaciones tecnológicas e informáticas	Disponibilidad del Capital de Información	
	Crear cultura de participación, colaboración y comunicación activa	Nivel de satisfacción laboral	

Fuente: Datos procesados por la autora.

## 5.2 METAS

Para lograr comunicar el cambio en la organización, es necesario establecer metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la División Financiera en la posición deseada.

Al establecer metas a través del modelo Balanced Scorecard, una organización consigue.<sup>35</sup>

- ✓ Que la mayor parte de departamentos o individuos focalicen sus actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia
- ✓ Dar a los individuos una meta o contribución definida con respecto a la estrategia general de la organización.
- ✓ Enfocar a la organización hacia la mejora continua.

Los indicadores son relevantes como elementos de medición, en la medida en que cuentan con valores de objetivos que describan el nivel apropiado de exigencia, pues metas demasiado ambiciosas pierden credibilidad y metas muy pobres, desmotivan. Las metas deben ser coherentes con la situación de partida y con el costo necesario que requiere modificar esa situación. Durante la discusión de los valores de los objetivos, se produjo el compromiso de los responsables de los objetivos estratégicos.

Es importante señalar, que para establecer las metas se acordó con el Jefe de la División que será necesario medir los indicadores durante un periodo de por lo menos seis (6) meses para recopilar la información que permita establecer las metas definitivas para el(los) siguiente(s) periodo(s). Para todos los indicadores se estableció una línea base de desempeño que deberá ser ajustada una vez se cuente con la información suficiente.





---





<sup>35</sup> SYMNETICS (2003), *Aprendiendo Balanced Scorecard, Modulo 3: Reconociendo los indicadores clave y sus metas asociadas*. Consultado en Septiembre de 2007. Disponible en <http://www.symnetics.cl>, p. 7.

### 5.3 RANGOS DE TOLERANCIA Y SEMAFORIZACIÓN

La definición de rangos de tolerancia es un elemento clave del cuadro de mando integral ya que permite visualizar el comportamiento del indicador mediante la asignación de un color específico a cada rango establecido según el criterio de la Jefatura de la División. Esta combinación de colores da una visión rápida del desempeño de la División en un momento dado y a través del tiempo. Los rangos de tolerancia y su semaforización se establecieron de la siguiente manera, teniendo en cuenta la tendencia de los indicadores:

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

<b>TENDENCIA DECRECIENTE</b>	
<b>COLOR</b>	<b>RANGOS</b>
	Mayor a 100% (de la meta)
	Entre 90% y 100%
	Entre 80% y 89,9%
	Menor a 80%

<b>TENDENCIA CRECIENTE</b>	
<b>COLOR</b>	<b>RANGOS</b>
	Mayor a 95% (de la meta)
	Entre 90% y 95%
	Entre 80% y 89,9%
	Menor a 80%

Fuente: Elaborado por la autora.

## 5.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

La definición de iniciativas estratégicas será lo que ayudará a que la organización evolucione de su estado actual al estado deseado en un período de tiempo, es decir; a cerrar la brecha de su desempeño.

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

Por medio de la identificación y fundamentación de las iniciativas, la organización podrá:

- ✓ Evaluar la relación de los objetivos y su consistencia con la estrategia.
- ✓ Identificar iniciativas faltantes para soportar de mejor manera la estrategia.
- ✓ Destinar recursos para aquellas iniciativas que impacten en los resultados de la estrategia.

El planteamiento de iniciativas se realizó mediante la formulación de seis (6) programas estratégicos que reúnen planes de acción similares y se documentaron en una ficha técnica que recopila información como el objetivo, la descripción, los recursos necesarios, la propuesta de valor, las actividades necesarias, los documentos entregables, las inversiones requeridas, los responsables del proyecto, etc.

En el Anexo S, se presenta un instructivo que describe la ficha técnica para iniciativas estratégicas y, además cada una de éstas debidamente diligenciadas.

## **6. DISEÑO DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA DE SOPORTE PARA EL SISTEMA DE INDICADORES**

En su búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos de apoyo a las funciones misionales de la Universidad, del cual hace parte la implementación de un sistema de medición de la gestión institucional, la alta dirección expuso la necesidad de utilizar al máximo los recursos de tecnología e información con que cuentan los procesos, al momento de diseñar y desarrollar indicadores.

Dado lo anterior, fue preciso plantear los indicadores estratégicos de la División Financiera en función de las posibilidades que ofrece el SIF, con el fin de obtener información más confiable y oportuna que facilite la medición de los indicadores y la alimentación del cuadro de mando integral para el seguimiento de la estrategia. Sin embargo, algunos indicadores tendrán como fuente de datos, documentos como los planes de acción, encuestas de satisfacción, etc., que no necesariamente deben registrarse en el SIF y serán alimentados en el cuadro de mando integral de forma manual.

Aunque los indicadores van a ser generados por el SIF, es necesario contar con una aplicación que permita visualizar el cuadro de mando integral en su totalidad y servir como herramienta para la toma de decisiones. Se diseñó y configuró en hojas de cálculo, aprovechando los elementos que proporcionan tales como hipervínculos, gráficos, tablas, fórmulas, etc.

La herramienta consta de un menú principal que permite acceder a cuadros de mando parciales que corresponden a cada uno de los temas estratégicos, a la perspectiva financiera, a la perspectiva del cliente y a la perspectiva de aprendizaje e innovación. Al acceder a cualquiera de estas opciones, se presenta un cuadro que contiene el vector estratégico de manera gráfica, los objetivos estratégicos, los indicadores, los responsables y sus respectivas metas y logros según la frecuencia. Estos últimos están configurados según los rangos de tolerancia y semaforización definidos en el numeral 5.3.

Además, se puede acceder a gráficos que muestran el comportamiento de los indicadores, haciendo clic sobre el indicador o sobre la imagen alusiva que lo acompaña. De igual manera, desde los gráficos es posible navegar hacia los diferentes cuadros de mando parciales. En el Anexo Q se muestran algunas de las pantallas descritas de la herramienta.

## **7. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA DIVISIÓN FINANCIERA**

Una vez diseñado y aprobado el Cuadro de Mando Integral por el equipo de diseño, es necesario nombrar al equipo responsable de la implantación del "Balanced Scorecard", el cual tiene como prioridad presentar y someter a su debida aprobación el Plan de Ejecución y Presupuesto de esta Iniciativa.

El equipo está encabezado por el Jefe de División y los Jefes de Sección, y lo apoya personal clave de la dependencia. Debido a la complejidad que implica la implementación del sistema de gestión y a la ejecución de la estrategia, por tratarse de un conjunto de iniciativas que pretenden desarrollarse a lo largo de cinco (5) años, fue necesario dividir el proyecto de implementación en varias etapas y se espera llevar a cabo la primera fase durante el año 2008.

El Plan de Gestión 2008 de la División Financiera fue presentado a la alta dirección, donde se abordaron los distintos proyectos que se ejecutarán y dentro de los cuales se encuentra la ***"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD"*** y se presenta en el Anexo T.

La implementación del Balanced Scorecard, incluye el desarrollo de actividades propias para la implementación del proyecto (numerales 7.1 al 7.4) y la ejecución y seguimiento de las distintas iniciativas estratégicas formuladas. Ver Anexo S.

## **7.1 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES GENERADO POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO**

El sistema de indicadores del Balanced Scorecard debe contar con un software que facilite su automatización, en cuanto a la actualización de los datos y a la emisión de informes. Considerando que el SIF proporciona la flexibilidad, confiabilidad, potencialidad e información necesaria para la generación y medición de indicadores, se ha optado por solicitar a la División de Servicios de Información, su apoyo en esta etapa del proceso. La División de Servicios de Información dispone del conocimiento y experiencia en la construcción de Sistemas informáticos y es sobre quien recae la responsabilidad de satisfacer las necesidades de tecnologías de información y comunicación a las diferentes unidades académicas y/o administrativas.

Si bien, la construcción de este sistema de indicadores no es un proceso sencillo y su automatización requiere de tiempo, es importante ponerlo en marcha una vez sea comprendido y aprobado por todos los miembros de la organización, aunque deba hacerse de forma manual.

Las actividades que deberían realizarse para la consecución de esta etapa son:

1. *Aprobación del sistema de indicadores.* Aunque se obtuvo consenso con el Comité de Estrategia en cuanto al conjunto de indicadores que conforman el cuadro de mando integral, es posible que durante el proceso de desarrollo en el SIF, estos requieran de ajustes para su mejor comprensión y medición.

2. *Construcción del módulo de indicadores por parte de la DSI.* Como se mencionó anteriormente, se realizó la debida solicitud a la DSI con el fin de darles a conocer los requerimientos de indicadores de la División Financiera para dar paso a su desarrollo en el Sistema de información Financiero o en la plataforma pertinente.
3. *Validación del sistema de indicadores.* Para dar inicio a la puesta en marcha del sistema de indicadores, es necesaria una prueba piloto del mismo, con el fin de evaluar y validar los resultados que se obtienen y decidir si cumple los requerimientos de la estrategia formulada.
4. *Sesiones de capacitación en el uso de la herramienta a los administradores del sistema.* Es indispensable comunicar y capacitar a los responsables de la revisión del sistema de indicadores en el adecuado uso de la aplicación, pues de esto depende el éxito del mantenimiento del sistema.
5. *Puesta en marcha del módulo de indicadores en el SIF.* La implementación de la aplicación implica el comienzo de la automatización del cuadro de mando integral y requiere del compromiso de los actores internos del proceso Financiero para su correcto funcionamiento y para que sea utilizada como herramienta para la toma de decisiones en el proceso de mejoramiento continuo.
6. *Evaluación y Seguimiento.* Una vez esté en marcha el sistema de indicadores, debe ser monitoreado periódicamente, no sólo su comportamiento, sino también el funcionamiento de la herramienta y estimar la posibilidad de ajustarla según las modificaciones o actualizaciones que se consideren pertinentes.

## 7.2 DIVULGACIÓN DEL PROGRESO DE LA ESTRATEGIA

Una de las claves del éxito en la implementación del cuadro de mando integral en una organización, es establecer un mecanismo de comunicación alrededor de las novedades y progreso de la estrategia formulada, con el fin de mantener informado y motivado al personal.

Algunos de los mecanismos que se pueden aplicar y generan excelentes resultados son:

1. *Lanzamiento del proyecto con acciones que generen un clima favorable por parte del personal de la División.* En simultánea con la implementación del cuadro de mando, es necesario llevar a cabo sesiones de socialización al personal de la División que no hizo parte del diseño y desarrollo de la matriz estratégica, con el fin de dar a conocer lo que se pretende lograr y generar el compromiso de su participación.
2. *Actividades de promoción y soporte del proyecto.* Es importante desarrollar elementos de divulgación y soporte, tales como folletos, y/o boletines electrónicos a través de la Internet, dedicados a explicar y resolver consultas en relación al "Balanced Scorecard". Se puede contar con la colaboración de la División de Publicaciones en caso de requerir material de divulgación impreso, como folletos y boletines.
3. *Actividades conducentes a informar éxitos tempranos.* Aunque el logro de los objetivos estratégicos se percibirán dentro de un largo periodo de tiempo, es importante hacer pública alguna información sobre resultados tempranos, los

cuales apalanquen la implantación y desarrollo del sistema; como por ejemplo, el mejoramiento de la satisfacción laboral, la satisfacción de los clientes, etc.

### **7.3 ALINEACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA DIVISIÓN FINANCIERA**

Una parte esencial de la implementación del cuadro de mando, es diseñar un plan de formación en las competencias requeridas para la eficaz ejecución de las iniciativas estratégicas y llevarlo a cabo en el menor tiempo posible, con el fin de contar con un talento humano capacitado para el desarrollo de los proyectos.

Este proceso de capacitación se puede soportar en información puesta en la intranet, en la página Web de la División y en la socialización de las acciones a desarrollar, además de jornadas de talleres o seminarios relativos a los proyectos, revisión de procedimientos, etc. Cabe señalar que este debe ser un proceso de formación continua y de retroalimentación, por lo tanto, es necesario evaluar el progreso de las competencias del personal de la División, por medio de encuestas o evaluaciones de desempeño, las cuales arrojarán resultados que se deben discutir en reuniones gerenciales para evaluar su efectividad.

En las siguientes líneas se describirán en detalle la forma como debe medirse la disponibilidad de cada uno de los activos intangibles:

✦ **Disponibilidad del Capital Humano.** La estrategia exige ciertos requisitos en cuanto a habilidades y conocimientos, que en algunos casos, las capacidades de los funcionarios no cumplen actualmente. La diferencia entre estos

requisitos y las capacidades actuales representa un “brecha de competencias” (gap) que define que tan disponible se encuentra el Capital Humano en la División Financiera y los programas de capacitación que se deban desarrollar para fortalecer al personal que haga parte de la estrategia.

El proceso comienza con la identificación de las familias de puestos estratégicos, para dar paso a establecer el perfil de competencias, es decir, los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas para desarrollar con éxito un puesto de trabajo específico, los cuales deben someterse a una evaluación para determinar su disponibilidad actual. Ver Anexo P.

Definir las familias de cargos estratégicos no implica, en todas las situaciones, ampliar la planta de personal existente para cubrir esa brecha de competencias; sólo requiere de asignar a uno o más empleados que cumplan el perfil y capacitarlos en las competencias que necesiten. Los cargos estratégicos se describen a continuación:

**Gerente de relaciones.** Persona requerida para apoyar el programa de gestión del cliente, es decir; el desarrollo de mecanismos para atender sugerencias, investigación de las necesidades de los clientes, establecimiento de acuerdos de niveles de servicio y los programas de capacitación a los actores externos e internos. El perfil de competencia debe reunir algunas de las siguientes competencias:

Competencias organizacionales (orientación al servicio)

Competencias organizacionales (capacidad de gestionar información)

Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas

Capacidad de transferir conocimientos y experiencias

Capacidad de comunicación oral y escrita

Capacidad de negociación

**Gerente de calidad.** Persona requerida para apoyar la implementación del sistema de administración del riesgo, el mantenimiento del sistema de gestión de calidad y el cumplimiento de la normatividad, los cuales hacen parte del programa de implementación de herramientas para la administración pública. Su función principal es conservar la filosofía del mejoramiento continuo, mediante los comités de calidad, programación de auditorías internas, jornadas de capacitación y talleres de levantamiento de riesgos, entre otros. Entre sus competencias están:

Competencias interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo)

Compromiso con la calidad

Capacidad crítica y autocrítica

Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas

Competencias personales

Compromiso ético

**Jefe de División.** Es un cargo ya existente y definido. Están bajo su responsabilidad todos los procesos, en especial, la planeación integrada y los acuerdos de niveles de servicio. Entre las competencias que se deben desarrollar están:

Habilidades en el uso de TIC's

Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes

Competencias organizacionales (capacidad de gestionar información)

Capacidad de negociación

Capacidad de comunicación oral y escrita

**Jefe de Sección.** Es un cargo ya existente y su perfil ya está definido. Tienen bajo su supervisión un grupo de auxiliares administrativos. El cumplimiento de la estrategia le exigirá compromiso con algunas funciones nuevas, como la planeación integrada, el mejoramiento del SIF y el mejoramiento de la presentación de informes. El perfil de competencias requerido es el siguiente:

Habilidades en el uso de TIC's

Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes

Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos)

Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente

Competencias personales

Compromiso ético

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis

Capacidad de comunicación oral y escrita

**Auxiliar administrativo.** Existe una amplia planta de este tipo de personal y su perfil ya está definido. Sin embargo a sus actuales funciones se incorporarían la búsqueda de soluciones a restricciones del SIF y el apoyo a sus respectivos jefes de sección en el análisis y procesamiento de datos para la presentación de informes. Entre sus competencias a desarrollar se encuentran:

Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos)

Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis

Capacidad de comunicación oral y escrita

Habilidades en el uso de TIC's

✦ **Disponibilidad del Capital de Información.** El Capital de Información consta de dos componentes:

- Infraestructura tecnológica. Incluye las redes de comunicación –Internet e Intranet – y el Sistema de Información Financiero.
- Aplicaciones del capital de información. Es la combinación de conocimientos, tecnología e información, y se basa en la infraestructura tecnológica para apoyar los procesos estratégicos de la División.

Existen tres categorías de aplicaciones del capital de Información:

- ❖ Aplicaciones de procesamiento de transacciones, las cuales automatizan las operaciones repetitivas básicas de la División.
- ❖ Aplicaciones analíticas, que promueven el análisis, la interpretación y el intercambio de información y conocimiento.
- ❖ Aplicaciones de transformación, las cuales representan el conjunto de Sistemas informáticos y redes que cambien el modelo de gestión actual de la organización.

Las necesidades de aplicaciones tecnológicas de la División Financiera hacen parte de las categorías Aplicaciones analíticas e infraestructura tecnológica o aplicaciones de transformación. La disponibilidad estratégica del Capital de Información mide el grado de preparación del mismo para apoyar la estrategia de la División. Ver Anexo P.

✦ **Disponibilidad del Capital Organizacional.** Es definido como la capacidad de la División para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. Así, obtiene una comprensión compartida de su visión, misión, valores y estrategia, cuenta con una dirección firme, ha creado una cultura del desempeño alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento hacia arriba, hacia abajo y en toda la organización, de modo que todos sus miembros trabajen juntos y en la misma dirección.<sup>36</sup> A continuación se describen los tres elementos que deben conformar el clima organizacional de la División:

- ⊗ *Cultura de participación* en la cual cada miembro de la organización se sienta comprometido con el éxito de la estrategia y sienta la motivación de aportar propuestas de mejoras, sugerencias, etc.
- ⊗ *Colaboración*, lo cual exige acentuar los valores de solidaridad y trabajo en equipo para hacer de la estrategia una tarea de todos.
- ⊗ *Comunicación activa*, una comunicación orientada a la persuasión y la colaboración, una comunicación interactiva, es decir, de doble vía, capaz de escuchar y proporcionar a los usuarios aquello que buscan.

#### 7.4 MANTENIMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN

Las anteriores fases del proceso de implementación, hacen parte del mejoramiento continuo del sistema integral de gestión, ya que de la evaluación de la aplicación informática, los resultados de las capacitaciones del personal y de la

---

<sup>36</sup> HORVÁTH & PARTNERS (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., p. 323.

retroalimentación conseguida en la divulgación de los elementos de la estrategia, resultarán observaciones y sugerencias que permitan tomar decisiones en cuanto al ajuste del sistema de gestión diseñado.

Para conseguir un eficiente mantenimiento continuo del sistema es importante adelantar acciones como:

1. Modificación o desarrollo de un Plan de Presupuesto que a partir de ese momento y de manera continua asigne recursos al Plan de Iniciativas Estratégicas de la División, constantemente revisado en las reuniones gerenciales.
  
2. Iniciar el Aprendizaje Estratégico resultante de disponer de un sistema de revisión continua de la Visión y Arquitectura Estratégica, fundamentada en interpretaciones cada vez más acertadas de los hechos, seguidas por decisiones cada vez más idóneas, las cuales, a su vez, redundan en una creciente actuación estratégica alineada de la División, expresándose todo ello en una constante revisión o modificación, parcial o total:
  - ✓ del Mapa Estratégico, sus Temas, Objetivos e hipótesis de relaciones causales,
  - ✓ de los Indicadores de Resultados utilizados, su forma de levantamiento y cálculo,
  - ✓ de las Metas establecidas,
  - ✓ de las señales de alarma (Semaforización)
  - ✓ del Plan Estratégico de Acción (los Proyectos, Iniciativas y Acciones), y de los Indicadores de actuación o inductores.

## 8. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

A continuación, se presentan en breve los resultados obtenidos durante el diseño del sistema de gestión estratégica para la División Financiera:

▪ ***Diagnosticar la situación y el desempeño actual de la División Financiera en el tema de su función Institucional, indicadores, control de los procesos, recursos e inversiones, mediante instrumentos de recolección de información aplicados a los principales actores del proceso financiero con el fin de determinar los temas estratégicos.*** El Modelo EFQM de Excelencia resultó ser una completa herramienta para autoevaluar los resultados en el Rendimiento general de la División, al ser un método de trabajo compatible y complementario con la filosofía del Balanced Scorecard. La puntuación global resultado de esta Autoevaluación, es útil como referencia para futuras autoevaluaciones en las cuales se vislumbre el progreso de la División y para comparar el avance de sus logros con los de otras unidades similares (*Benchmarking*).

▪ ***Analizar el entorno institucional y global para identificar las amenazas y oportunidades que afronta la Universidad en el ámbito financiero y sus implicaciones en los factores económicos, sociales, culturales, y tecnológicos.*** La recopilación y análisis de información relativa a los aspectos legales, económicos, tecnológicos y culturales que influyen en la División Financiera de la Universidad, permitió identificar las oportunidades y amenazas que deberían tenerse en cuenta en el direccionamiento estratégico, junto con las debilidades y fortalezas identificadas en el análisis interno. La definición del marco estratégico se llevó a cabo paralelamente al análisis situacional, dando paso a la definición de las directrices estratégicas de la División para el horizonte planeado.

El marco estratégico (Misión, Visión y Valores) y el análisis interno y externo se presentan en el Capítulo 3 del presente trabajo.

- ***Diseñar y representar la estrategia organizacional en mapas estratégicos que muestren los objetivos agrupados en las perspectivas clave de la Dependencia.*** La definición de un plan estratégico para un horizonte de cinco años, le permitirá a la División enfocar sus esfuerzos en las actividades que le agregan valor al proceso Financiero y apoyar el logro de su propia misión y las funciones misionales de las UAA. Los objetivos estratégicos se conformaron en consenso con el personal clave de la dependencia durante varias sesiones de trabajo y se representaron en un mapa estratégico con sus respectivas relaciones causales a través de las cuatro perspectivas definidas.

La definición de las bases estratégicas y su representación en un mapa causal se exponen en el Capítulo 4.

- ***Diseñar indicadores de resultado, inductores, metas y planes de acción, con base en los objetivos estratégicos formulados, con el fin de plantear la Matriz Estratégica o Cuadro de Mando Integral.*** Una vez construido el mapa estratégico, se dio paso al diseño de indicadores que permitieran monitorear el cumplimiento de la estrategia y se formularon los planes de acción que apalancarán el logro de los objetivos. Los indicadores diseñados permitirán obtener información importante para la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo, de acuerdo a variables como: el nivel de satisfacción del personal, disponibilidad de Sistemas tecnológicos y de información, disponibilidad de las competencias laborales requeridas, desempeño de las actividades críticas del proceso financiero, grado de avance de iniciativas estratégicas, nivel de control del riesgo, grado de satisfacción del cliente, eficiencia financiera en el control de los recursos, gestión de la inversión y disciplina financiera, entre otros.

Estos elementos conforman el Cuadro de Mando Integral de la División Financiera y junto con las hojas de vida de los indicadores estratégicos y las iniciativas estratégicas formuladas, hacen parte de los aspectos analizados en el Capítulo 5 y se presentan en los Anexos R y S.

▪ ***Alinear las iniciativas estratégicas con las políticas institucionales y el presupuesto de la División, con el fin de garantizar la apropiación de la estrategia por parte de todos los miembros de la dependencia.*** El Mapa de Estrategia de la División Financiera presenta una clara alineación con las políticas y estrategias institucionales consignadas tanto en el Proyecto Institucional como en el Plan de Desarrollo definido para el periodo 2008 – 2018, especialmente en la Dimensión Administrativa y Financiera, reflejando la pertinencia y relevancia del plan estratégico formulado para la División Financiera con respecto a los propósitos institucionales. La continuidad del plan estratégico está garantizada al ser incluido en el Plan de Gestión de la División para el año 2008, el proyecto de Implementación del Balanced Scorecard, al cual le fue asignado un presupuesto y responsables de su ejecución. El alineamiento personal se llevó a cabo mediante reunión de socialización de los resultados finales al equipo de diseño y de la divulgación del marco estratégico y la estrategia definida, por medio de la página Web de la División al resto del personal.

Estos aspectos se presentan en el Capítulo 4.

▪ ***Diseñar la herramienta que permita registrar y procesar la información necesaria para el seguimiento del desempeño de la organización, en función de sus objetivos estratégicos.*** De acuerdo al sistema de gestión formulado se diseñó y desarrolló una sencilla herramienta informática en Microsoft® Excel<sup>37</sup>, que permitiera alimentar el sistema de indicadores a través del tiempo y proporcionara una rápida visualización del desempeño de la División en cuanto a

---

<sup>37</sup> Software bajo licencia de Microsoft® para la Universidad Industrial de Santander.

los objetivos estratégicos formulados, con base en gráficas y tablas de datos que muestran el comportamiento de los indicadores con relación a las metas definidas.

En el Anexo Q, se presentan algunas pantallas de la herramienta elaborada y se encuentra una breve descripción de la misma en el Capítulo 6.

- ***Establecer los procedimientos para la evaluación de los diferentes elementos a implementar, que permitan verificar la efectividad del sistema de gestión y determinar las acciones a seguir para el ajuste de la estrategia formulada.*** El Capítulo 7 del presente trabajo, expone los aspectos que se deben tener en cuenta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la División Financiera y algunas sugerencias de cómo abordarlos para obtener los mejores resultados en el proceso. Se trata de una guía para la evaluación e implementación del Sistema de Gestión Estratégica diseñado.

## CONCLUSIONES

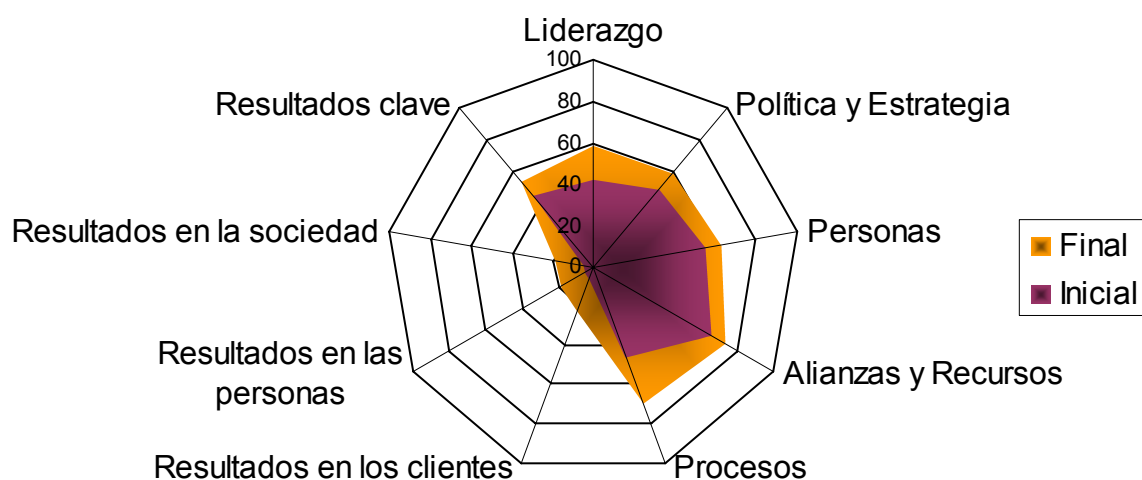
- El sistema de gestión estratégico diseñado, ha iniciado un proceso de transformación organizacional con respecto al enfoque estratégico de la División Financiera y la medición de su desempeño en función de sus procesos, las personas, los clientes, la tecnología y los resultados financieros y en la sociedad. El cambio en la organización ha sido relativamente notable, teniendo en cuenta que el alcance del presente trabajo no implicó monitorear el sistema de indicadores para obtener resultados concretos y que, un verdadero cambio va a ser notable en la medida en que se lleven a cabo las iniciativas estratégicas y el sistema de gestión sea evaluado y ajustado bajo el compromiso y responsabilidad de los miembros de la organización.
- Con respecto a la autoevaluación inicial con base en el Modelo EFQM, se obtuvo un mayor puntaje en aquellos criterios con menor puntuación, lo que significa que el análisis de los puntos débiles y áreas de mejora de la División fue acertado. Estos criterios son los de resultados, pues se pasó de ser una organización que no medía ni controlaba su desempeño, a una organización que ha definido sus procesos críticos y ha diseñado un sistema de medición para realizar su seguimiento.

En la siguiente figura se puede observar el cambio experimentado en la organización durante el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral. El hecho de que los criterios de resultados no hayan cambiado drásticamente desde su estado inicial, obedece a que el estado actual de los indicadores es

de formulación y una vez empiecen a ser monitoreados impulsarán la toma de decisiones, el desarrollo de mejoras y podrán ser comparados con otras unidades similares o Universidades.

Aunque se lograron resultados positivos, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar la excelencia organizacional mediante el cumplimiento de la estrategia.

Figura 15. Resultados en radar del diagnóstico final de la División Financiera.



Fuente: Datos procesados por la autora.

- La División Financiera cuenta con un marco estratégico (Misión, Visión y valores) que se ha convertido en la base fundamental del proceso de planificación estratégica y ha aportado una visión homogénea y compartida de la razón de ser de la organización y la situación futura deseada a todo el personal. Así mismo, se ha creado conciencia de la importancia de conocer las necesidades y expectativas de los actores del proceso, para lo cual se están diseñando mecanismos que permitan investigar esas necesidades de

forma sistemática y proporcionar un canal de comunicación e interacción entre actores.

- El propósito de impulsar el Capital Humano de la División, iniciará con una evaluación de las necesidades de formación del personal con base en las competencias requeridas para llevar a cabo la estrategia. Una vez se haya determinado el estado de las competencias del personal se procederá a diseñar un plan de formación atractivo y pertinente que se implementará durante el año 2008.
  
- La División Financiera tiene una excelente relación con otras dependencias de la Universidad y, ha iniciado un interesante proceso de establecimiento de Acuerdos de Niveles de Servicio con el fin de crear valor a los clientes externos e internos y promover en las UAA el cumplimiento de la normativa y su compromiso con el correcto funcionamiento del proceso financiero. Además ha sido alineada la estrategia de la División con el Plan de Gestión para el próximo periodo, lo cual garantiza la implementación del sistema de gestión formulado.
  
- El sistema de indicadores estratégicos planteado permite una gestión más eficiente al proporcionar un mecanismo de medición de las actividades críticas y de la efectividad de las acciones implementadas para lograr los objetivos propuestos en el plan estratégico. De esta manera se podrá realizar un seguimiento periódico del desarrollo de la estrategia y del funcionamiento del proceso Financiero. El sistema de gestión formulado propone desarrollar ajustes en el SIF y en general en las tecnologías de información y comunicación, acciones que mejorarán notablemente la

eficiencia del proceso y el intercambio de información con los actores del mismo.

- La herramienta informática desarrollada permite a la Jefatura de la División registrar y procesar los resultados periódicos de los indicadores, los cuales se visualizarán fácilmente en gráficos y podrán ser analizados en función de su comportamiento a través del tiempo y de las metas propuestas. Dicha herramienta se complementará más adelante con el módulo de indicadores estratégicos que se desarrolle en el SIF con el apoyo de la División de Servicios de Información, ya que facilitará la obtención de datos para la medición de varios indicadores.

## RECOMENDACIONES

- El éxito de la estrategia requiere de la participación y apoyo de cada miembro de la División, especialmente del compromiso de la Jefatura, para lo cual es necesario conservar el interés por el sistema de gestión formulado y darle continuidad apoyando su implementación y discutiendo el progreso de la organización en reuniones estratégicas con base en los resultados del seguimiento del sistema de indicadores.
- El proceso de Autoevaluación inicial fue pieza clave para establecer los puntos fuertes y las áreas de mejora en la División Financiera, por lo tanto se sugiere mantener esa cultura de autoevaluación que permitirá visualizar el progreso de la organización a través del tiempo.
- La automatización del sistema de indicadores le aporta flexibilidad, eficiencia y agilidad al modelo formulado, por lo tanto, es necesario gestionar lo antes posible con la División de Servicios de Información, el desarrollo de indicadores en el SIF como pieza fundamental para facilitar el seguimiento a la estrategia.
- Un objetivo estratégico fundamental es desarrollar las competencias de los actores externos del proceso, para lo cual se sugiere realizar una planeación anual de las jornadas de capacitación, teniendo en cuenta las actividades más críticas y las causas de los problemas, así como profundizando en aquellas UAA que presentan un mayor nivel de riesgo para el proceso

Financiero. Esta planificación debe contener los aspectos logísticos, metodológicos y evaluativos necesarios para garantizar mejores resultados que los alcanzados en planes de capacitación anteriores.

- Pese a que las jornadas de formación al personal administrativo es responsabilidad de la División de Recursos Humanos, el buen funcionamiento del sistema de gestión requiere del desarrollo de ciertas competencias para mejorar la eficiencia del proceso así como la motivación y desempeño del personal, por lo tanto, es recomendable diseñar un plan de formación del equipo humano, precedido de un análisis de las necesidades de formación y complementado con una evaluación de desempeño para determinar la eficacia de las acciones implementadas. Además, es importante que los responsables de cada subproceso y el Jefe de División, sigan avanzando en la introducción de incentivos y formas de reconocimiento a la labor del personal.
  
- Parte del aprendizaje estratégico en la organización se logra mediante la divulgación del progreso de la estrategia, en la cual se vincula a todo el personal que no hizo parte del diseño del sistema de gestión, para que lo conozcan y se comprometan con el logro de los objetivos estratégicos, toda vez que son estos quienes están en mayor contacto con el proceso y de quienes pueden surgir propuestas o sugerencias de mejora.

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPÚBLICA (2007). *Reporte de la Estabilidad Financiera*. Consultado en Agosto de 2007. Disponible en [http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report\\_estab\\_finan/2007/mar\\_07.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report_estab_finan/2007/mar_07.pdf).

CAMACHO, J.A (2006). *Lineamientos Gestión Rectoral 2006 – 2009*. Consultado en Agosto de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/rectoria/LINEAMIENTOS\\_RECTORIA\\_2006-2009.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/rectoria/LINEAMIENTOS_RECTORIA_2006-2009.pdf).

COMITÉ DE CALIDAD (2007), *Principios Sistema de Gestión de Calidad*. Universidad Industrial de Santander. Consultado en Agosto de 2007. Disponible en <https://www.uis.edu.co/portal/calidad/principios.html>.

CONSEJO SUPERIOR, (1994). Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander. Consultado en Abril de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/sec\\_general/Nov19\\_ESTATUTO\\_GRAL.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/sec_general/Nov19_ESTATUTO_GRAL.pdf).

DIVISIÓN FINANCIERA (2007). *Manual de actividades básicas del proceso financiero*. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga: Segunda Actualización.

DIVISIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN (n.d.), *Sistema de Información Financiero*, Universidad Industrial de Santander. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en <http://www.uis.edu.co/portal/administracion/dsi/sistInfo.html>.

FERNÁNDEZ, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Revista de antiguos alumnos A Fondo, Universidad de Navarra. Consultado en Junio de 2007. Disponible en <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>.

FONDO DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR FODESEP (2002). Plan Estratégico de Desarrollo 2003-2007. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en <http://www.fodesep.gov.co/nuevo/index.php?mod=SOMOS&secc=2>.

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, EFQM (2003). *Introducción a la excelencia*. Consultado en Junio de 2007. Disponible en [http://www.efqm.org/uploads/introducing\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf).

HORVÁTH & PARTNERS (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

KAPLAN, R.S. Y NORTON, D. P., (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

\_\_\_\_\_, (2004). *Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE ESPAÑA, MAP (2006). *Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM), Guía de Evaluación*. Consultado en Junio de 2007. Disponible en [http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad\\_servicios/directrices.html](http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad_servicios/directrices.html).

\_\_\_\_\_ (2006). *Modelo EFQM de Excelencia, Guía de autoevaluación para la administración pública*. Consultado en Junio de 2007. Disponible en <http://publicaciones.administracion.es>.

PLANEACIÓN (2000). *Proyecto Institucional Universidad Industrial de Santander*, Consultado en Septiembre de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/cdocentell\\_2007/documentos/proyectoinstitucional.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/cdocentell_2007/documentos/proyectoinstitucional.pdf)

\_\_\_\_\_ (2007). *Plan de Desarrollo Institucional (2008–2018) – Universidad Industrial de Santander*. Bucaramanga.

\_\_\_\_\_ (2006). *Programa Anual de Gestión 2007*, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en [https://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/documentos/Programa\\_de\\_Gestion\\_2007.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/documentos/Programa_de_Gestion_2007.pdf).

RED COLOMBIANA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – RCI, NODO BOGOTÁ (2006). *El papel de la educación superior colombiana ante la internacionalización, cómo adaptarse competitivamente a las exigencias de la globalización*. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en [http://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/documentos/LIBRO\\_UNISABANA.pdf](http://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/documentos/LIBRO_UNISABANA.pdf).

REVOLUCIÓN EDUCATIVA COLOMBIA APRENDE (2004). Educación Superior, Número 1, Marzo – Abril 2004. Academia en la Balanza. Consultado en Mayo de 2007. Disponible en [http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion\\_superior/numero\\_01/articulo5.htm](http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_01/articulo5.htm).

SYMNETICS (2003), *Aprendiendo Balanced Scorecard, Módulo 3: Reconociendo los indicadores clave y sus metas asociadas*. Consultado en Septiembre de 2007. Disponible en <http://www.symnetics.cl>.

URIBE, Á. (2002). *Directiva Presidencial No. 10*. Consultado en Julio de 2007. Disponible en <http://www.presidencia.gov.co/dir02nuevo/directivas/2002/direc10.pdf>.

## **ANEXOS**

**ANEXO A. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA  
DIVISIÓN FINANCIERA – AGENTES FACILITADORES**

<b>1</b>	<b>LIDERAZGO</b>
1a	¿Han sido definidos el marco estratégico de la División (Misión, Visión y Valores) que conforma la "Cultura" de la organización, y ha sido convenientemente divulgado a todos los empleados?
1b	¿Impulsa el Equipo Directivo (Jefe División y Jefes de Sección) el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos que permita traducir la Estrategia a objetivos cuantificables y sirvan para mejorar los resultados globales?
1c	¿Se relaciona la División con los distintos actores del proceso financiero para conocer sus necesidades y expectativas?
1d	¿Mantiene el Equipo Directivo una comunicación fluida y bidireccional con sus empleados?
1e	¿Apoya el Equipo Directivo a sus empleados y les ayudan si es necesario para conseguir sus objetivos?
1f	¿Define e impulsa el Equipo Directivo los cambios necesarios para adecuar la División?
<b>2</b>	<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>
2a	En la definición del Plan de Gestión Anual, ¿se recogen y consideran las Necesidades y Expectativas de las UAA, así como datos sobre su comportamiento?
2b	En la definición del Plan de Gestión Anual, ¿se recogen y consideran los resultados de las mediciones anteriores, tanto propios como de unidades similares y se analiza el impacto de los indicadores de gestión?
2c	En la definición del Plan de Gestión Anual de la División, ¿se tienen en cuenta el Análisis de Riesgos y la identificación de los Factores Críticos de Éxito?
2d	¿Se identifican los Procesos Clave de la División, y se despliega el Plan Operativo a través de ellos?
<b>3</b>	<b>PERSONAS</b>
3a	¿Existe un Plan de formación del Personal, alineado con la Estrategia y el Plan de Gestión, y se revisa conjuntamente con ellos?
3b	¿Se preocupa el Equipo Directivo del desarrollo personal y profesional de los empleados, procurando la adecuación de sus conocimientos y experiencia a las necesidades derivadas de su responsabilidad?
3c	¿Estimula el Equipo Directivo la implicación de los empleados hacia la consecución de sus objetivos, mediante la motivación y el reconocimiento, y promueve su participación en acciones de mejora?

3d	¿Se preocupa el Equipo Directivo por establecer una buena comunicación con/entre sus empleados? ¿Se han desarrollado vías de comunicación verticales y horizontales, y se utilizan eficientemente?
<b>4</b>	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
4a	¿Identifica la División aquellas unidades u entidades clave con las que se relaciona y desarrolla con ellas acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?
4b	¿Se ha definido e implantado una estrategia económico-financiera, alineada con el Plan Operativo de la División y traducida en un Presupuesto Anual?
4c	¿Se asegura la División Financiera del adecuado funcionamiento, conservación y seguridad de sus oficinas e instalaciones?
4d	¿Identifica la División Financiera las tecnologías e instalaciones más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus clientes?
4e	¿La División recoge y gestiona adecuadamente toda la información pertinente para el cumplimiento de sus fines?
<b>5</b>	<b>PROCESOS</b>
5a	¿La División Financiera dispone y aplica una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus Procesos Clave, que son aquellos considerados imprescindibles para desplegar y desarrollar el Plan Operativo?
5b	¿Disponen los Procesos, y en especial los denominados Clave, de unos Sistemas de medición o indicadores, que permitan establecer sus objetivos de rendimiento y evaluar los resultados obtenidos?
5c	¿Se revisa regularmente la eficiencia de los Procesos y se modifican apropiadamente en función de dichas revisiones, así como en función de las informaciones procedentes de sugerencias de mejora, actividades de aprendizaje, propuestas de innovación?
5d	¿Se recogen informaciones procedentes de necesidades y expectativas de los actores del proceso financiero, sugerencias innovadoras y creativas, y se tienen en cuenta a la hora de definir los nuevos Servicios y actividades de la División Financiera?

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia.

**ANEXO B. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA  
DIVISIÓN FINANCIERA – RESULTADOS**

<b>6</b>	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>
6a	¿Identifica la División cuáles son los aspectos más significativos y que más aprecian los clientes del proceso financiero?
6b	¿Se obtiene periódicamente información directa del grado de satisfacción de los clientes, respecto a dichos aspectos más significativos, así como de los servicios recibidos, y el nivel de satisfacción global?
6c	Sobre los indicadores del grado de satisfacción de los clientes, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
6d	¿Se comparan los índices de satisfacción de clientes con respecto a los Servicios en otras Universidades?
6e	Teniendo en cuenta cuáles son los aspectos más valorados por los clientes del proceso, ¿ha identificado la División Financiera con qué procesos están relacionados y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?
6f	Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los clientes, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
<b>7</b>	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
7a	¿Obtiene periódicamente la División Financiera información directa del grado de satisfacción de los empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos, así como del nivel de satisfacción global?
7b	Sobre los indicadores del grado de satisfacción de los empleados, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
7c	¿Se comparan los índices de satisfacción de los empleados con los de otras UAA o Universidades?
7d	¿Ha identificado la División Financiera con qué procesos están relacionados los índices de satisfacción de los empleados, y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?
7e	Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los empleados, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
7f	¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras UAA?
<b>8</b>	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>
8a	¿Identifica y mide la División Financiera el nivel de percepción que tiene la comunidad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su esfera de influencia?
8b	¿Ha identificado la División Financiera con qué procesos están relacionados los índices de percepción social, y con qué indicadores de

	dichos procesos puede existir una correspondencia?
8c	¿Se comparan los índices de percepción social de la División Financiera con los de otras UAA o con Universidades Líderes?
<b>9</b>	<b>RESULTADOS CLAVE</b>
9a	¿Define objetivos y mide la División Financiera de forma periódica y sistemática sus Resultados Clave, y especialmente los económico-financieros?
9b	¿Los objetivos son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?
9c	¿Se comparan los Resultados Clave con los de otras UAA o universidades?
9d	¿Define objetivos y mide la División Financiera de forma periódica y sistemática otros resultados correspondientes a actividades de soporte, que contribuyen de manera sustancial a la consecución de los Resultados Clave?
9e	Los objetivos de dichos indicadores correspondientes a actividades de soporte, ¿son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?
9f	Si alguno de los resultados no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
9g	¿Se comparan los resultados de los indicadores de procesos de soporte con los de otras UAA o Universidades?

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia.

## ANEXO C. PANELES DE PUNTUACIÓN AGENTES FACILITADORES

Fase	Panel de Agentes Facilitadores	Puntuación
	No hacemos nada en este campo, no tenemos información o es muy anecdótica.	5 - 10
PLANIFICAR	Hemos definido un plan de acción	15 - 30
DESARROLLAR	Estamos implantando o aplicando el plan de acción	35 - 50
CONTROLAR	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de la forma correcta	55 - 70
ACTUAR	A partir del control o de la revisión, ajustamos lo que sea necesario.	75 - 90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos y lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo	95 - 100

Fuente: Guía CAF, Marco Común de Evaluación. Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid 2007. En <<http://www.aeval.es>>

## ANEXO D. PANELES DE PUNTUACIÓN RESULTADOS

Panel de Resultados	Puntuación
No medimos resultados o no tenemos información disponible	5 - 10
Se miden resultados y estos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes	15 - 30
Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes	35 - 50
Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	55 - 70
Los resultados muestran un progreso sustancial o se alcanzan todos los objetivos relevantes	75 - 90
Se logran resultados excelentes y sostenidos. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Las comparaciones con organizaciones relevantes son favorables	95 - 100

Fuente: Guía CAF, Marco Común de Evaluación. Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid 2007. En <<http://www.aeval.es>>

## ANEXO E. PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE ESTRATÉGICAS

### Oportunidades para la División Financiera

<b>OPORTUNIDADES</b>					PRIORIDAD
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
<b>FINANCIERA</b>	Política de Extensión e Investigación	10	10	10	30
	Políticas de Rendición de cuentas	10	10	7	27
	Programa Estampilla ProUIS	7	10	10	27
<b>CLIENTES</b>	Suministro de información oportuna	10	10	10	30
	Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero	10	7	10	27
	Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente	7	10	10	27
<b>PROCESOS INTERNOS</b>					0
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación	7	10	10	27
	Oferta de programas de capacitación y actualización	7	7	3	17
<b>PRIORIDAD</b>					
1	Política de Extensión e Investigación				
2	Suministro de información oportuna				
3	Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero				
4	Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente				
5	Programa Estampilla ProUIS				
6	Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación				
7	Políticas de Rendición de cuentas				
8					

Fuente: Elaborado por la autora

Amenazas para la División Financiera

<b>AMENAZAS</b>					
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
<b>FINANCIERA</b>	Políticas de Financiación estatal	10	10	10	30
	Influencia de problemas de orden público	10	7	10	27
	Estabilidad del sector financiero	10	7	7	24
	Gestión pública orientada por resultados	10	10	10	30
	Políticas en el recaudo de la cartera	3	3	7	13
<b>CLIENTES</b>	Crecimiento de necesidades de la comunidad	10	10	10	30
	Conocimiento manejo del SIF y normatividad del proceso financiero	10	7	7	24
<b>PROCESOS INTERNOS</b>					0
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>					0
<b>PRIORIDAD</b>					
<b>1</b>	Políticas gubernamentales				
<b>2</b>	Políticas de Financiación estatal				
<b>3</b>	Gestión pública orientada por resultados				
<b>4</b>	Crecimiento de necesidades de la comunidad				
<b>5</b>	Influencia de problemas de orden público				
<b>6</b>	Estabilidad del sector financiero				
<b>7</b>	Conocimiento manejo del SIF y normatividad del proceso financiero				
<b>8</b>					

Fuente: Elaborado por la autora

## Fortalezas de la División Financiera

<b>FORTALEZAS</b>						
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD	
<b>FINANCIERA</b>	Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras	10	10	10	30	
	Política de inversión de efectivo	10	10	10	30	
	Aportes de la Nación (aprox.50% ppto)	7	7	7	21	
	Unidad de Cartera	7	3	7	17	
	Ingresos por fondos especiales	10	10	10	30	
<b>CLIENTES</b>					0	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Herramientas gerenciales para la Administración Pública	10	10	10	30	
	Subprocesos actualizados y aprobados	10	10	10	30	
	Seguimiento del avance y cumplimiento de actividades del Plan de Gestión	7	7	7	21	
	Normatividad de contratación aprobada	3	7	7	20	
	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	10	10	10	30	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Definición del plan de compras a ejecutar en el año	3	3	3	9	
	Bases de datos que permiten un acceso rápido y efectivo a la información sobre trámites	10	10	10	30	
	Personal comprometido y encaminado al cumplimiento de objetivos	7	7	7	21	
	Personal capacitado para el desempeño de las funciones	7	7	7	21	
	Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero	10	10	10	30	
<b>PRIORIDAD</b>						
<b>1</b>	Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras					
<b>2</b>	Política de inversión de efectivo					
<b>3</b>	Ingresos por fondos especiales					
<b>4</b>	Herramientas gerenciales para la Administración Pública					
<b>5</b>	Subprocesos actualizados y aprobados					
<b>6</b>	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad					
<b>7</b>	Bases de datos que permiten un acceso rápido y efectivo a la información sobre trámites					
<b>8</b>	Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero					

Fuente: Elaborado por la autora

Debilidades de la División Financiera

<b>DEBILIDADES</b>							
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD		
<b>FINANCIERA</b>	Capital de inversión limitado a corto y mediano plazo	7	7	7	21		
	Diversidad de Fuentes de financiación	10	7	10	27		
<b>CLIENTES</b>					0		
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Indicadores de operación y de resultado	10	10	10	30		
	Necesidad de recurrir a soportes físicos de información	7	7	3	17		
	Mapa de riesgos operativos	10	10	10	30		
	Mecanismos de comunicación interna	7	3	7	17		
	Coordinación e integración entre las funciones de cada sección	7	7	7	21		
	Estructuración de Plan de mejoramiento	7	7	7	21		
	Descentralización del control en el proceso de contratación	10	10	10	30		
	Respuesta oportuna a la necesidad de adquisición de bienes y/o servicios	7	7	7	21		
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Mecanismos para la conservación de información	10	7	10	27		
	Motivación al personal	10	7	10	27		
	Conservación y seguridad de las instalaciones de la División	7	7	7	21		
	Relación cliente-servidor del SIF	10	10	10	30		
	Programas de formación y actualización	10	7	10	27		
	Valoración de la actividad laboral	7	7	7	21		
	<b>PRIORIDAD</b>						
	<b>1</b>	Indicadores de operación y de resultado					
<b>2</b>	Mapa de riesgos operativos						
<b>3</b>	Descentralización del control en el proceso de contratación						
<b>4</b>	Relación cliente-servidor del SIF						
<b>5</b>	Diversidad de Fuentes de financiación						
<b>6</b>	Mecanismos para la conservación de información						
<b>7</b>	Motivación del personal						
<b>8</b>	Programas de formación y actualización						

Fuente: Elaborado por la autora

## ANEXO F. MATRIZ DOFA DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

ENTORNO (MEDIO EXTERNO)			
1		2	
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Política de Extensión e Investigación	1	Políticas gubernamentales
2	Suministro de información oportuna	2	Políticas de Financiación estatal
3	Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero	3	Gestión pública orientada por resultados
4	Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente	4	Crecimiento de necesidades de la comunidad
5	Programa Estampilla ProUIS	5	Influencia de problemas de orden público
6	Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación	6	Estabilidad del sector financiero
7	Políticas de Rendición de cuentas	7	Conocimiento manejo del SIF y normatividad del proceso financiero
8		8	
3		4	
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras	1	Indicadores de operación y de resultado
2	Política de inversión de efectivo	2	Mapa de riesgos operativos
3	Ingresos por fondos especiales	3	Descentralización del control en el proceso de contratación
4	Herramientas gerenciales para la Administración Pública	4	Relacion cliente-servidor del SIF
5	Subprocesos actualizados y aprobados	5	Diversidad de Fuentes de financiación
6	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	6	Mecanismos para la conservación de información
7	Bases de datos que permiten un acceso rápido y efectivo a la información sobre trámites	7	Motivación del personal
8	Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero	8	Programas de formación y actualización
INSTITUCION (MEDIO INTERNO)			

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO G. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA			
NUMERO	VARIABLE	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
1	Política de Extensión e Investigación	15	7
2	Suministro de información oportuna	10	22
3	Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero	9	15
4	Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente	16	13
5	Programa Estampilla ProUIS	9	13
6	Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación	14	16
7	Políticas de Rendición de cuentas	8	2
8	Políticas gubernamentales	21	4
9	Políticas de Financiación estatal	8	2
10	Gestión pública orientada por resultados	10	23
11	Crecimiento de necesidades de la comunidad	9	3
12	Influencia de problemas de orden público	8	2
13	Estabilidad del sector financiero	11	1
14	Conocimiento manejo del SIF y normatividad del proceso financiero	10	12
15	Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras	6	15
16	Política de inversión de efectivo	7	11
17	Ingresos por fondos especiales	7	11
18	Herramientas gerenciales para la Administración Pública	21	13
19	Subprocesos actualizados y aprobados	15	12
20	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	24	14
21	Bases de datos que permiten un acceso rápido y efectivo a la información sobre trámites	15	13
22	Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero	16	16
23	Indicadores de operación y de resultado	9	28
24	Mapa de riesgos operativos	16	22
25	Descentralización del control en el proceso de contratación	16	10
26	Relación cliente-servidor del SIF	13	9
27	Diversidad de Fuentes de financiación	13	9
28	Mecanismos para la conservación de información	14	14
29	Motivación del personal	10	17
30	Programas de formación y actualización	13	24

Fuente: Datos procesados por la autora.

## ANEXO H. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES

FACTOR	OPORTUNIDADES																																AMENAZAS															FORTALEZAS															DEBILIDADES															TOTAL MOTRICIDAD
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32																																														
1	Política de Extensión e Investigación																																Políticas gubernamentales															Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras															Indicadores de operación y de resultado															15
2	Suministro de información oportuna																																Gestión pública orientada por resultados															Política de inversión de efectivo															Mapa de riesgos operativos															10
3	Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero																																Crecimiento de necesidades de la comunidad															Ingresos por fondos especiales															Descentralización del control en el proceso de contratación															9
4	Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente																																Influencia de problemas de orden público															Herramientas gerenciales para la Administración Pública															Relación cliente-servidor del SIF															16
5	Programa Estampilla ProUIS																																Estabilidad del sector financiero															Subprocesos actualizados y aprobados															Diversidad de Fuentes de financiación															9
6	Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación																																Políticas de Rendición de cuentas															Implementación del Sistema de Gestión de Calidad															Mecanismos para la conservación de información															14
7	Políticas de Rendición de cuentas																																Políticas de Financiación estatal															Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero															Motivación del personal															8
9	Políticas gubernamentales																																Políticas de Financiación estatal															Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras															Programas de formación y actualización															21
10	Políticas de Financiación estatal																																Gestión pública orientada por resultados															Ingresos por fondos especiales															Mapa de riesgos operativos															8
11	Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero																																Crecimiento de necesidades de la comunidad															Herramientas gerenciales para la Administración Pública															Relación cliente-servidor del SIF															10
12	Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente																																Influencia de problemas de orden público															Subprocesos actualizados y aprobados															Diversidad de Fuentes de financiación															9
13	Programa Estampilla ProUIS																																Estabilidad del sector financiero															Implementación del Sistema de Gestión de Calidad															Mecanismos para la conservación de información															8
14	Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación																																Políticas de Rendición de cuentas															Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero															Motivación del personal															11
15	Políticas de Rendición de cuentas																																Políticas de Financiación estatal															Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras															Programas de formación y actualización															10
17	Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras																																Gestión pública orientada por resultados															Ingresos por fondos especiales															Mapa de riesgos operativos															6
18	Política de inversión de efectivo																																Crecimiento de necesidades de la comunidad															Herramientas gerenciales para la Administración Pública															Relación cliente-servidor del SIF															7
19	Ingresos por fondos especiales																																Influencia de problemas de orden público															Subprocesos actualizados y aprobados															Diversidad de Fuentes de financiación															7
20	Herramientas gerenciales para la Administración Pública																																Estabilidad del sector financiero															Implementación del Sistema de Gestión de Calidad															Mecanismos para la conservación de información															21
21	Subprocesos actualizados y aprobados																																Políticas de Rendición de cuentas															Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero															Motivación del personal															15
22	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad																																Políticas de Financiación estatal															Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras															Programas de formación y actualización															24
23	Bases de datos que permiten un acceso rápido y efectivo a la información sobre trámites																																Políticas de Rendición de cuentas															Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero															Motivación del personal															15
24	Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero																																Políticas de Financiación estatal															Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras															Programas de formación y actualización															16
25	Indicadores de operación y de resultado																																Gestión pública orientada por resultados															Ingresos por fondos especiales															Mapa de riesgos operativos															9
26	Mapa de riesgos operativos																																Crecimiento de necesidades de la comunidad															Herramientas gerenciales para la Administración Pública															Relación cliente-servidor del SIF															16
27	Descentralización del control en el proceso de contratación																																Influencia de problemas de orden público															Subprocesos actualizados y aprobados															Diversidad de Fuentes de financiación															16
28	Relación cliente-servidor del SIF																																Estabilidad del sector financiero															Implementación del Sistema de Gestión de Calidad															Mecanismos para la conservación de información															13
29	Diversidad de Fuentes de financiación																																Políticas de Rendición de cuentas															Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero															Motivación del personal															13
30	Mecanismos para la conservación de información																																Políticas de Financiación estatal															Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras															Programas de formación y actualización															14
31	Motivación del personal																																Gestión pública orientada por resultados															Ingresos por fondos especiales															Mapa de riesgos operativos															10
32	Programas de formación y actualización																																Crecimiento de necesidades de la comunidad															Herramientas gerenciales para la Administración Pública															Relación cliente-servidor del SIF															13
TOTAL DEPENDENCIA		7	22	15	13	13	16	2	4	2	23	3	2	1	12	15	11	11	13	12	14	13	16	28	22	10	9	9	14	17	24	373																																														

Fuente: Datos procesados en consenso con el Jefe de División

## ANEXO I. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DE LA MATRIZ DOFA

N	VARIABLE	DEFINICIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>		
1	Política de Extensión e Investigación	Estas políticas impulsan el vínculo e interacción de la Universidad con la comunidad en general, en el ámbito académico, cultural, científico y económico. No sólo impactan a la sociedad positivamente sino que representan una fuente de financiación para las UAA.
2	Suministro de información oportuna	Las UAA aprecian la obtención de información que ofrece la División Financiera, de manera confiable y oportuna. De igual forma, la División requiere información completa y oportuna de las UAA, que mejoraría el funcionamiento del proceso financiero.
3	Socialización, difusión y capacitación del proceso financiero	Las UAA culpan de los retrasos o inconvenientes a los procesos y al personal de la División, pues no conocen como funciona el proceso financiero y fallan en suministrar información o documentos, lo cual ha generado inconformismos en ambas partes.
4	Conocimiento de las necesidades de satisfacción del cliente	La División aún no cuenta con mecanismos para atención de sugerencias o reclamos de los usuarios del proceso, desconociendo el nivel de satisfacción del servicio que se ofrece y las oportunidades que esto traería para mejorar.
5	Programa Estampilla ProUIS	Es un fondo especial que recauda dineros para proyectos de inversión, su continuidad (su prorroga está en proceso de aprobación) asegura la capacidad de contribuir al desarrollo de la Universidad y la comunidad.
6	Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación	Los avances tecnológicos ofrecen herramientas que facilitan y mejoran el intercambio y procesamiento de información, ya sea a través de equipos con tecnología de punta o Sistemas informáticos acordes a las necesidades de la organización.
7	Políticas de Rendición de cuentas	Tiene como finalidad responder ante el ciudadano, por deberes y obligaciones asignadas por la constitución y las leyes de la administración pública. De esta manera se puede demostrar la calidad y eficiencia administrativa de la institución frente a la sociedad.
<b>AMENAZAS</b>		
8	Políticas gubernamentales	El surgimiento de leyes y normas gubernamentales, restringen el desarrollo de ciertas actividades y requieren cambios inmediatos en la manera de hacer las cosas, provocando inestabilidad por una baja capacidad de adaptación en la organización.
9	Políticas de Financiación estatal	La disminución del presupuesto afecta la capacidad de gestión, de inversión y desarrollo institucional.
10	Gestión pública orientada por resultados	Excelentes resultados de la gestión pública, medida a través de indicadores, garantiza la asignación de recursos por parte del Estado.
11	Crecimiento de necesidades de la comunidad	La ampliación de la cobertura en educación superior, ha incrementado el número de estudiantes y con estos, las necesidades de la comunidad que la Universidad debe atender con casi el mismo presupuesto.
12	Influencia de problemas de orden público	Los problemas de orden público afectan la continuidad y normal desarrollo de las actividades académico-administrativas y el cumplimiento de los compromisos institucionales.
13	Estabilidad del sector financiero	Las fluctuaciones de los índices económicos del sector financiero afectan la rentabilidad de los dineros de la Universidad
14	Conocimiento manejo del SIF y	Las UAA desconocen en buena parte el funcionamiento del Sistema de Información Financiero SIF y la normatividad aplicable al proceso. Esto

	normatividad del proceso financiero	genera inconvenientes y demoras en trámites.
<b>FORTALEZAS</b>		
15	Cumplimiento en los pagos de las obligaciones financieras	La División se esfuerza por cumplir las obligaciones financieras con proveedores y clientes dentro de los plazos establecidos.
16	Política de inversión de efectivo	La División cuenta con una política de inversión de los dineros de la Universidad con el fin de generar rentabilidad. Las metas han sido logradas eficientemente.
17	Ingresos por fondos especiales	El monto de los fondos especiales es alto y la rentabilidad que generan corresponde a dineros propios de la División Financiera. Esto le permite apoyar a otras UAA.
18	Herramientas gerenciales para la Administración Pública	Estar a la vanguardia de las herramientas gerenciales para mejorar la gestión pública, aumenta la eficiencia y productividad, y estas a su vez, impactan en los indicadores de gestión que permiten aplicar para la asignación de recursos económicos.
19	Subprocesos actualizados y aprobados	Los procedimientos que intervienen en el proceso financiero, se han mantenido en constante actualización.
20	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	El proceso de certificación de calidad en curso, permite una gestión por procesos y el mejoramiento continuo del proceso financiero.
21	Bases de datos que permiten un acceso rápido y efectivo a la información sobre trámites	Se cuenta con bases de datos que ayudan a mejorar la obtención, procesamiento y entrega de información a los grupos de interés.
22	Sistemas de información, tecnológicos y físicos que soportan el proceso financiero	El sistema de información financiero y demás equipos tecnológicos soportan las actividades de la División, aportan agilidad, confiabilidad y veracidad en la información.
<b>DEBILIDADES</b>		
23	Indicadores de operación y de resultado	El proceso financiero no cuenta con indicadores financieros y no financieros, basando su entrega de información a la alta dirección y a los grupos de interés, en los informes contables y demás actividades de la División, lo cual no facilita la toma de decisiones.
24	Mapa de riesgos operativos	La no identificación de los posibles riesgos que afectan el normal desarrollo de las actividades, impide la formulación de Políticas de administración de riesgos operacionales.
25	Descentralización del control en el proceso de contratación	Esta descentralización de las compras de bienes y servicios específicos para la División, impide la obtención de estos de manera oportuna y genera inconvenientes en el cumplimiento del plan de presupuesto y compras de la Universidad.
26	Relación cliente-servidor del SIF	La interfaz de usuario del SIF es poco flexible y amigable en su manejo.
27	Diversidad de Fuentes de	La Universidad no tiene acceso a fuentes de financiación diferentes a las actuales, por ejemplo, cooperación internacional, etc.

	financiación	
28	Mecanismos para la conservación de información	Existe gran cantidad de información en papel que no ha sido sistematizada, lo cual aumenta los requerimientos de espacios para archivar, dedicación de tiempo para la búsqueda manual de documentos, duplicación de información y demora en trámites. La falta de sistematización de alguna información actual e histórica, genera retrasos en el proceso.
29	Motivación del personal	No existen mecanismos o estrategias para motivar al personal o reconocer el buen desempeño de su labor.
30	Programas de formación y actualización	No existe un plan de formación y actualización específico para las necesidades del proceso financiero, además existe baja motivación por parte del personal.

Fuente: Datos procesados por la autora.

## ANEXO J. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO A

### TEMA ESTRATÉGICO: PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

DISCIPLINA FINANCIERA

CONTROL DE LOS RECURSOS

Mejorar la disciplina financiera de los actores del proceso mediante el alineamiento de sus actividades.

Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.

#### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

INFORMACIÓN INTEGRAL

Brindar a las UAA una propuesta de valor que resalte el atributo de integralidad de la información

#### PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

PLANEACIÓN INTEGRADA

Desarrollar una planeación integrada de la actividad financiera.

FORTALECER HABILIDADES DE LOS ACTORES EXTERNOS

Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.

#### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

CAPITAL HUMANO

Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera

CAPITAL DE INFORMACIÓN

Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso financiero

CLIMA ORGANIZACIONAL

Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, colaboración y comunicación activa.

## ANEXO K. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO B



## ANEXO L. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO C



## ANEXO M. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO D



## ANEXO N. VECTOR ESTRATÉGICO CADENA CAUSA EFECTO D

TEMA ESTRATÉGICO:  
EXCELENCIA OPERACIONAL

### PERSPECTIVA FINANCIERA

DIVERSIFICACIÓN DE LA  
INVERSIÓN

Diversificar la inversión de los recursos temporales de liquidez

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OPORTUNIDAD Y  
EFICIENCIA EN EL  
SERVICIO

Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA

### PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD  
OPERACIONAL

Incrementar la productividad de las operaciones Financieras.

SISTEMA DE GESTION DE LA  
CALIDAD

Mantener el sistema de gestión de la calidad para asegurar la excelencia operacional

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera

CAPITAL HUMANO

Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso financiero

CAPITAL DE INFORMACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL

Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, colaboración y comunicación activa.





## ANEXO P. PORTAFOLIOS DE ACTIVOS INTANGIBLES

Portafolio de Capital de Información Estratégico DIVISION FINANCIERA						
	Planificación de la Actividad Financiera	Procesos de operaciones, transacciones y controles	Desarrollo de Acuerdos con clientes internos y externos	Cumplimiento Externo		
Procesos Estratégicos	<p>FORTALECER LAS HABILIDADES DE LOS ACTORES DEL PROCESO</p> <p>PLANEACIÓN INTEGRADA</p>	<p>MEJORAMIENTO DEL SIF PARA ASEGURAR EFICACIA</p> <p>SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</p>	<p>SATISFACER NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS</p>	<p>NORMATIVIDAD Y RECLAMACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN Y ENTIDADES EXTERNAS</p>		
Familias de Cargos Estratégicos	<p>Jefe División Jefes de Sección</p> <p>Gerente de Relaciones</p>	<p>Auxiliares Jefes de Sección</p> <p>Gerente de Calidad</p>	<p>Gerente de Relaciones Jefe División</p>	<p>Gerente de Calidad Jefes de Sección</p>	<p>Jefes de Sección Auxiliares</p>	
Aplicaciones Analíticas	<p>Calendario actividades de la División Financiera</p> <p>Seguimiento y análisis de capacitación y socialización de actores</p>	<p>Manual de Usuario del SIF</p> <p>Mapa de Riesgos</p> <p>Análisis de auditorías internas y externas</p>	<p>Mecanismos de recepción y atención de sugerencias y reclamos</p>	<p>Análisis de información obtenida sobre percepción del servicio al cliente</p>	<p>Información recopilada de las UAA sobre resultados de la gestión universitaria</p>	
Infraestructura Tecnológica	<p>Sistema de información integrado para el manejo de la inversión</p>	<p>Gestionar mejoras del SIF</p>	<p>Diseño y desarrollo de la página web de la División Financiera</p>			
<b>PUNTAJACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>5 OK</b>	<b>4 Se necesitan mejoras leves</b>	<b>3 Nuevos desarrollos en camino</b>	<b>2 Desarrollo en proceso</b>	<b>1 Se requiere aplicación</b>	

Fuente: Elaborado por la autora.

**Portafolio de Capital Humano Estratégico**  
**DIVISIÓN FINANCIERA**

	Planificación de la Actividad Financiera	Procesos de operaciones, transacciones y controles	Desarrollo de Acuerdos con clientes internos y externos	Cumplimiento Externo
<b>Procesos Estratégicos</b>	FORTALECER LAS HABILIDADES DE LOS ACTORES DEL PROCESO	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	SATISFACER NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS	NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA
<b>Familias de Cargos Estratégicos</b>	Gerente de Relaciones	Gerente de Calidad	Gerente de Relaciones	Gerente de Calidad Jefes de Sección
<b>Competencias laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el desempeño de los actores del proceso</li> <li>- Capacidad para innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos)</li> <li>- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente</li> <li>- Capacidad de transferir conocimientos y experiencias</li> <li>- Capacidad de comunicación oral y escrita</li> <li>- Habilidades en el uso de TIC's</li> <li>- Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo)</li> <li>- Compromiso con la calidad</li> <li>- Capacidad crítica y autocrítica</li> <li>- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias organizacionales (orientación al servicio)</li> <li>- Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas</li> <li>- Competencias personales</li> <li>- Compromiso ético</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis</li> <li>- Capacidad de comunicación oral y escrita</li> <li>- Habilidades en el uso de TIC's</li> </ul>







**PUNTAJACIÓN**    4 OK    3 Se necesitan mejoras leves    2 Capacitaciones en curso    1 Se requiere aplicación

Fuente: Elaborado por la autora.

## ANEXO Q. APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA EL SISTEMA DE INDICADORES



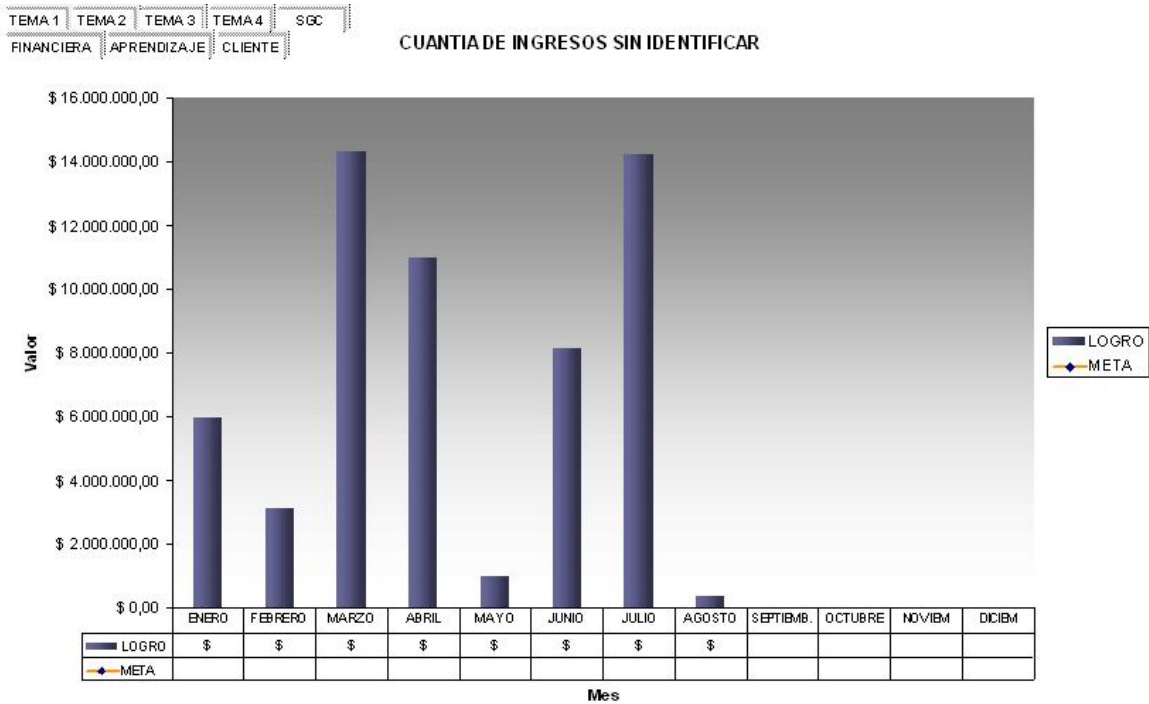
Fuente: Aplicación Informática.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DIVISION FINANCIERA						
PLANIFICACION DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA						
MARCO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PLANEACIÓN INTEGRADA</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FORTALECER HABILIDADES DE LOS ACTORES EXTERNOS</div>	P-1 Desarrollar una planeación integrada de la actividad financiera	PR-1 Tiempo de entrega de informes financieros		LÍDER PROCESO FINANCIERO	META	
		LOGRO				
	P-2 Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.	PI-1 Tiempo de entrega de modificaciones presupuestales		JEFE PRESUPUESTO	META	
		LOGRO				
		PR-2 Porcentaje de devolución de cuentas		JEFE PRESUPUESTO	META	
		LOGRO	3%			
PI-2 Porcentaje de Avance del plan de capacitación		LÍDER PROCESO FINANCIERO	META			
LOGRO	0%					
PR-3A Número de cuentas pendientes en proceso		JEFES PRESUPUESTO TESORERÍA	META			
LOGRO	21					
PR-3B Número de cuentas pendientes en proceso		JEFES PRESUPUESTO TESORERÍA	META			
LOGRO						

Fuente: Aplicación Informática.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DIVISIÓN FINAN						
PESPECTIVA DEL CLIENTE						
MARCO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO
INFORMACIÓN INTEGRAL	CI-1 Brindar a las UAA una propuesta de valor que resalte el atributo de integralidad de la información.	CR-1 Número de cuentas pendientes por pagar		JEFE TESORERÍA	META	30
		LOGRO	28			
		CR-2 Número de ingresos sin identificar		JEFE TESORERÍA	META	
LOGRO	31					
SEGURIDAD Y CONFIANZA FRENTE AL RIESGO	CI-1 Garantizar seguridad y confianza en el proceso financiero mediante el control permanente del riesgo.	CI-1 Percepción de integralidad de la información		LÍDER PROCESO FINANCIERO	META	
		LOGRO				
OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA EN EL SERVICIO	CI-1 Garantizar seguridad y confianza en el proceso financiero mediante el control permanente del riesgo.	CR-3 Ingresos por venta de servicios		JEFE TESORERÍA	META	
		LOGRO	\$ 80.885.000			
		CI-2 Percepción del riesgo y oportunidad del servicio		LÍDER DE CALIDAD	META	
LOGRO						
	CI-2 Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA.	CR-4 Porcentaje de pagos por transferencia electrónica		JEFE TESORERÍA	META	
		LOGRO				

Fuente: Aplicación Informática.



Fuente: Aplicación Informática.



## ANEXO R. HOJAS DE VIDA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS


Instructivo para diligenciar la Hoja de Vida de indicadores.


Concepto	Descripción
Nombre del indicador	Forma como se va a identificar el indicador
Tipo de indicador	Señala si el indicador es de resultado o de actuación (inductor)
Perspectiva	Especifica la perspectiva de la que hace parte el indicador
Objetivo estratégico	Es el objetivo del mapa estratégico que pretende medir el indicador
Objetivo del indicador	Descripción del significado del indicador y su propósito
Unidad de Medida	Señala la forma en que se expresará el resultado del indicador (porcentaje, pesos, número, etc.)
Fuente de Datos	Fuente primaria o secundaria de donde se extraen los datos necesarios para la medición del indicador. Pueden estar contenidos en el SIF, en un registro, un plan o proyecto, etc.
Frecuencia	Define cada cuánto será monitoreado el indicador. Cada medición podrá ser diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, bimensual, trimestral, semestral o anual.
Tendencia	Hace referencia al comportamiento que se espera tenga el indicador a través del tiempo. Puede ser Creciente o Decreciente.
Método de cálculo	Cuando se trata de indicadores cuantitativos se define una fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación de los variables y la forma como se relacionan
Metas	Son establecidas por el Jefe de la División y deben obedecer a la visión de la organización
Alcance	Cobertura que tiene la medición del indicador
Estado	Datos del indicador que hacen referencia al código con el cual se identifican, el responsable de su revisión y la versión actual.

Responsable de la medición del indicador	Persona a cargo de la recopilación de los datos y medición del indicador
Responsable de la fijación de la meta	En caso de que no se tenga registro histórico para establecer la meta, se debe definir a un responsable para que la defina una vez se tenga información
Responsable del logro de la meta	Persona (s) a cargo de las gestiones necesarias para alcanzar la meta deseada
Plazo de entrega de información	Tiempo límite para reportar el resultado por parte del responsable de la medición

Fuente: Elaborado por la autora.

  <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>		<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
		HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
		<b>Cuentas pendientes por pagar</b>			
		<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.				
<b>Objetivo del indicador</b>					
<p>Expresa el monto total de las cuentas tramitadas para pago que no se han girado, ya sea por demora en la autorización por parte del ordenador o por no disponibilidad de efectivo. Su objetivo es medir el valor de las obligaciones adquiridas pendientes por pagar por cada UAA y la proporción de estas con respecto al total de egresos (cuentas pendientes por girar mas cuentas giradas).</p>					
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>		
Pesos (\$) Porcentaje	SIF	Mensual Acumulado	Decreciente		
<b>Método de cálculo</b>					
$\frac{\sum(\text{Valor de cuentas pendientes de pago}) \times 100}{\text{Total de Egresos}}$					
<b>Metas</b>					
2008	2009	2010	2011	2012	
20%					
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>		
Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería UAA	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado		
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>			
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización	
		FR-1	Luis E. Becerra	No. 0	



 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Ingresos sin identificar</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Expresa pagos realizados a la Universidad por la venta de servicios que no tienen identificada la UAA a la que corresponde. Estos ingresos corresponden a los que se encuentran en estado <b>Sin anular</b> en el <b>Fondo 7850</b>, en el Módulo de Bancos/Ingresos pendientes por registrar. Su objetivo es medir el valor de los ingresos que no pueden ser transferidos a las UAA, afectando la oportunidad en los pagos y la adquisición de bienes y/o servicios. También medirá el porcentaje de estos ingresos con respecto al total de ingresos de la Universidad.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Pesos (\$) Porcentaje	SIF	Mensual Acumulado	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum(\text{Valor de ingresos sin identificar}) \times 100}{\text{Total de Ingresos}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
1%				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería UAA	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		FR-2	Luis E. Becerra	No. 0

	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de adición presupuestal</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar la disciplina financiera de los actores del proceso mediante el alineamiento de sus actividades.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Es la relación entre el dinero utilizado en gastos o inversiones con respecto al dinero presupuestado para los mismos. Su objetivo es medir la proporción del presupuesto que tuvo que ser adicionado por las UAA para cumplir con su función institucional. Este indicador debe arrojar resultados por UAA.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje (%)	SIF Informes de gestión	Semestral	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{(\text{Presupuesto ejecutado} - \text{Presupuesto asignado}) \times 100}{\text{Presupuesto asignado}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
10%	10%	5%	5%	5%
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		<b>Plazo de entrega de información</b>
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Unidades Académicas y Administrativas		Cinco (5) días hábiles después del período evaluado
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		FR-8	Luis E. Becerra	No. 0

	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Percepción de integralidad en la información</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Brindar a las UAA una propuesta de valor que resalte el atributo de integralidad de la información.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Nivel de percepción del cliente respecto a una serie de atributos que hacen parte de la información integral, tales como: calidad en la presentación de información, calidad y oportunidad, objetividad en el análisis, confiabilidad y veracidad de la fuente de información. Este indicador busca medir el nivel de percepción que tienen los clientes respecto a la información que brinda la División Financiera.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Puntos	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CI-1	Luis E. Becerra	No. 0


  <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Percepción del riesgo y oportunidad del servicio</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar seguridad y confianza en el proceso Financiero mediante el control permanente del riesgo. Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Indicador que expresa el nivel de seguridad y confianza que tienen los clientes frente al riesgo en el proceso financiero, así como su percepción de la oportunidad en el servicio.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Puntos	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CI-2	Luis E. Becerra	No. 0


	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de cuentas pendientes por pagar</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Brindar a las UAA una propuesta de valor que resalte el atributo de integralidad de la información.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Indicador de resultado que expresa la cantidad de cuentas pendientes por pagar en Tesorería, es decir, las cuentas tramitadas para pago que no se han girado.  Su objetivo es medir el volumen de cuentas sin pagar debido a la no disponibilidad de efectivo de las UAA y/o a la inoportuna autorización de la operación. Además medirá la proporción de cuentas pendientes respecto al total tramitadas para pago.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Cuentas Porcentaje	SIF	Mensual Acumulado	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum(\text{Cuentas pendientes por pagar}) \times 100}{\text{Total de cuentas tramitadas}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
5%				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería UAA	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-1	Luis E. Becerra	No. 0


  <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Número de ingresos sin identificar</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Brindar a las UAA una propuesta de valor que resalte el atributo de integralidad de la información.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Expresa la cantidad de pagos realizados a la Universidad por la venta de servicios que no tienen identificada la UAA a la que corresponde. Estos ingresos corresponden a los que se encuentran en estado <b>Sin anular</b> en el <b>Fondo 7850</b>, en el Módulo de Bancos/Ingresos pendientes por registrar. Su objetivo es medir la totalidad de ingresos que no pueden ser transferidos a las UAA. Este indicador se complementa con la relación de ingresos sin identificar respecto al total de ingresos recibidos por ventas de servicios.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Ingresos Porcentaje	SIF	Mensual Acumulado	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum(\text{No. Ingresos sin identificar}) \times 100}{\text{Total de Ingresos}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería UAA	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-2	Luis E. Becerra	No. 0


 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Ingresos por venta de servicios</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar seguridad y confianza en el proceso financiero mediante el control permanente del riesgo.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Representa la contribución que recibe el Fondo Común por ingresos del Fondo Especial debido a la venta de servicios de las UAA. Su objetivo es determinar la cuantía de ingresos que recibe el Fondo Común, proveniente de la venta de servicios de las UAA, impulsada por la efectiva gestión del riesgo en el proceso financiero que mejora la imagen institucional. Este indicador también expresa la contribución en términos de porcentaje del monto total que ingresa al Fondo Común. Su cálculo solo incluye las operaciones realizadas en la sede principal de la Universidad.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Pesos (\$) Porcentaje	SIF	Mensual	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Ingresos del Fondo Común por contribución del Fondo Especial} \times 100}{\text{Total de ingresos mensuales al Fondo}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
N/A				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-3	Luis E. Becerra	No. 0

	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de pagos por transferencia electrónica</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Mide el grado de utilización de la transferencia electrónica para el pago de obligaciones. Determina que proporción de pagos de obligaciones de las UAA es realizada más efectivamente al reemplazar el cheque habitual, ofreciendo un servicio más oportuno tanto a los clientes internos como externos. Para determinar el total de pagos realizados se debe tener en cuenta la cantidad de transferencias, débitos y cheques emitidos sin importar la cantidad de pagos realizados con cada uno.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje %	SIF	Mensual	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum(\text{Pagos por transferencia electrónica}) \times 100}{\text{Total de pagos realizados}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
80%				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Tesorería		Código	Revisado por	Actualización
		CR-4	Luis E. Becerra	No. 0



	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Percepción de la comunicación y las relaciones con el cliente</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Generar una comunicación eficaz que mejore la interacción entre los actores del proceso. Fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Nivel de percepción del cliente respecto a la eficacia de la comunicación entre los actores del proceso Financiero y el grado de valoración de la gestión de las relaciones.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Puntos	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-5	Luis E. Becerra	No. 0


	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Percepción de la imagen de la División Financiera</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Posicionar una imagen de transparencia en todas las acciones que realiza la División Financiera.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Nivel de percepción de la alta dirección y entidades externas respecto a la imagen institucional de la División Financiera.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Puntos	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CR6	Luis E. Becerra	No. 0

	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Número de modificaciones presupuestales</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar una planeación integrada de la actividad financiera.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Es la cantidad de solicitudes aprobadas de modificación presupuestal como soporte a la actividad financiera de las UAA. Su objetivo es medir el volumen de solicitudes emitidas por las UAA que son aprobadas y tramitadas. Estas modificaciones pueden ser de <b>traslados</b>, <b>reducciones</b> o <b>adiciones</b> al presupuesto de las UAA. Su medición permitirá establecer la eficacia en que las UAA cumplen sus planes de compra y presupuesto. Se incluyen todos los fondos.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Modificaciones	Solicitudes de modificaciones SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ (Solicitudes de Modificación presupuestal)				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
150	110	80	50	20
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto Secretaría General Rectoría - Vic. Activa	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PI-1	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Grado de avance del programa de capacitación</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Indicador de eficacia en la implementación del programa de capacitación para los actores externos. Su objetivo es medir la relación entre las actividades ejecutadas y las actividades planeadas para el desarrollo del programa de capacitación dirigido los actores externos. Un grado de avance alto deberá apalancar el mejoramiento de la gestión de la actividad financiera de las UAA.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje %	Plan de capacitación para los actores externos	Trimestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{No. de actividades desarrolladas} \times 100}{\text{No. de actividades planeadas}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		<b>Plazo de entrega de información</b>
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefes de Sección		Cinco (5) días hábiles después del período evaluado
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PI-2	Luis E. Becerra	No. 0


 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Tiempo promedio de cuentas pendientes de cumplimiento</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Es el tiempo que demora la UAA en registrar el estado de la cuenta en <b>Compromiso</b> a <b>Cumplimiento</b>; una vez el bien o servicio es recibido a satisfacción. Su objetivo es medir el tiempo que ha transcurrido desde la fecha límite en que cada UAA debió registrar el cumplimiento en el SIF luego del compromiso adquirido con el proveedor.</p> <p>Este indicador arroja resultados por cada UAA y por todos los tipos de cuentas, exceptuando aquellas que se realizan por medio de pagos parciales, lo correspondiente a nóminas y al Fondo 1.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Días	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
Fecha actual - Fecha límite para registrar cumplimiento				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
10				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto UAA	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PI-3	Luis E. Becerra	No. 0


  <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Tiempo anticipado de entrega de informes financieros</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar una planeación integrada de la actividad financiera.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Indicador de eficacia en el desarrollo y cumplimiento en la entrega de informes financieros. Su propósito es determinar si la entrega de informes financieros se realiza dentro del plazo establecido por la alta dirección o la entidad externa que lo solicita.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Días	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
Fecha real de entrega del informe - Fecha prevista de entrega del informe				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
1				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		<b>Plazo de entrega de información</b>
Jefe Financiero □ Jefe Sección	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefe Secciones		Cinco (5) días hábiles después del período evaluado
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-1	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de devolución de cuentas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Indicador que expresa la proporción de cuentas devueltas por Presupuesto debido al incumplimiento de requisitos de las UAA para el correspondiente trámite de pago. Este indicador deberá arrojar como resultado el porcentaje de cuentas devueltas discriminado por cada UAA y por el motivo presentado. Los resultados positivos en este indicador demostrarán la eficacia de los planes de capacitación dirigidos a los actores externos.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum(\text{Cuentas devueltas}) \times 100}{\text{Total de cuentas recibidas en presupuesto}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
5%	4%	3%	3%	3%
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto UAA	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PR-2	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de cuentas pendientes de cumplimiento</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Indicador que expresa la proporción de cuentas que se encuentran en el estado <b>Compromiso</b> y aun no ha sido registrado su <b>Cumplimiento</b> por parte de la UAA, respecto al total de cuentas generadas en el SIF. Su medición refleja el comportamiento del indicador en el período inmediatamente anterior.</p> <p>Este indicador arroja resultados por cada UAA y por todos los tipos de cuentas, exceptuando aquellas que se realizan por medio de pagos parciales, lo correspondiente a nóminas y al Fondo 1.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum (\text{No. de cuentas sin registro en el estado Cumplimiento}) \times 100}{\text{No. total de cuentas generadas}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
20%	10%	5%	5%	5%
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PR-3A	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Número de cuentas tramitadas en presupuesto</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Indicador que expresa el número de cuentas a ser procesadas en cada estado desde el registro de su Cumplimiento en el SIF por la UAA hasta que es enviada a tesorería. Su objetivo es medir el volumen de cuentas procesadas en Presupuesto (desde el estado <b>Recibida en Presupuesto</b> al estado <b>Enviada a Tesorería</b>). Se excluyen las cuentas correspondientes a Fondo 1.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Cuentas	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ (No. de cuentas procesadas en Presupuesto)				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
NA	NA	NA	NA	NA
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-3B	Luis E. Becerra	No. 0


	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Número de cuentas tramitadas en tesorería</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Indicador que expresa el número de cuentas a ser procesadas en cada estado desde el registro de su <b>Cumplimiento</b> en el SIF por la UAA hasta que es realizado el pago. Su objetivo es medir el volumen de cuentas procesadas en Tesorería (desde el estado <b>Recibida en Tesorería</b> hasta el estado <b>Girada por Tesorería</b>). Se excluyen las cuentas correspondientes a Fondo 1.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Cuentas	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ (No. de cuentas procesadas en Tesorería)				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
NA	NA	NA	NA	NA
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-3C	Luis E. Becerra	No. 0


 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Número de acciones para mejorar el SIF</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Representa el grado de implementación de mejoras en el SIF para lograr procedimientos más eficaces y facilitar el acceso a la información. Su objetivo es medir el grado de mejoramiento del Sistema de Información Financiero que se logrará a partir del desarrollo de los módulos ya existentes o de la implementación de mejoras.</p> <p>Las mejoras pueden obedecer a las planificadas en la iniciativa estratégica correspondiente o a las propuestas por el personal de la División.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje %	Programa de desarrollo del SIF	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
No. de acciones de mejora implementadas en el SIF				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
2				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		<b>Plazo de entrega de información</b>
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefes de Sección		Cinco (5) días hábiles después del período evaluado
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PI-4	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Acciones preventivas implementadas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Es el número de acciones preventivas implementadas para la mitigación de riesgos en el proceso Financiero.</p> <p>Tiene como fin, medir el nivel de prevención de riesgos en el proceso Financiero.</p> <p>La implementación de estas acciones deberá reducir las acciones correctivas que deban llevarse a cabo para eliminar o reducir los riesgos que se presenten.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Acciones preventivas	Mapa de riesgos	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
No. de acciones de preventivas implementadas				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefes de Sección	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PI-5	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Tiempo total del proceso de cuentas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Indicador que expresa el tiempo para procesar una cuenta. Su objetivo es medir el promedio de días que toma procesar una cuenta, desde que es recibida en Presupuesto hasta el pago al proveedor, es decir, desde el estado <b>Recibido en Presupuesto</b> hasta que es <b>Girada por Tesorería</b> .				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Días	SIF	Mensual	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\sum(\text{Fecha en que es Girada cada cuenta} - \text{Fecha en que es recibida en Presupuesto})}{\text{No. total de cuentas procesadas}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
6	5	4	4	4
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Presupuesto Jefe de Tesorería	Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Presupuesto Tesorería		Código	Revisado por	Actualización
		PR-4	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Acciones correctivas implementadas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Es el número de acciones correctivas implementadas con el fin de mitigar los riesgos del proceso Financiero.</p> <p>Su finalidad es medir el nivel de mitigación del riesgo en el proceso Financiero.</p> <p>La reducción en la implementación de acciones correctivas indicará que se tiene un mayor control de los riesgos y que las acciones preventivas han sido efectivas.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Acciones correctivas	Mapa de riesgos	Semestral	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
No. de acciones de correctivas implementadas				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefes de Sección	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-5	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Número de acuerdos cumplidos</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos y externos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Indicador que expresa la cantidad de acuerdos llevados a cabo efectivamente, tanto por los clientes del proceso, como por la División Financiera.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Acuerdos	Seguimiento al Programa de Gestión de Clientes	Trimestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
No. de acuerdos cumplidos				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
1				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-6	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de necesidades atendidas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes internos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>El objetivo de este indicador es determinar la proporción de necesidades de los clientes del proceso Financiero que han sido solucionadas o atendidas con respecto al total de necesidades identificadas.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje %	Seguimiento de los mecanismos de atención de sugerencias	Trimestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{No. de necesidades atendidas} \times 100}{\text{Total de necesidades identificadas}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
90%				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-7	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Acuerdos establecidos con clientes internos y externos</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos y externos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Indicador que expresa la cantidad de acuerdos que se han establecido con los clientes internos y externos. Su objetivo es medir el grado de compromiso en el cumplimiento de las acciones, tanto de los clientes del proceso, como de la División Financiera.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Acuerdos	Seguimiento al Programa de Gestión de Clientes	Trimestral Acumulado	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
No. de acuerdos establecidos con los clientes				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PI-6	Luis E. Becerra	No. 0


 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Número de necesidades viables identificadas</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	Inductor	x
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes internos.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Como necesidad viable se entiende aquella que ha sido previamente identificada y evaluada para determinar si aplicación como acción de mejora, está acorde a las posibilidades y normatividad del proceso Financiero. El objetivo de este indicador es medir la cantidad de necesidades viables que han sido identificadas por medio de mecanismos implementados para esto.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Necesidades	Seguimiento de los mecanismos de atención de sugerencias	Trimestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
No. de necesidades identificadas				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PI-7	Luis E. Becerra	No. 0

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de procedimientos mejorados</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la excelencia operacional.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este indicador mide el grado de mejora del proceso Financiero. Su objetivo es determinar la proporción de procedimientos que han sido mejorados.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje	Auditorías Internas	Trimestral	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Número de procedimientos mejorados} \times 100}{\text{Total de procedimientos del proceso Financiero}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
5%				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>		<b>Plazo de entrega de información</b>
Jefes de Sección	Jefe Financiero	Jefes de Sección Personal Administrativo		Cinco (5) días hábiles después del período evaluado
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PI - 8	Luis E. Becerra	No. 0

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Oportunidad en la entrega de informes</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Proporcionar informes efectivos a la Alta Dirección y entidades externas.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Es un índice que relaciona la fecha real de entrega de informes, con la fecha programada para hacerlo. Su objetivo es medir la oportunidad en la entrega de informes a la alta dirección y/o a entidades externas.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
N/A	Calendario Financiero	Trimestral	Decreciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{Día real de la entrega del informe}}{\text{Día previsto para la entrega}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-8	Luis E. Becerra	No. 0

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Porcentaje de Avance del MECI</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantizar el cumplimiento de la normatividad y reglamentación de la actividad financiera.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este indicador tiene como fin medir el grado de avance en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en el proceso Financiero.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Porcentaje (%)	Programa implementación de sistemas para la Gestión Pública	Trimestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\frac{\text{No. de actividades desarrolladas para la implementación del MECI} \times 100}{\text{No. de actividades planeadas}}$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-9	Luis E. Becerra	No. 0

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Disponibilidad del Capital Humano</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
<p>Este indicador mide el estado de la brecha de competencias de la familia de cargos estratégicos de la División. Su objetivo es monitorear el progreso de la eliminación de esta brecha, lograda a través de la formación en las competencias necesarias para el avance en el logro de la estrategia.</p>				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Puntos	Portafolio Capital Humano Evaluación de desempeño	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma(\text{Puntos por disponibilidad de capital humano})$				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
16	16	24	32	32
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	División Financiera	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		Al-1	Luis E. Becerra	No. 0

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Disponibilidad del Capital de Información</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado		Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso Financiero.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Indicador que expresa la disposición que tiene la División Financiera de aplicaciones analíticas y de infraestructura tecnológica. Su objetivo es monitorear el avance en el diseño, desarrollo e implementación de las aplicaciones informáticas necesarias para el logro de la estrategia.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Puntos	Plan de Gestión de Tecnologías de Información	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
$\Sigma$ (Puntos por disponibilidad de capital de información)				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
22	22	33	44	44
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	División Financiera	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		Al-2	Luis E. Becerra	No. 0

 <b>CONSTRUIMOS FUTURO</b>	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	<b>Nivel de satisfacción laboral</b>			
	<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	x	Inductor
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, de colaboración y de comunicación activa.			
<b>Objetivo del indicador</b>				
Este indicador expresa el grado de satisfacción de los empleados respecto al clima organizacional en la División Financiera. Tiene como objetivo medir el progreso en la introducción de una cultura que mejore la participación, el trabajo en equipo y la comunicación alrededor de la estrategia.				
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tendencia (Sentido +/-)</b>	
Puntos	Encuesta de satisfacción laboral	Semestral	Creciente	
<b>Método de cálculo</b>				
Puntuación global del nivel de satisfacción laboral				
<b>Metas</b>				
2008	2009	2010	2011	2012
3				
<b>Responsable medición del Indicador</b>	<b>Responsable fijación de la Meta</b>	<b>Responsable logro de la Meta</b>	<b>Plazo de entrega de información</b>	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	División Financiera	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
<b>Alcance</b>		<b>Estado</b>		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		AI-3	Luis E. Becerra	No. 0

## ANEXO S. FICHAS TÉCNICAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Instructivo para diligenciar Fichas Técnicas de iniciativas estratégicas.

Concepto	Descripción
Objetivo	Descripción del propósito de llevar a cabo el proyecto o iniciativa
Prioridad	Grado de urgencia con la que debe desarrollarse la iniciativa
Componente de la misión	Elemento de la misión que se cumpliría con el desarrollo del proyecto
Propuesta de valor	Atributos que hacen parte de la estrategia de la perspectiva del cliente
Tema estratégico	Proceso crítico del cual hace parte el proyecto o iniciativa
Subprocesos	Subprocesos influenciados por la ejecución del proyecto
Tecnología	Soporte tecnológico e informático requerido para ejecutar la iniciativa estratégica
Opciones tecnológicas	Posibles soluciones tecnológicas, informáticas o de conocimiento que suplirían las necesidades de tecnología
Descripción	Especifica los fundamentos del proyecto o iniciativa
Enfoque (metodología)	Proyección de la posible metodología que se utilizará para desarrollar el proyecto o iniciativa
Alcance	Unidades administrativas y académicas o entidades externas sobre las cuales tiene cobertura la iniciativa estratégica
Actividades	Etapas o tareas generales que se deben desarrollar
Entregables	Resultados tangibles de la culminación del proyecto
Beneficios	Ventajas que conlleva la correcta culminación del proyecto para la División
Inversiones requeridas	Presupuesto general de las nuevas inversiones que requiere el proyecto
Otras inversiones	Presupuesto general de los gastos operativos que requiere el proyecto
Tiempo requerido	Cantidad de meses o años en la que se tiene planeado culminar el proyecto
Líder del proyecto	Sección o unidad administrativa líder del desarrollo del proyecto
Áreas de apoyo al proyecto	Secciones o unidades administrativas de apoyo al desarrollo del proyecto

Fuente: Elaborado por la autora.

FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  
DIVISIÓN FINANCIERA

DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO SIF			
OBJETIVO			PRIORIDAD
Mejorar la generación y obtención de información con el fin de elevar la eficiencia del proceso Financiero y facilitar la toma de decisiones.			
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO	
Apoyo en los sistemas de información.	Información Integral Oportunidad y eficiencia en el servicio	Planificación de la Actividad Financiera Procesos de operaciones, transacciones y controles	
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS	
Todos	Formato Modo Texto	Sistema Informes	
DESCRIPCIÓN			
El Sistema de Información Financiero es el elemento que facilita el registro, proceso y visualización de la información en tiempo real, y, tiene como principal objetivo, generar la información para las secciones de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería e Inventarios que permitan reunir los informes financieros y de control requeridos para la toma de decisiones de los directivos de la Universidad. Esta iniciativa estratégica busca implementar cambios en el SIF para agilizar y mejorar la obtención de información.			
ENFOQUE			
La implementación de mejoras en el SIF es un proceso que se desarrollará paulatinamente, con base en el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Administración de Riesgos, desde los cuales se identificarán acciones de mejora, correctivas o preventivas que permitan levantar las restricciones del sistema.			
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	
Unidades Administrativas y Académicas Proveedores División Financiera	Levantar restricciones del Sistema Generación de reportes e informes Diseño y desarrollo del Manual de Usuario del SIF	Manual de usuario del SIF	
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES	
Mayor eficacia en las operaciones críticas del proceso financiero.	* Horas de trabajo de profesionales y desarrolladores de software	* Personal para mejora de procesos * Equipo de cómputo, * Impresiones y papelería	
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO	
Tres (3) años	División Financiera	División de Servicios de Información	

Fuente: Datos procesados por la autora. Formato tomado y adaptado de CoSphere Consulting Group en:  
[http://www.amereiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso\\_II\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](http://www.amereiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso_II_Balanced_Scorecard.pdf)

FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  
DIVISIÓN FINANCIERA

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA		OBJETIVO	PRIORIDAD
Mejorar la eficiencia y la transparencia de las acciones de la División Financiera y estar a la vanguardia de las nuevas técnicas técnicas gerenciales.			
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO	
Calidad	Seguridad y confianza frente al riesgo Imagen transparente	Procesos de operaciones, transacciones y controles Cumplimiento externo	
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS	
Todos	Sistema de Información Financiero SIF		
DESCRIPCIÓN			
Esta iniciativa estratégica incluye la implementación en el proceso Financiero del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y la Norma Colombiana de Gestión de Riesgos NTC 5254, además del adecuado mantenimiento de la norma ISO 9001 que se encuentra en proceso de implementación, con el fin de mejorar la eficiencia y transparencia de la gestión administrativa de la División Financiera.			
ENFOQUE			
El MECI proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación de la División Financiera, que orienta a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y estratégicos. La norma NTC 5254 proporciona una base sólida para la creación de estrategias que permitan identificar, valorar, clasificar y monitorear los riesgos.			
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	
División Financiera Seguimiento Institucional	Conformación del Comité de trabajo Sesiones de capacitación Levantamiento del mapa de riesgos Planeación, diseño e implementación del Sistema de Control Interno	Mapa de Riesgos Sistema de Control Interno	
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES	
Mejora imagen institucional Eficiencia y estabilidad en las operaciones	\$ 2.000.000 En cursos de capacitación Personal en horas de trabajo		
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO	
Tres (3) años	División Financiera	Seguimiento Institucional	

Fuente: Datos procesados por la autora. Formato tomado y adaptado de CoSphere Consulting Group en:  
[http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso\\_II\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso_II_Balanced_Scorecard.pdf)



**FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**  
**DIVISIÓN FINANCIERA**

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES FINANCIERAS			
OBJETIVO			PRIORIDAD
Fortalecer el proceso de planificación de la actividad financiera de la División y mejorar la presentación de información.			
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO	
Calidad	Información Integral Imagen transparente	Planificación de la Actividad Financiera Cumplimiento externo	
SUBPROCESOS		TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos		Sistema de Información Financiero SIF Software para programación de proyectos	Microsoft Project
DESCRIPCIÓN			
El normal desarrollo de la actividad financiera requiere de una adecuada planificación a los actores del proceso, con el fin de facilitar la planificación y desarrollo de las operaciones en cada subproceso. Además de una programación anual de las actividades de la División, es necesario mantener un proceso de mejoramiento continuo del proceso Financiero apoyado en reuniones de discusión para evaluar el comportamiento del Sistema Integral de Indicadores y permitir la toma de decisiones e impulsar acciones de mejora.			
ENFOQUE			
El calendario financiero deberá contener la programación de las actividades propias de la División, así como la programación de eventos generales, tales como planes de capacitación a las UAA, plazos de entrega de información financiera, etc. Su divulgación a través de la página de la División Financiera debe ser oportuna y estar en constante actualización. La mejora en la entrega de presentación de información de programación debe apoyarse en el diseño de indicadores de gestión.			
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	
Unidades Administrativas y Académicas Proveedores División Financiera	Programación de las actividades financieras Implementación de mejoras en el proceso Mantenimiento del Sistema Integral de Indicadores	* Calendario Financiero * Procedimientos modificados * Hoja de vida de indicadores de gestión	
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES	
Mejora los tiempos de entrega de información por parte de los actores externos. Mejora la presentación de información a la alta dirección	* Horas de personal en trabajo de proceso		
TIEMPO REQUERIDO		ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO	
Un (1) año.		División Financiera	

Fuente: Datos procesados por la autora. Formato tomado y adaptado de CoSphere Consulting Group en:  
[http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso\\_II\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso_II_Balanced_Scorecard.pdf)

FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  
DIVISIÓN FINANCIERA

PROGRAMA DE GESTIÓN DE CLIENTES			
OBJETIVO			PRIORIDAD
Brindar un servicio de soporte a la actividad financiera acorde a las necesidades de los clientes internos y externos.			
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO	
Calidad Apoyo en personal idóneo	Comunicación eficiente Relaciones favorables	Desarrollo de acuerdos con clientes internos y externos	
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS	
Todos	Internet Equipos de cómputo, Video Beam	Página Web de la División Financiera Microsoft Office	
DESCRIPCIÓN			
La gestión de los clientes de la División Financiera, empieza desde la generación de mecanismos para la identificación de las necesidades y atención de reclamos y sugerencias, para lograr determinar las fortalezas y debilidades tanto del proceso Financiero como de los clientes internos y externos, lo cual permitirá diseñar planes de capacitación para los actores del proceso y el establecimiento de acuerdos de niveles de servicio.			
ENFOQUE			
La gestión se llevará a cabo principalmente, desde el módulo de sugerencias y reclamos de la página Web de la Universidad, con base en los resultados de capacitaciones y a partir del seguimiento de los indicadores. El desarrollo de los programas de capacitación deberán ser evaluados para establecer su efectividad y se complementará con el diseño y lanzamiento de encuestas de satisfacción.			
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	
Unidades Administrativas y Académicas Proveedores División Financiera	Lanzar mecanismos de atención de quejas y reclamos Diseñar planes de capacitación Diseñar encuestas de satisfacción Establecer acuerdos de servicios	Resultados encuestas de satisfacción Seguimiento a quejas y reclamos Acuerdos de servicio	
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES	
Satisfacción de los clientes Mejoramiento del proceso Financiero	* \$ 2.000.000 En procesos de capacitación		
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO	
Dos (2) años	División Financiera	Seguimiento Institucional	

Fuente: Datos procesados por la autora. Formato tomado y adaptado de CoSphere Consulting Group en:  
[http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso\\_II\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso_II_Balanced_Scorecard.pdf)

FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  
DIVISIÓN FINANCIERA

GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN		OBJETIVO	PRIORIDAD
Implementar herramientas gerenciales y tecnologías de información integradas que faciliten el manejo de la inversión.			
<b>COMPONENTE DE LA MISIÓN</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	
Uso de tecnologías y sistemas de información	Información Integral Oportunidad y eficiencia en el servicio Comunicación eficiente	Planificación de la actividad financiera Procesos de operaciones, transacciones y controles Desarrollo de acuerdos con clientes internos y externos	
<b>SUBPROCESOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>OPCIONES TECNOLÓGICAS</b>	
Todos	Internet Software para desarrollo Web		
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Este proyecto pretende ampliar las opciones en tecnología de información con que cuenta la División, ya sea integrando el SIF con las entidades financieras y con herramientas para el manejo de la inversión o diseñando nuevas aplicaciones. Lo que se busca es agilizar la obtención de información requerida para la toma de decisiones de inversión y además, diseñar e implementar la página Web de la División como canal de comunicación que mejorará la interacción entre los actores del proceso Financiero.			
<b>ENFOQUE</b>			
El diseño de la página Web es algo que se logrará con relativa rapidez y solo requiere de su actualización o mantenimiento para que sea efectivo como canal de comunicación. El desarrollo de herramientas o aplicaciones tecnológicas para el manejo de la inversión integradas con entidades financieras y el SIF, es un proceso que requiere de una adecuada planificación y apoyo de la alta dirección.			
<b>ALCANCE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTREGABLES</b>	
Unidades Administrativas y Académicas Proveedores División Financiera Comunidad en general	*Diseño página Web *Planificación para el desarrollo de herramientas integradas *Implementación de herramientas integradas	Página Web de la División Aplicaciones tecnológicas integradas	
<b>BENEFICIOS</b>	<b>INVERSIONES REQUERIDAS</b>	<b>OTRAS INVERSIONES</b>	
Información más confiable y transparente Mejor manejo de la inversión	* \$ 10.000.000 En desarrollo de software		
<b>TIEMPO REQUERIDO</b>	<b>LIDER DEL PROYECTO</b>	<b>ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO</b>	
Cinco (5) años	División Financiera	División de Servicios de Información	

Fuente: Datos procesados por la autora. Formato tomado y adaptado de CoSphere Consulting Group en:  
[http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso\\_II\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso_II_Balanced_Scorecard.pdf)



**FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**  
**DIVISIÓN FINANCIERA**

ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN		PRIORIDAD
OBJETIVO		TEMA ESTRATÉGICO
El plan de formación está encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias de los actores internos para conseguir los objetivos estratégicos de la División, además de ser un mecanismo de motivación para los empleados, que permita el desempeño eficaz y el desarrollo personal y profesional.		
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	
Personal idóneo	Información Integral, Oportunidad y eficiencia en el servicio, Comunicación eficiente, Seguridad y confianza frente al riesgo, Relaciones favorables, Imagen transparente	Todos
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos	Internet	Página Web de la División
DESCRIPCIÓN		
El plan de formación debe ser en todo momento dinámico y flexible y debe permitir la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Este plan de formación ha de ser realista y tiene que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados por el mismo.		
ENFOQUE		
El plan de formación se elaborará con base en las necesidades de competencias laborales identificadas en el portafolio de capital humano y en las detectadas por medio de encuestas de necesidades de formación dirigidas al personal de la División. La puesta en marcha deberá ser monitoreada al igual que la eficacia de las acciones formativas, mediante evaluaciones de desempeño u otro tipo de mecanismo.		
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES
Personal Administrativo de la División Financiera	*Detectar necesidades de formación *Identificar los recursos materiales y financieros disponibles *Elaboración del cronograma de capacitación y formación *Puesta en marcha del plan de formación	Plan de formación Resultados evaluación de desempeño
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
Motivación del personal Mayor productividad y mejor servicio al cliente	* \$ 2.000.000 En capacitación de personal	
TIEMPO REQUERIDO	LIDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Dos (2) años	División Financiera	Talento Humano

Fuente: Datos procesados por la autora. Formato tomado y adaptado de CoSphere Consulting Group en:  
[http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso\\_II\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](http://www.amerieiaf.org.mx/4reuniondeverano/Curso_II_Balanced_Scorecard.pdf)

## ANEXO T. FICHAS TÉCNICA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC

 Universidad Industrial de Santander	<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>	
	<b>UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER</b>	
	FICHA TÉCNICA PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD	PLAN DE GESTIÓN 2008
		PÁGINA 1 de 1

**OBJETIVO:** Desarrollar un cuadro de mando integral que permita a la División Financiera tener control sobre sus procesos y en cumplimiento de su Misión Institucional.

**JUSTIFICACIÓN:** Durante el año 2007 se adelantó el diseño de un sistema integral de gestión con base en la metodología Balanced Scorecard, donde se plantearon unos objetivos estratégicos que deben ser desarrollados en el período 2008 a 2012.

**INDICADORES:** % de avance de la Implementación del Sistema Integral de Gestión

**META:** Por definir.

### ACTIVIDADES

#### PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- Diseñar planes de socialización, formación y capacitación específicos para los actores del proceso financiero.
- Realizar programa de capacitaciones para mejorar las competencias del personal involucrado en el proceso financiero.
- Divulgación de la normatividad relacionada con el proceso financiero.
- Diseñar herramientas gerenciales integradas para el manejo de la organización.
- Desarrollar mecanismos de identificación de necesidades y atención de sugerencias y reclamos.
- Desarrollar junto con la DSI mejoras y mecanismos de control en el SIF que permitan minimizar el uso del papel.

#### IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES EN EL SIF

Seguimiento de indicadores financieros, de proceso, eficiencia, cobertura, etc.

#### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

#### PRESUPUESTO: Fondo Especial

Personal	\$ 60.000.000
Computador	\$ 5.000.000
Capacitaciones	\$ 5.000.000
Materiales	\$ 2.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 72.000.000</b>

Fuente: Datos procesados por el equipo responsable de la formulación del Plan de Gestión.

## ANEXO U. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO

<b>OBJETIVO</b>	Administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad.			
<b>ALCANCE</b>	Inicia con la información del presupuesto anual de la Universidad, control de los ingresos, egresos y de los bienes muebles y termina con la elaboración de los informes financieros.			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobernación de Santander</li> <li>▪ Gobierno Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordenanza</li> <li>▪ Ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar trámite de obtención de aportes para la UIS.</li> </ul>	Otorgamiento de Aportes	UIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subproceso Presupuesto</li> <li>▪ Entidades Financieras y Fiduciarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibles ingresos y egresos</li> <li>▪ Vencimiento de CDT y Fiducias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar la colocación de recursos temporales de liquidez</li> </ul>	Inversiones	UIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UAA</li> <li>▪ Rectoría / Consejo Superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitud CDP</li> <li>▪ Resolución o Acuerdo de modificación presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar el rubro presupuestal con la solicitud y asignación de CDP</li> <li>▪ Realizar Modificación presupuestal en el SIF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDP</li> <li>▪ Apropiación presupuestal</li> <li>▪ Presupuesto modificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UAA</li> <li>▪ Proyectos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UAA</li> <li>▪ Estudiantes</li> <li>▪ Comunidad externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos de Recaudo, dinero en efectivo y/o cheques.</li> <li>▪ Documentos de contratación y soportes</li> <li>▪ Nómina</li> <li>▪ Información socio-económica de estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar recaudo de dinero, trámite de pagos, cumplimiento de obligaciones y liquidación de matrícula de estudiantes de pregrado de programas presenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Movimientos de cuentas</li> <li>▪ Pagos efectuados</li> <li>▪ Ingresos por concepto de matrícula</li> <li>▪ Venta de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UAA</li> <li>▪ Estudiantes</li> <li>▪ Comunidad Externa</li> </ul>

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	BENEFICIARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UAA</li> <li>▪ Responsables de los bienes</li> <li>▪ Rectoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listados de los bienes que ingresan a la Universidad</li> <li>▪ Solicitud de préstamo de bienes</li> <li>▪ Solicitudes de traslado de bienes</li> <li>▪ Denuncias de bienes robados, perdidos o deteriorados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la legalización, control y aseguramiento de los bienes de la Universidad y marcación de los bienes mayores.</li> </ul>	Bienes legalizados, marcados, controlados y asegurados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UIS</li> <li>▪ Comunidad Externa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolución de aceptación de donaciones</li> </ul>			
<p>Subproceso Tesorería</p> <p>Subproceso Inventarios</p> <p>Cartera</p> <p>Subproceso Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boletín Diario y soportes</li> <li>▪ Reporte mensual de movimientos de bienes</li> <li>▪ Facturación por Venta de Servicios</li> <li>▪ Registros de Liquidaciones de matrículas, nóminas, documentos de contratación y soportes.</li> <li>▪ Libros Principales y Auxiliares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar los movimientos de las cuentas en el SIF a nivel contable.</li> <li>▪ Elaborar los ajustes contables correspondientes.</li> <li>▪ Realizar la recolección, revisión, ajuste y conciliación de movimientos contables.</li> <li>▪ Elaborar estados, informes y reportes contables.</li> </ul>	Estados, Informes y Reportes Contables	Organismos de Control Externos
UAA	Compromisos de pago generados por la prestación de bienes y/o servicios a terceros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar seguimiento y control de los compromisos de pago vencidos</li> </ul>	Informes de cartera vencida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subproceso Contabilidad</li> <li>▪ Comité de Sostenibilidad del Sistema Contable</li> <li>▪ UAA</li> </ul>
Subproceso Presupuesto	Ejecución Presupuestal del Fondo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar seguimiento y control de la inversión por programas del fondo 8 de Estampilla PRO-UIS</li> </ul>	Informes de Egresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UIS</li> <li>▪ Entidades Públicas</li> </ul>
Seguimiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información del Proceso</li> <li>▪ Información de Auditorías</li> <li>▪ No conformidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medir el desempeño del proceso mediante indicadores de gestión y actividades de seguimiento</li> <li>▪ Mejorar continuamente el proceso mediante la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acciones correctivas, preventivas y de mejora</li> <li>▪ Informe del desempeño del proceso</li> <li>▪ Acciones aplicadas eficazmente</li> </ul>	Seguimiento Institucional

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
<b>Recursos Físicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipos de Oficina</li> <li>▪ Sistema de Archivo</li> <li>▪ Lector de Código de barras PSC</li> <li>▪ Instrumento de marcación</li> </ul>	<b>Líder del Proceso:</b> Jefe División Financiera  <b>Colaboradores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefes de Sección</li> <li>▪ Profesionales de Apoyo</li> <li>▪ Auxiliares Administrativos</li> </ul>	<b>Beneficiario</b> : Información oportuna, clara y veraz	Ver Hoja de Vida de Indicadores
<b>Software</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIF</li> <li>▪ Módulo de Inventarios</li> <li>▪ Módulo de Planta Física</li> <li>▪ Label Wizard (Stickers)</li> </ul>	<b>De la organización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo del Consejo Superior No. 067 de 2003, Estatuto Presupuestal UIS.</li> <li>• Resolución No. 809 de 2001, Plan de Cuentas Presupuestales.</li> <li>• Acuerdo Consejo Superior No. 019 de 2005, Reglamento de Contratación.</li> <li>• Resolución No. 809 de 2005, Manual de Normas y Procedimientos de Contratación.</li> <li>• Manual Normativo y Procedimental para la Administración y Control de los Bienes Muebles de la UIS.</li> </ul>		
	<b>Legales y reglamentarios</b> Ver Listado Maestro de Documentos Externos		
	<b>NTC-ISO 9001:2000</b> Ver Matriz de Interrelación de requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones periódicas con los Jefes de Sección para monitorear el avance del proceso, resolver inconvenientes e inquietudes.</li> <li>▪ Solicitud de informes periódicos del avance del Plan de Gestión.</li> <li>▪ Monitoreo diario de la información financiera y contable consignada en el SIF.</li> <li>▪ Solicitud de informes esporádicos a diferentes áreas a fin de controlar el desarrollo del proceso.</li> <li>▪ Seguimiento a encuestas de satisfacción</li> <li>▪ Seguimiento a indicadores</li> <li>▪ Auditorías internas</li> </ul>	Ver Listado Maestro de Registros		Ver Listado Maestro de Documentos Internos

Fuente: Documentación del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso Financiero UIS.